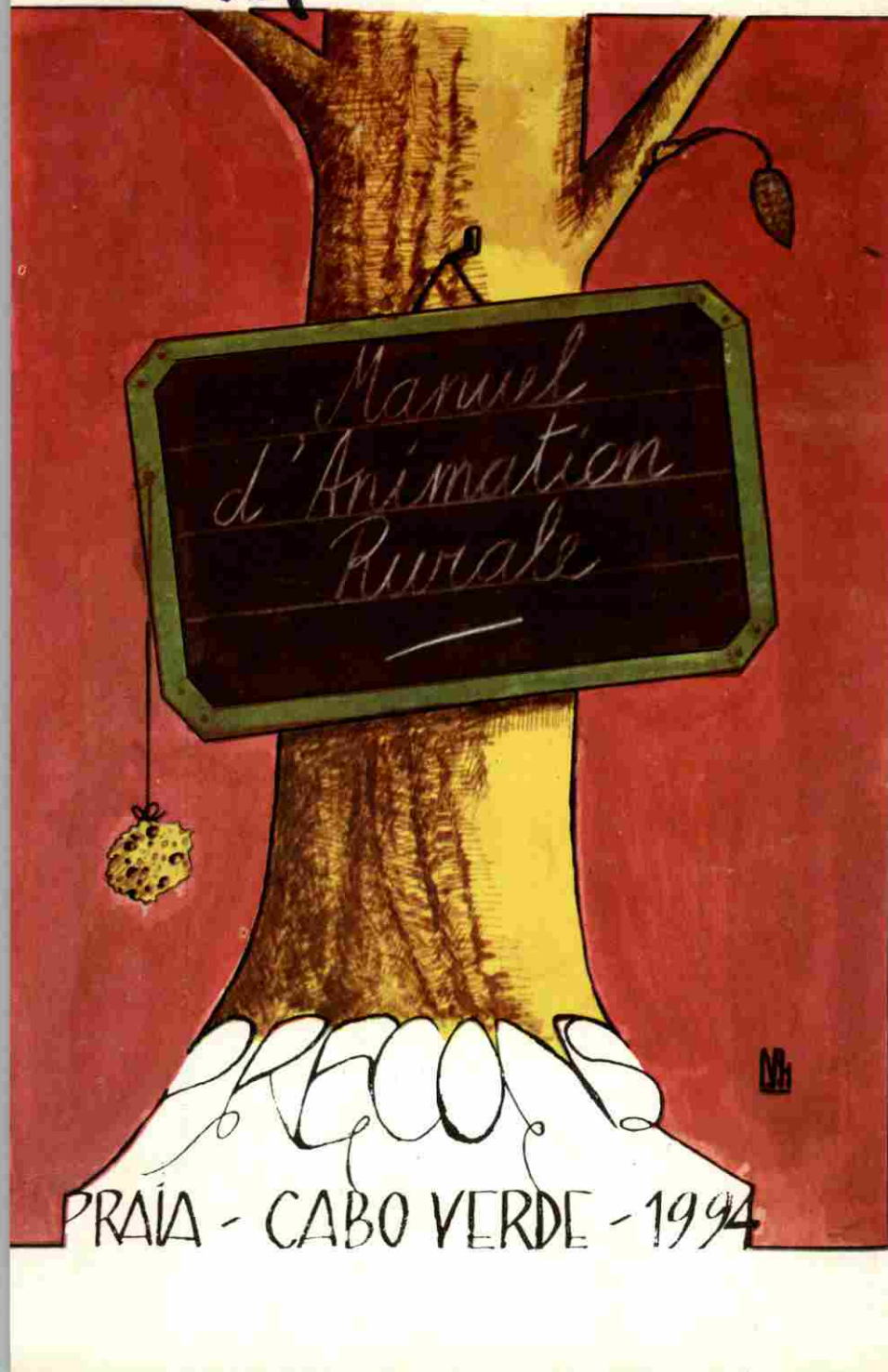
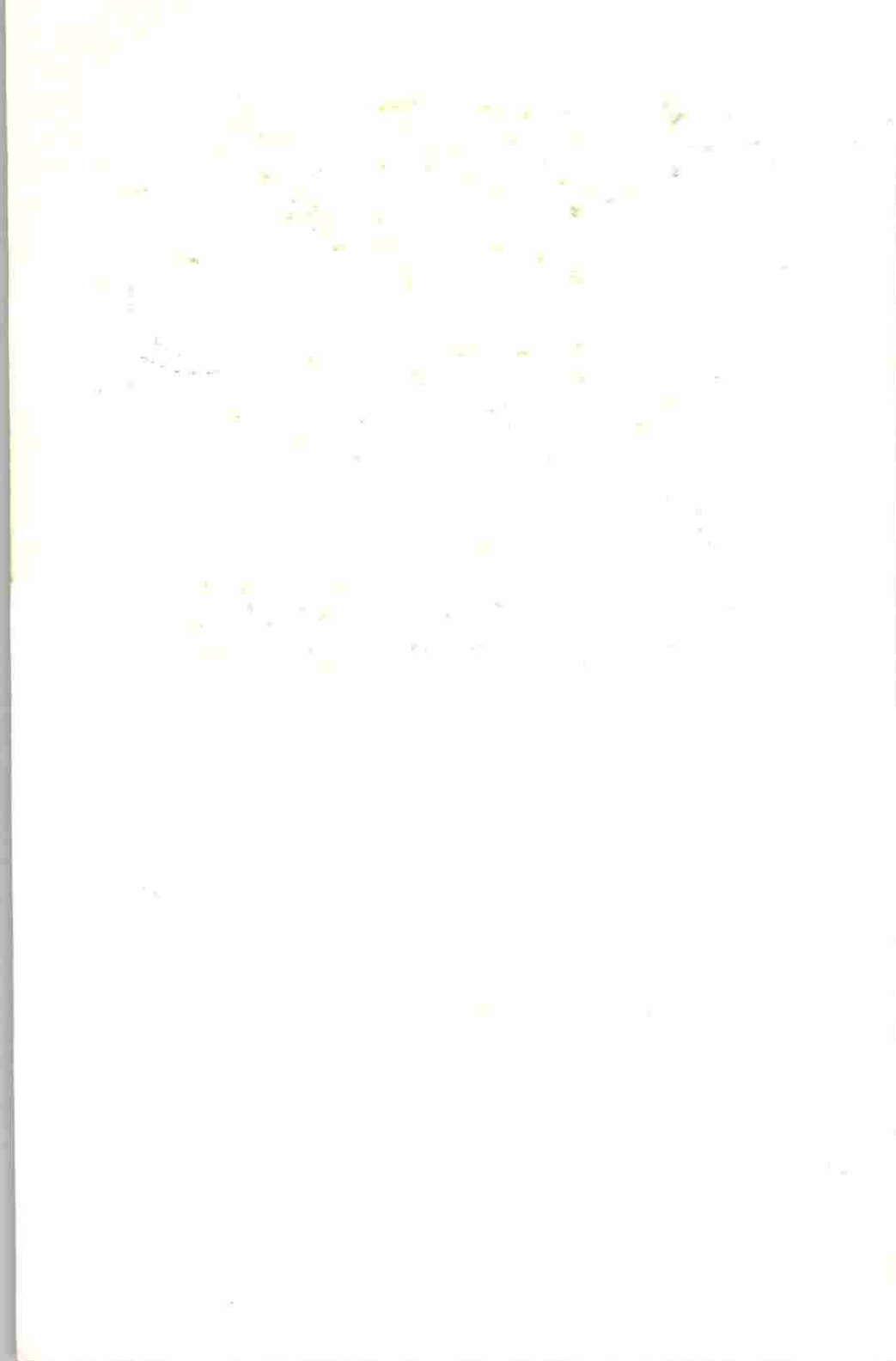


