FICHE N° 13

# QUELQUES CLÉS POUR ANIMER UNE FORMATION

CHAPITRE 6B

## I. OBJECTIFS GÉNÉRAUX

Cette fiche s'adresse aux personnes pouvant être amenées à encadrer des formations à destination d'acteurs locaux de l'assainissement (personnel communal, opérateurs de services d'assainissement, etc.). Elle propose des éléments de méthodologie pour être capable de préparer et de réaliser des formations de qualité, adaptées à l'auditoire. Elle permet d'effectuer les actions suivantes :

- préparer une formation en ayant en tête les principes généraux de la pédagogie pour adultes. Les éléments fournis dans le chapitre 6B concernant la mise en œuvre des activités de renforcement de capacités sont détaillés ici ;
- connaître les différentes méthodes permettant d'animer une séance de formation et de faciliter l'acquisition de compétences.

## II. COMMENT PRÉPARER UNE FORMATION ?

La préparation d'une formation nécessite avant tout de maîtriser les principaux éléments de la pédagogie pour adultes. Il ne s'agit pas de dispenser un cours magistral, tel qu'un professeur d'université pourrait le faire avec ses étudiants. En effet, un adulte apprend en utilisant les connaissances et le savoir-faire qu'il possède déjà. Le rôle du formateur est d'identifier ces connaissances et de les compléter par des activités qui faciliteront l'acquisition de nouvelles compétences, en faisant participer au maximum l'auditoire.

Sur cette base, il est possible d'organiser ses activités en adoptant une progression qui maintient l'attention de l'auditoire et facilite l'appropriation du contenu par les participants.

### 1. S'appuyer sur les fondamentaux de la pédagogie pour adultes

Pour préparer une formation, il faut garder à l'esprit que l'acquisition de nouvelles compétences ne s'effectue pas instantanément. Comme évoqué au chapitre 6B (paragraphe V), le processus d'appropriation de nouvelles compétences suit une logique cyclique qu'illustre bien la phrase suivante : « J'apprends et puis j'oublie, je vois et je me souviens, je fais et j'apprends. »

Afin que le contenu de la formation prenne en compte ce processus, on conseille au formateur de s'appuyer sur les quatre principes fondamentaux de la pédagogie pour adulte.

- **Adopter une démarche par objectifs**. En début de séance, le formateur énonce clairement ce que les participants maîtriseront grâce à la formation.
- **S'appuyer sur une progression logique**. En début de séance, le formateur décrit la progression qui sera suivie tout au long de la formation. Afin que l'auditoire visualise clairement cette dernière, le formateur peut s'appuyer sur un schéma illustrant l'enchaînement de chaque séquence. À l'issue de chacune de ces étapes, le formateur résume les points fondamentaux de la séquence et annonce les objectifs de la séquence suivante.
- **S'appuyer sur des exemples de succès plutôt que d'échecs**. L'auditoire ne sera pas toujours convaincu de l'utilité de la formation. Afin de lui prouver l'intérêt qu'il peut y trouver et concrétiser les objectifs poursuivis, le formateur doit toujours s'appuyer sur des exemples qui le motiveront.

  *Exemple* : lors de la formation d'un groupe de vidangeurs au marketing de l'assainissement, le formateur pourra recourir à un exemple concret de vidangeur dont la stratégie marketing lui aura permis d'accroître son activité et son chiffre d'affaires. Pour stimuler les participants, il citera les revenus du vidangeur avant et après la mise en place de la stratégie marketing. L'auditoire sera d'autant plus attentif lors de la formation qu'il aura compris qu'il peut en tirer des méthodes lui permettant d'améliorer ses revenus.
- **Opter pour des activités centrées sur la participation de l'auditoire**. On apprend en pratiquant (« Je fais et j'apprends »). Ces activités valorisent le savoir-faire des participants et s'appuient sur leur bon sens. Cette fiche fournit des exemples d'activités participatives (paragraphe III).

## 2. Faciliter la transmission de compétences

Comme mentionné plus haut, la transmission de compétences s'effectue de manière progressive. Le programme de formation ne doit pas être trop dense, afin que les participants intègrent bien l'information principale, et être suffisamment dynamique pour maintenir l'attention de l'auditoire.

### 2.1 Prévoir des séquences courtes et des temps de pause

Qu'une formation s'étale sur une journée ou plusieurs jours, l'enchaînement des activités doit être pensé dans l'optique de maintenir l'attention de l'auditoire. Voici quelques astuces pour organiser le planning d'activités de la formation.