1914





SOMMAIRE

	Page
I - Note d'introduction	7
II - Utilisation du manuel	9
 THEME I - Préparation d'un programme d'animation	
1.1 - Point de départ	11
1.2 - Connaissance du groupe-cible	15
1.3 - Analyse des problèmes et besoins	27
1.4 - Choix des participants	34
1.5 - Définition des objectifs et du contenu	35
1.6 - Détermination des ressources nécessaires	46
1.7 - Proposition d'une stratégie de suivi et d'évaluation	50
1.8 - Programmation des activités dans le temps et l'espace	51
 THEME II - Préparation des sessions d'animation	
2.1 - Préparation personnelle de l'animateur	59
2.2 - Préparation des participants	66
2.3 - Préparation matérielle	73

THEME III - Réalisation d'un programme d'animation

3.1 - La cérémonie (session) d'ouverture	81
3.2 - Les étapes à respecter dans une session d'animation	89
3.3 - Le comportement de l'animateur pendant une session d'animation	95
3.4 - Activités complémentaires aux sessions d'animation	98
3.5 - L'évaluation d'un programme d'animation	101
3.6 - La séance de clôture	112

THEME IV - Le suivi après le programme d'animation 117

4.1 - La préparation du programme de suivi	119
4.2 - L'évaluation du suivi	120

Bibliographie 123

LISTE DES ANNEXES AUX SOUS-THEMES	Page
A - Modèle de fiche à utiliser dans l'étude du groupe-cible	19
B - Modèle de fiche à utiliser dans l'étude du milieu (un village par exemple)	22
C - Exemple d'analyse et de hiérarchisation des problèmes	31
D - identification, typologie et cadre d'utilisation	38
E - Les équipements nécessaires pour l'utilisation des principaux supports	41
F - Typologie des méthodes de formation	42
G - Le choix d'une méthode de formation	43
H - Les méthodes démonstratives: avantages et cadre d'utilisation	44
I - Exemple de fiche de programmation des ressources	48
J - Exemple de planification des activités dans le temps et dans l'espace	53
K - Grille pour la préparation personnelle de l'animateur	64
L - Schéma pour l'élaboration d'un plan d'animation	69
M - Exemple d'une lettre d'invitation aux participants d'un stage	70
N - Eléments pour l'élaboration des informations destinées aux participants d'un stage	71
O - Eléments de comparaison entre milieu rural et milieu urbain dans la préparation matérielle	78

O - Eléments de comparaison entre milieu rural et milieu urbain dans la préparation matérielle	78
P - Schéma d'un plan de préparation d'une séance d'ouverture	84
Q - Exemple d'une lettre d'invitation pour une cérémonie d'ouverture	86
R - Eléments pour l'élaboration des informations aux invités pour la cérémonie d'ouverture	88
S - Exemple de guide d'une session de formation	92
T - Modèle de fiche de "feed-back"	106
U - Exemple de questionnaire pour l'évaluation individuelle et anonyme	108
V - Les éléments pour l'élaboration d'un plan de suivi	121

I - Note d'introduction

Aujourd'hui les mots "auto-promotion" et "auto-développement" sont très en vogue. Ils désignent de nouveaux concepts concernant le développement à la base: un développement dont les bénéficiaires doivent être les premiers intéressés et, comme tels, les principaux acteurs.

Pour que le processus de développement à la base soit en accord avec le contenu des concepts ci-dessus, l'animation doit y occuper une place privilégiée en tant que stratégie adéquate pour l'éducation et la formation des ruraux (en particulier) et ce dans le but d'obtenir la conscientisation, la motivation, la participation et finalement la responsabilisation des bénéficiaires des actions, conditions nécessaires pour garantir un développement autonome (auto-développement) et durable.

L'animateur a un rôle très important dans un programme d'animation, celui de catalyseur, de modérateur, de facilitateur... Il doit participer à toutes les étapes de l'animation, à savoir:

- l'étude du groupe-cible et de son environnement (voir "Diagnostic rural participatif");
- la fixation des priorités, selon une hiérarchie des problèmes et des besoins;
- la définition d'une stratégie pour l'animation qui tiendra compte de la réalité socio-économique du groupe-cible et de son milieu;
- la définition du programme d'animation (définition des moyens, des méthodes et des objectifs);
- la planification des activités d'animation;
- la préparation et la réalisation des activités programmées;
- le suivi et l'évaluation.

L'animateur, pour obtenir le respect, l'attention et la confiance de son groupe, doit posséder des compétences d'ordre technico-professionnel ainsi que des qualités d'ordre moral pour pouvoir faire face aux défis et mener à bien les tâches qui lui sont confiées.

Quel est l'objectif de ce document ?

Essentiellement aider les animateurs dans l'accomplissement de leurs tâches en leur offrant un outil de travail portant sur presque toutes les situations qu'ils auront à traiter. Ce manuel aidera notamment l'animateur à :

- élaborer un programme d'intervention (planification);
- préparer l'exécution de ce programme;
- s'organiser pour l'animation des sessions;
- promouvoir des activités complémentaires à celles du programme d'animation;
- préparer l'évaluation à la fin du programme;
- établir un plan de suivi après la réalisation du programme.

La finalité de ce manuel est de contribuer à l'éducation en milieu rural sahélien. Il ne s'agit pas d'un document définitif sur le sujet. Aussi, toute proposition ou suggestion pour son enrichissement et ou son adaptation à des réalités particulières au Sahel sera la bienvenue.

II - Utilisation du manuel

En tant qu'animateur ou formateur, vous trouverez dans ce manuel des appuis pour vos activités. Chaque situation qui peut se présenter à l'animateur constitue un sujet (traité dans un sous-thème) qui pourra être abordé et étudié séparément. Cependant le contenu des sous-thèmes ne constitue pas des recettes à utiliser par n'importe qui et n'importe comment. Il s'agit de concepts de base qui peuvent aider l'animateur à concevoir ses propres méthodes selon son expérience et selon les caractéristiques du groupe-cible et de son environnement.

Les annexes aux sous-thèmes sont des exemples pratiques qui, au-delà du traitement théorique de ces sous-thèmes, en proposent l'illustration par des cas de figure. L'animateur doit pouvoir utiliser ses compétences techniques et sa connaissance des caractéristiques du groupe-cible et de son milieu pour adapter et améliorer le matériel fourni dans les annexes.

Pour utiliser ce manuel il n'est pas nécessaire d'en entreprendre la lecture de la première à la dernière page. Le lecteur peut aller directement au sujet qui l'intéresse et qu'il aura sélectionné dans le sommaire.

Les imprécisions ou les éventuelles contradictions que le lecteur pourrait relever ainsi que ses propositions et suggestions concernant un sujet particulier ou le document en général peuvent être envoyées à:

Projet PRECONS

03 B.P. 7049 , c/o CILSS

Ouagadougou 03, Burkina Faso.

Ces contributions seront les bienvenues. Ainsi vous participerez à l'amélioration de cet outil de travail qui appartient à tous ceux qui interviennent en milieu rural sahélien.



THEME 1

PREPARATION D'UN PROGRAMME D'ANIMATION

1.1. Le point de départ

Toutes les actions d'animation doivent être prévues dans un plan ou un programme, lequel s'inscrit dans un contexte bien défini: celui du groupe-cible et de son milieu. Mais avant de disposer d'un programme ou d'un plan d'action, il faut bien que quelqu'un prenne l'initiative, c'est le **point de départ**.