- **Diviser la formation en plusieurs séquences**. La durée d'une séquence ne doit pas être supérieure à une heure et demie : au-delà, les informations transmises ne seront pas retenues. De plus, il est inutile de prévoir trop de séquences dans la même journée car le formateur ne pourra pas maintenir l'attention de l'auditoire si le programme est trop dense. Quatre séquences dans une journée est la limite maximale.

- **Prévoir des pauses entre chaque séquence**. Les participants peuvent en profiter pour questionner le formateur sur des points qui n'auraient pas été soulevés. Prévoir des rafraîchissements pour la pause est une bonne chose car ces derniers permettent de reprendre un peu d'énergie et d'être plus réceptif pour la suite.
- **Limiter le nombre de participants**. Au-delà de dix ou vingt personnes, il sera difficile de mettre en place des activités participatives. Si le nombre de personnes devant être formées est plus élevé, mieux vaut séparer les participants en deux groupes et organiser deux fois la même formation.

### 2.2 Respecter le plan de renforcement de capacités

Le plan de renforcement de capacités inclut toutes les activités de renforcement, dont les formations représentent souvent une part importante (chapitre 6B – paragraphe IV). Pour préparer chaque séquence de formation, on s'appuiera donc sur ce qui est prévu dans le plan. On pourra utiliser deux outils complémentaires, à préparer avant de se lancer dans l'élaboration des supports de formation.

**Un itinéraire pédagogique** : il se présente sous la forme d'un tableau Excel qui récapitule l'ensemble des séquences. Pour chacune d'elles, il décrit l'objectif à atteindre, les messages clés, les méthodes d'animation à utiliser et les moyens logistiques à mobiliser (tableau n° 1).

**Des fiches**, précisant dans le détail le déroulement de chaque séquence et sur lesquelles le formateur pourra s'appuyer durant la formation. Une fiche détaille les éléments suivants :

- les objectifs de la séquence, en précisant les messages à faire passer ;
- une description des outils utilisés (présentation PowerPoint, jeu de rôle, quizz, visite de terrain, etc.) et des supports sur lesquels s'appuie la transmission de compétences (images, matériel pédagogique ou technique dans le cas d'un exercice pratique sur le terrain, etc.) ;
- le déroulement de la séquence, en précisant comment enchaîner les différentes activités. Les messages clés sont rappelés au début et à la fin de celle-ci ;
- la synthèse de la séquence, l'idéal étant qu'elle puisse être effectuée par les participants et complétée, si besoin, par le formateur ;
- le matériel pédagogique utile pour la formation. Rien de plus dommage que de ne pas pouvoir animer une formation comme prévu car on a mal anticipé la préparation du matériel nécessaire.

TABLEAU N° 1

## Exemple d'itinéraire pédagogique pour une journée de formation en assainissement

| Horaire | Séquence | Objectif | Messages clés | Animation |
|---|---|---|---|---|
| 9 h-9 h 30 | Introduction | Présentation du formateurs et des deux jours de formation.<br>Tour de table : présentations, attentes, craintes, expérience en assainissement. | | |
| 9 h 30-10 h 30 | État des lieux de l'assainissement dans les pays en développement (PED). | Connaître la situation et les dangers de l'assainissement liquide actuel dans les PED. | Pourquoi assainir ?<br>L'échelle de l'assainissement. | Témoignage de deux ou trois auditeurs : quels sont les problèmes d'assainissement dans votre ville ? Quelles en sont les causes ? Quelles solutions sont mises en œuvre ? |
| 10 h 30-10 h 45 | Pause | | | |
| 10 h 45-12 h 15 | Les filières et maillons de l'assainissement liquide. | Savoir décrire les différents maillons et filières de l'assainissement. | Importance de l'approche « filière » : autonome, collectif.<br>Les trois maillons de la filière : accès, évacuation, traitement. | Méthode participative : trois questions/ réponses sur les différents maillons.<br>Exposé. |
| | Déjeuner | | | |
| 14 h-15 h 30 | Choisir les technologies adaptées pour l'assainissement liquide. | Être capable de citer les technologies les plus adaptées pour les grandes villes de PED et leurs critères de sélection. | Cheminement de la réflexion pour choisir des technologies adaptées : vision globale et décomposition par zone-filière-maillon. | Méthode post-it (*paperboard*) : citez deux critères de sélection des technologies.<br>Exposé.<br>Exercice pratique (feuille d'exercice par binôme) : trois cas de choix d'une technologie. |
| 15 h 30-15 h 45 | Pause | | | |
| 15 h 45-17 h 15 | Comment financer l'assainissement ? | Savoir énumérer les différentes sources et moyens de financement de l'assainissement liquide. | Quelques pistes de réflexions :<br>- Que finance-t-on dans l'assainissement ?<br>- D'où peuvent provenir les fonds ?<br>- Quels flux financiers pour l'assainissement ? | Exposé.<br>Méthode *brainstorming* (*paperboard*) : quelles sont, pour chaque maillon, les sources de financement possibles ? |