Ce **point de départ** est lié à un problème identifié avec ou sans l'aide de l'animateur. C'est seulement après discussion entre les principaux intéressés et après analyse approfondie que la proposition de départ, accepté par le groupe, cesse d'être une simple idée pour devenir une décision.

Exemple:

Un technicien en développement rural projette un programme d'alphabétisation en faveur des groupements paysans d'une certaine région. Pour concrétiser son idée il procède de la façon suivante: il rencontre d'abord les groupes concernés afin de déterminer avec eux si le problème identifié leur semble prioritaire. Il s'agit de susciter l'adhésion. Ensuite l'animateur doit soumettre son idée à son service pour y être analysée. Finalement, avec l'accord du service auquel il appartient, l'animateur présentera et analysera la solution proposée avec les bénéficiaires potentiels et les entités qui ont des

responsabilités directes ou qui sont des partenaires privilégiés en matière d'alphabétisation.

A la fin de tout ce processus, on pourra arriver aux conclusions suivantes:

- 1 Tous les bénéficiaires potentiels ressentent le problème identifié et manifestent leur intérêt, leur volonté et leur disponibilité pour le résoudre.
- 2 Tous les partenaires acceptent la solution proposée et considèrent que les conditions minimum nécessaires existent pour qu'elle soit mise en pratique.

A ce stade, le programme d'alphabétisation cesse d'être une idée pour devenir une **décision**.

C'est toujours à partir de la décision (et non de l'idée) qu'il faut entamer la préparation d'un programme d'animation, car celle-ci exige la collaboration de tous ceux qui y seront impliqués et particulièrement de ceux qui en seront les bénéficiaires.

L'idée initiale peut venir des Institutions d'appui, des autorités locales ou encore des groupements directement intéressés. Quelle que soit son origine, elle doit être travaillée pour devenir une décision.

En résumé, nous pouvons dire que l'élaboration, et à fortiori la réalisation, d'un programme de développement doit être précédée d'une période d'animation (les contacts avec tous les partenaires potentiels) dont l'objectif est de trouver un consensus autour d'une idée de base et d'aboutir ainsi à une décision.

Remarque:

La plupart des échecs des programmes d'animation sont dus au fait qu'ils sont élaborés directement à partir d'une idée de l'animateur, sans l'avis ni la collaboration des principaux partenaires, mais aussi et surtout des bénéficiaires.

Figures 1 à 3: Point de départ - de l'idée à la décision.



Figure 1: L'animateur rencontre dans la collectivité des idées d'action.



Figure 2. L'animateur analyse les idées avec le concours de divers services spécialisés.

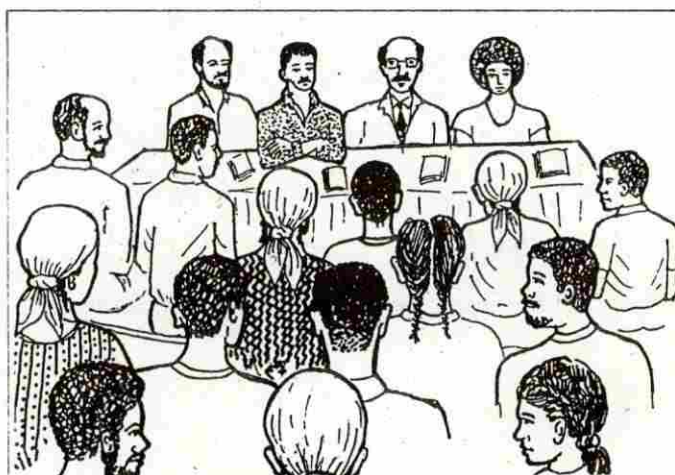


Figure 3: Après discussion entre tous les partenaires, la décision finale revient à la collectivité.

1.2. La connaissance du groupe-cible et de son milieu

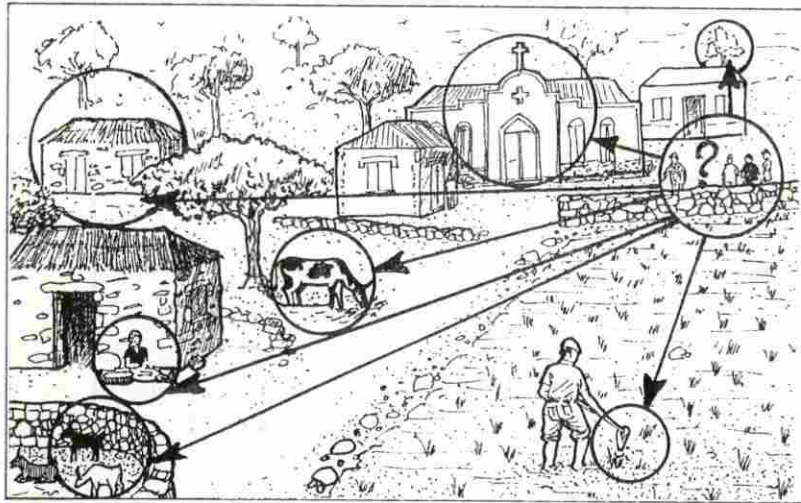


Figure 4: L'étude du groupe-cible doit naturellement inclure celle de son milieu.

L'élaboration d'un programme d'animation implique l'étude du groupe-cible et de son milieu; leur connaissance est indispensable.

En quoi consiste la connaissance du groupe-cible ?

Le groupe-cible c'est l'ensemble des bénéficiaires potentiels du programme. La connaissance de cet ensemble s'appuie sur les réponses aux questions suivantes:

- nom (s'il s'agit d'un groupement);
- structure interne;
- nombre total de personnes et répartition par sexe;
- distribution en classes d'âge (par exemple: moins de 18 ans; 18-25 ans; 26-35 ans; 36-56 ans; plus de 55 ans);
- situation concernant l'alphabétisation, l'enseignement et la formation professionnelle (savoir-faire);

- principales activités, compétences particulières;
- principales difficultés;
- perspectives;
- motivation et disponibilité pour la participation à une activité à créer;
- potentialités;
- types d'appuis souhaités;
- etc.

Pour mieux comprendre les caractéristiques du groupe-cible, il est tout aussi nécessaire de connaître le milieu dans lequel il évolue. L'étude du groupe-cible sera donc menée en parallèle avec celle de leur environnement socio-économique. Des enquêtes permettront généralement d'obtenir les informations essentielles, notamment:

- la localisation géographique du milieu;
- les données démographiques;
- les principales activités socio-économiques;
- les habitudes, coutumes et traditions;
- la structure administrative et politique;
- les principales difficultés et contraintes;
- les activités et projets en cours;
- etc.

Les enquêtes devront être réalisées sur la base des éléments suivants:

1.2.1. Eléments économiques:

- les productions exportées, importées et consommées;

PRECONS

Programme Régional de Reboisement
et de Conservation des Sols au Sahel



CILSS

Comité Permanent Inter-Etats de Lutte
Contre la Sécheresse dans le Sahel

MANUEL D'ANIMATION RURALE

Mario Moniz et Benoît Delaite

Praia, Mars 1994.

Avec le concours de la Commission Européenne

200, rue de la Loi
B - 1049 Bruxelles

BELGIQUE

et l'assistance technique de D.F.S. (Deutsche Forstservice GmbH).

- les formes d'associations "production-technologie" utilisées;
- les moyens et méthodes de financement des productions;
- les moyens de production disponibles et leur forme de propriété;
- les emplois (économie formelle) et les activités économiques (économie informelle).

1.2.2. Eléments sociaux:

- le travail et l'organisation familiale;
- l'organisation et les rapports selon le sexe;
- l'organisation et les rapports selon l'âge;
- les associations existant en dehors du cadre familial.

1.2.3. Eléments politiques et religieux:

- organisation administrative;
- représentation politique;
- cultes pratiqués et particularités locales.

1.2.4. Eléments culturels:

- aspects culturels influençant les systèmes de production;
- aspects culturels reflétant l'organisation sociale;
- aspects culturels liés aux situations de crise (déséquilibres dans les systèmes de production ou dans l'organisation sociale);
- fêtes, manifestations, événements locaux.

C'est à partir de toutes ces informations que l'animateur pourra mieux appréhender le problème et le contexte dans lequel il s'insère, les conditions de vie du groupe-cible, l'influence du milieu, les difficultés rencontrées et les potentialités existantes.

C'est aussi à partir de ces données et de leur analyse que l'animateur pourra préparer le programme d'animation.

En annexe:

- Modèle de fiche à utiliser pour l'étude du groupe-cible.
- Modèle de fiche à utiliser pour l'étude du milieu.

Modèle de fiche à utiliser pour l'étude du groupe-cible**1. Nom ou catégorie sociale du groupe-cible** _____

Situation géographique: _____

2. Nombre de personnes qui constituent le groupe-cible

_____ H, _____ F, _____ H + F.

3. Leur distribution en classes d'âge:

moins de 18 ans _____ H, _____ F, _____ H + F

de 18 à 24 ans _____ H, _____ F, _____ H + F

de 25 à 29 ans _____ H, _____ F, _____ H + F

de 30 à 39 ans _____ H, _____ F, _____ H + F

de 40 à 49 ans _____ H, _____ F, _____ H + F

de 50 à 60 ans _____ H, _____ F, _____ H + F

plus de 60 ans _____ H, _____ F, _____ H + F

4. Niveau d'instruction:

Nombre d'alphabétisés * _____ H, _____ F, _____ H + F

Nombre ayant un niveau plus élevé
que l'alphabétisation _____ H, _____ F, _____ H + F*** Remarques:**

Définition d'alphabétisé: adulte sachant lire.

Définition d'adulte: homme ou femme de plus de _ ans.