## III. SUR QUELLES MÉTHODES S'APPUYER POUR ANIMER ?

Les méthodes choisies pour animer une formation doivent être adaptées à l'auditoire. Le formateur n'aura pas recours aux mêmes méthodes pour un public composé de techniciens ayant un bon niveau universitaire que pour un auditoire incluant des personnes illettrées.

Les supports sur lesquels s'appuie le formateur peuvent être visuels (visite de terrain, images, films, présentation PowerPoint, etc.), oraux (témoignages), dynamiques (jeux de rôle, mise en situation), l'idéal étant de combiner les trois. En effet, plus la participation est active, plus l'acquisition de connaissances est efficace. En général, on estime qu'un participant retient :

- 10 % de qu'il entend ;
- 30 % de ce qu'il voit ;
- 90 % de ce qu'il entend, voit, retransmet à l'oral et met en pratique.

Quel que soit le public, les supports utilisés doivent répondre aux objectifs suivants :

- concrétiser le contenu théorique de la formation par des activités participatives ;
- fournir des preuves que le contenu de la formation est effectivement adapté à ses besoins. Pour un adulte, un témoignage, un film ou l'explication de données chiffrées concrètes constituent des preuves valables.

  *Exemple* : lors d'une formation regroupant des élus et des techniciens municipaux malgaches pour leur présenter les avantages qu'offre le développement d'un service d'assainissement, le formateur pourra commencer la séquence en annonçant le chiffre suivant : « Madagascar perd 201 milliards d'ariarys chaque année à cause d'un mauvais assainissement[1]. »

### 1. Des méthodes pédagogiques adaptées à tout public

#### 1.1 Les illustrations

Pour des personnes illettrées, la transmission des compétences s'effectue à l'oral et sur la base d'illustrations[2]. Ainsi, une formation destinée à des maçons – dont certains sont illettrés – effectuée dans le but d'optimiser la construction de fosses de toilettes pourra se faire visuellement. Chacune des étapes de construction sera décrite par le formateur sur la base d'images, avant de les mettre en pratique lors d'une séquence de formation sur le terrain.

Il est important que les participants puissent s'identifier aux personnages présents sur les images. Celles-ci peuvent être des dessins retranscrivant fidèlement l'environnement de l'auditoire, ou encore des photographies illustrant les propos du formateur.

---

1 WSP, *Impacts économiques d'un mauvais assainissement en Afrique*, WSP, 2012.

2 Cette partie s'inspire des modules de formation mis au point dans le cadre du projet *Sani Tsapta* au Niger (réseau Projection et ONG RAIL-Niger).

L'histoire à hiatus (chapitre 6B – paragraphe II.2), qui explique les étapes d'une vidange hygiénique, s'appuie ainsi sur des illustrations.

### 1.2 Les jeux de rôle et les mises en situation

Parce que le terme « jeu de rôle » peut paraître puéril et déplacé pour un public adulte, le formateur ne présentera pas l'activité comme telle mais plutôt comme un « cas pratique », ou encore comme une « mise en situation ». L'idée est que les participants mettent en pratique les messages clés de la séquence de formation. Cette méthode peut être utilisée en début ou en fin de séance.

Reprenons l'exemple de la vidange hygiénique : afin d'évaluer le savoir-faire des participants en début de séquence, le formateur pourra demander à deux d'entre eux de mimer les différentes étapes d'une vidange.

- Les observateurs commentent les pratiques des deux acteurs. Le formateur pourra animer un échange constructif avec son auditoire pour faire ressortir les points essentiels d'une vidange hygiénique (connaître les sources de contamination, travailler avec des vêtements de sécurité et un matériel fonctionnel, etc.). Les personnes qui se sont portées volontaires pour prendre part au jeu de rôle seront félicitées par le formateur.
- Pour faire ressortir les principaux points des discussion, l'animateur pourra s'appuyer sur une méthode comme celle de l'histoire à hiatus (chapitre 6B – paragraphe II.2).
- En fin de séquence, les participants peuvent assister à la vidange hygiénique de la fosse, l'idéal étant que les vidangeurs soient choisis parmi l'auditoire. Le formateur devra disposer de tout le matériel nécessaire (vêtements, pompe et véhicule de transport des boues).