5. Principales activités/occupations (économiques ou autres):

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____
- e) _____

6. Principaux problèmes:

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____
- e) _____

7. Les besoins les plus importants:

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____
- e) _____

8. Les potentialités (ressources et expériences):

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____
- e) _____

9. Les types d'appui souhaités:

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____

10. Les motivations et la disponibilité à participer:

Modèle de fiche à utiliser pour l'étude du milieu

(un village par exemple)

Données générales:

1. Nom du village _____

2. Localisation géographique: _____

3. Nombre d'habitants: _____ hommes, _____ femmes, _____ H + F.

3.1. Nombre d'habitants répartis en classes d'âge:

De 0 à 5 ans..... _____ hommes _____ femmes _____ H+F

De 6 à 10 ans..... _____ hommes _____ femmes _____ H+F

De 11 à 18 ans..... _____ hommes _____ femmes _____ H+F

De 19 à 25 ans.... _____ hommes _____ femmes _____ H+F

De 26 à 30 ans... _____ hommes _____ femmes _____ H+F

De 31 à 40 ans.... _____ hommes _____ femmes _____ H+F

De 41 à 50 ans..... _____ hommes _____ femmes _____ H+F

De 51 à 60 ans..... _____ hommes _____ femmes _____ H+F

plus de + 60 ans.. _____ hommes _____ femmes _____ H+F

3.2. Population adulte* non alphabétisée:

_____ H _____ F _____ H + F

3.3. Population adulte* alphabétisée:

_____ H _____ F _____ H + F

3.4. Population adulte* ayant suivi l'enseignement primaire:

_____ H _____ F _____ H + F

* Adulte = homme ou femme de plus de __ ans.

4. Principales activités socio-économiques du village et pourcentage de la population qui vit de chaque activité:

- 1° _____ , _____ %
 2° _____ , _____ %
 3° _____ , _____ %
 4° _____ , _____ %

5. Les infrastructures existantes: Nombre Observations

Ecole primaire	<input type="checkbox"/>	_____
Ecole secondaire	<input type="checkbox"/>	_____
Centre sportif/récréatif	<input type="checkbox"/>	_____
Service santé	<input type="checkbox"/>	_____
Magasin commercial	<input type="checkbox"/>	_____
Centrale électrique	<input type="checkbox"/>	_____
Route carrossable	<input type="checkbox"/>	_____
Poste	<input type="checkbox"/>	_____

	Nombre	Observations:
Service technique	<input type="checkbox"/>	_____
Service de vulgarisation	<input type="checkbox"/>	_____
Lieu d'animation religieuse	<input type="checkbox"/>	_____

5.1. Commentaires: _____

6. Principales habitudes, coutumes et traditions:

6.1. Nom et date des fêtes traditionnelles locales:

_____ le ____ / ____
 _____ le ____ / ____

6.2. Nom et date d'autres manifestations culturelles:

_____ le ____ / ____
 _____ le ____ / ____
 _____ le ____ / ____

6.3. La structure politique locale et son degré d'intervention:

6.4. La structure religieuse locale et son degré d'intervention:

6.5. Le rapport entre pouvoir politique et pouvoir religieux:

6.6. Nom des "leaders" (personnes influentes moralement):

6.7. Les structures corporatives ou professionnelles et leur importance:

6.8. Les associations culturelles et sportives:

7. Les principaux problèmes du village:**7.1. Domaine socio-économique:**

1. _____
2. _____
3. _____

7.2. Domaine socio-culturel:

1. _____
2. _____
3. _____

8. Les besoins par ordre de priorité:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

9. Les projets en cours:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

10. Appréciation générale de l'animateur: 10 lignes maximum

1.3. L'analyse des problèmes, des opportunités et des besoins du groupe-cible

L'étude du groupe-cible et de son milieu a fourni les informations concernant ses problèmes, ses potentialités et ses besoins. A partir de cette enquête, l'animateur est en mesure de programmer les activités.

La planification passe par une étude sérieuse des problèmes et leur classement par ordre d'importance et par domaine d'activité (domaine économique et domaine social). Ceci facilite l'étape suivante qui consiste à hiérarchiser les besoins et à fixer les priorités.

Pourquoi hiérarchiser les besoins ? Les ressources sont limitées de sorte qu'il ne sera jamais possible de satisfaire tous les besoins en même temps. Aussi la réponse graduelle et par ordre de priorité constitue-t-elle la démarche la plus adéquate.

Ces priorités doivent être exprimées par les bénéficiaires sans aucune influence de l'extérieur.

L'animateur doit pouvoir comprendre et respecter les opinions des bénéficiaires concernant la hiérarchie de leurs besoins et, par conséquent, le choix de leurs priorités. Cet aspect est particulièrement important car la motivation et la participation des paysans dépendront de la façon dont le programme répondra à leurs besoins. Leur motivation sera d'autant plus forte que les besoins leur semblent pressants.



Figure 5: L'eau qu'il faut aller chercher trop loin....

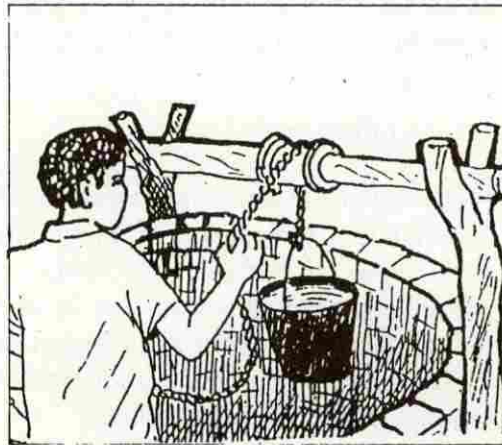


Figure 6: ... pourrait être puisée dans le village.



Figure 7: Le bois manque, il n'y a plus d'arbre...



Figure 8: ...pourrait-on réussir à arboriser les environs?

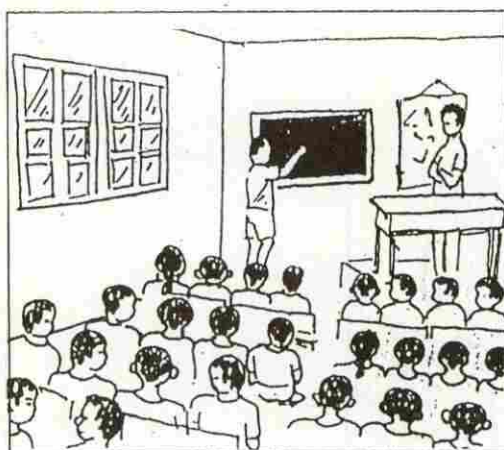


Figure 9: L'école est lointaine et surpeuplée...

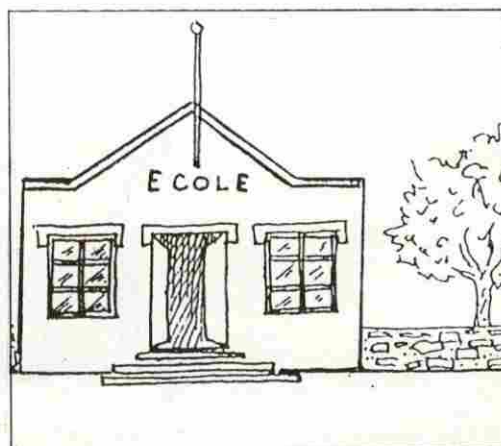


Figure 10: ...alors que le village pourrait ouvrir sa propre école.

En annexe:

- Un exemple de l'analyse et de la hiérarchisation des problèmes.

Exemple d'analyse et de hiérarchisation des problèmes

Analysons les problèmes d'un groupement paysan dont l'agriculture est l'activité principale:

Problèmes majeurs dans le domaine de l'activité principale

<u>Symptômes</u>	<u>Diagnostic</u>
*Diminution de la surface cultivée. *Diminution de la production et du revenu. *Dégradation du niveau de vie.	1- Insuffisance d'eau pour l'irrigation.
*Manque de sensibilité pour l'introduction d'innovations. *Faible capacité concurrentielle.	2- Méconnaissance des nouvelles techniques culturales.

Principaux problèmes d'ordre social

<u>Symptômes</u>	<u>Diagnostic</u>
*Développement de maladies infectieuses.	1- Manque d'eau potable dans le village.
*Difficulté d'accès aux nouvelles connaissances. *Faible capacité d'innovation.	2- Baisse du niveau d'instruction.

Comme vous le voyez, chaque problème doit faire l'objet d'une analyse à partir du recensement de ses effets: on pose un diagnostic à partir de divers symptômes. C'est ainsi qu'on peut en connaître la dimension et en établir le degré d'importance parmi les autres problèmes.

Dans l'exemple, quatre problèmes ont été identifiés:

- 1 - insuffisance d'eau pour l'irrigation;
- 2 - méconnaissance des nouvelles techniques culturales;
- 3 - manque d'eau potable pour la consommation;
- 4 - baisse du niveau d'instruction.

Quel est le problème le plus urgent à résoudre?

Pour déterminer le problème le plus crucial, il faut analyser les nuisances qui en découlent. Dans notre exemple concret, tous les problèmes méritent une solution rapide, mais en les analysant globalement on constate qu'il est possible, voire même nécessaire, de déterminer une hiérarchie des priorités.

Par exemple les quatre problèmes, dans la recherche des solutions, pourront respecter l'ordre suivant:

1° Manque d'eau potable pour la consommation

Justification:

* le manque d'eau potable peut mettre en cause la santé de toute la population;

- * la santé est la condition de base pour maintenir la capacité d'action en vue de résoudre les autres problèmes;
- * l'eau potable est un problème pour tout le village et non seulement du groupement paysan.

2° Manque d'eau pour l'irrigation

Justification:

- * s'ils n'ont pas la possibilité de résoudre le problème de leur "gagne-pain", les paysans n'auront pas la motivation nécessaire pour participer aux activités dont les résultats ne sont pas immédiats, comme l'alphabétisation ou la vulgarisation.

3° Méconnaissance des nouvelles techniques culturales

4° Baisse du niveau d'instruction

Justification:

- * ces deux problèmes peuvent faire l'objet d'un seul programme d'action. Par exemple un programme d'alphabétisation fonctionnelle où les techniques culturales feront partie du contenu.