Grâce à cette méthode, l'auditoire prend progressivement conscience des bonnes pratiques de vidange et peut les mettre en œuvre.

### 1.3 Les quizz

Le jeu des questions-réponses peut être utilisé en début ou en fin de séquence. Les quizz peuvent être constitués de questions ouvertes ou comporter des réponses à choix multiple (QCM).

La figure n° 1 montre deux exemples de QCM utilisés lors d'une formation à Madagascar. Ils rappellent certains aspects du Code de l'eau et de la Politique et stratégie nationale d'assainissement (PSNA).

FIGURE N° 1
**Questionnaires à choix multiple**

### 1.4 Le jeu des Post-it

Cette méthode permet de retranscrire visuellement les échanges entre les participants. Elle peut être utilisée en début ou en fin de séquence[3].

Prenons l'exemple d'une séquence qui présente tous les acteurs intervenant dans le service d'assainissement d'une localité. Elle doit aider chaque participant à situer correctement son rôle par rapport au fonctionnement global du service et à prendre conscience des avantages à coopérer avec les autres.

- Le formateur pourra utiliser des Post-it indiquant les différents métiers qui composent le service et demander aux participants de faire des liens entre eux. Les Post-it sont affichés sur un support bien visible, et les flèches entre les acteurs peuvent également être déplacées.
- Les participants, et non pas le formateur, placent eux-mêmes les Post-it et les flèches.
- Le jeu des Post-it pourra être utilisé en début de séance pour évaluer la connaissance que chaque acteur a de son propre rôle et de celui des autres. En fin de séquence, il peut aider à faire le point sur les messages à retenir.

### 1.5 Les visites de terrain

Sur la base d'un exemple concret, les visites de terrain facilitent la transmission de messages clés à l'auditoire.

> *Par exemple* : organiser pour des maçons une visite chez un producteur de toilettes afin d'aborder les aspects techniques, comme la construction de dalles, et les aspects commerciaux (vente des toilettes).

[3] Ce paragraphe s'appuie sur les modules de formation élaborés par le réseau Projection et l'ONG RAIL-Niger dans le cadre du projet *Sani Tsapta* au Niger.

## 2. Les méthodes pédagogiques adaptées à un public plus instruit

### 2.1 Une présentation PowerPoint

Elle transmet des connaissances de manière visuelle et est adaptée à des formations techniques.

Les premières diapositives de la présentation PowerPoint doivent annoncer les objectifs poursuivis par la séquence. Le formateur organise ensuite son exposé comme un cheminement afin que l'auditoire intègre progressivement les messages essentiels. Il ne faut pas hésiter à répéter plusieurs fois ces derniers au cours de la séquence.

Voici quelques éléments pour réaliser une présentation PowerPoint efficace :

- inclure une seule notion par diapositive afin de garantir qu'elle sera retenue et intégrée par l'auditoire ;
- illustrer par des photos ou des schémas. Plus les connaissances sont transmises de manière visuelle, mieux elles sont appropriées ;
- éviter de trop écrire ! Une diapositive remplie de texte perd l'auditoire et risque de faire baisser son attention. Mieux vaut une photo bien choisie et bien expliquée par le formateur qu'un texte indigeste ;
- éviter les présentations PowerPoint trop longues. Il est primordial de synthétiser les idées. Plutôt que d'élaborer de nombreuses diapositives théoriques, il est plus efficace de s'appuyer sur une étude de cas à partir de laquelle on peut échanger avec les participants et rendre plus concrets les messages clés.

### 2.2 Les études de cas

Toujours dans l'optique de concrétiser le contenu de la formation, une étude de cas permet d'illustrer les messages transmis par le formateur. Elle peut soit être utilisée tout au long de la formation, soit à la fin d'un exposé théorique.

Prenons l'exemple d'une formation à l'élaboration d'un plan d'affaires lors de laquelle le formateur pourra élaborer un PowerPoint expliquant les différentes étapes (il pourra pour cela s'appuyer sur le chapitre 9D, la fiche n° 30 et l'outil n° 17).

- Soit il choisit d'expliquer toutes les étapes de manière théorique, puis de les illustrer par un exemple concret : il pourra pour cela afficher le tableau Excel d'un plan d'affaires testé sur le terrain.
- Soit il illustre chaque étape en faisant à chaque fois appel au même exemple. Il aura pour cela introduit en début de séquence le contexte du service dont il présente le plan d'affaires.

### 2.3 Les jeux de rôles, quizz et visites de terrain

Voir le paragraphe III.1.