Remarque: Grâce à la résolution d'un problème central et du traitement de ses conséquences, plusieurs besoins peuvent être satisfaits. C'est l'analyse correcte du problème qui permet de déterminer les besoins et de les regrouper par ordre de priorité.

1.4. Le choix des participants

Un **groupe-cible** c'est l'ensemble qui regroupe tous les bénéficiaires potentiels directs d'un programme. Le mot "cible" indique combien le choix des bénéficiaires doit être associé à celui des objectifs.

Le choix ou la sélection des participants doit respecter des critères préalablement définis cas par cas. Par exemple:

- le niveau de formation de base,
- les fonctions exercées (expériences),
- l'activité socio-économique,
- l'âge (maximum et minimum),
- la nationalité,
- l'origine géographique,
- etc.

L'importance de la sélection des participants est particulièrement cruciale pour les programmes de formation spécifique (comptabilité, gestion, etc.). Dans ces cas, une mauvaise définition ou un mauvais choix des critères aboutiront à l'échec du programme. Pour l'animation, la sélection est plus aisée car participants et objectifs sont associés d'une façon plus évidente.

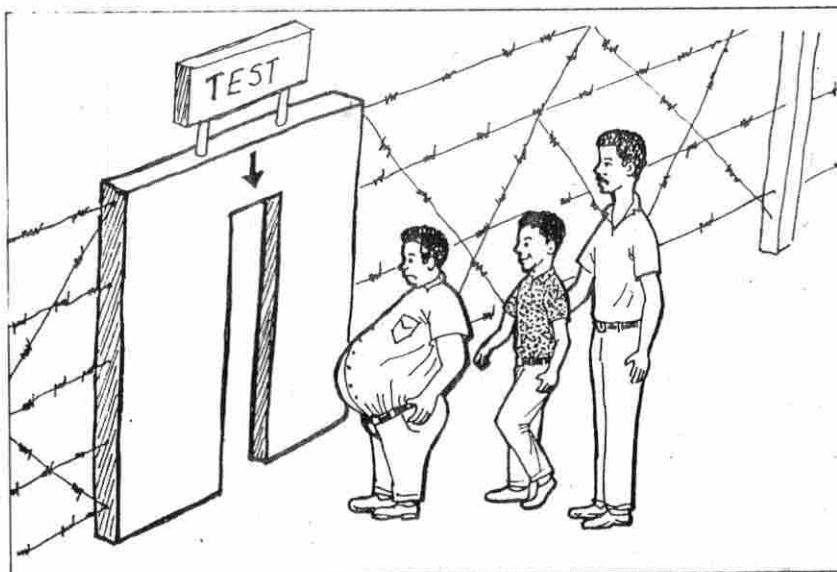


Figure 11: La sélection des candidats ne peut évidemment pas être une ségrégation mais un moyen d'atteindre plus efficacement les objectifs grâce à un groupe plus homogène.

1.5. La définition des objectifs et du contenu

A partir du moment où les besoins et le groupe-cible sont définis, l'animateur, en concertation avec les bénéficiaires, peut fixer les objectifs du programme.

Les **objectifs** que les bénéficiaires d'un programme d'animation, de formation ou autre, se proposent d'atteindre à la fin de ce programme permettent d'en définir les **résultats** attendus. Prenons un exemple:

Groupe-cible: membres des comités de gestion des coopératives agricoles de la région de "Tābanca".

Besoins en formation: en vue de garantir la bonne organisation et le fonctionnement de ces coopératives, les membres des comités de gestion doivent:

- appliquer les principes du coopérativisme;
- exercer leurs droits et accomplir leurs devoirs;
- organiser et tenir des assemblées générales;
- proposer et contrôler un budget;
- ...

Résultats attendus: à l'issue de la sensibilisation/information, les membres des comités de gestion devront:

- maîtriser les principes du coopérativisme;
- connaître leurs droits et devoirs;
- être capables d'organiser et de participer efficacement aux assemblées générales et à la vie coopérative;
- connaître la signification, la portée et le fonctionnement d'un budget et pouvoir en élaborer un;
- ...

Action: journées de sensibilisation et de formation.

Dans une suite logique, les résultats attendus sont fixés à partir des besoins, ensuite on en déduit l'action à prendre ainsi que le détail des activités (contenu).

Le **contenu** est composé de thèmes ou d'activités qui découlent des résultats attendus. En utilisant l'exemple déjà donné, on comprend aisément que pour atteindre les objectifs proposés les thèmes à traiter devront être:

- les principes du coopérativisme;
- les droits et devoirs des membres du comité de gestion;

- le rôle et l'importance des assemblées générales;
- le budget, son rôle, sa portée, son contenu;
- ...

Après avoir défini le contenu, il reste à déterminer comment l'aborder ou le transmettre. Pour répondre à cette question, l'animateur est confronté à deux aspects très importants: les **méthodes** et les **supports**.

Il existe plusieurs méthodes et divers types de supports, l'animateur doit pouvoir choisir les plus adéquats. Voici quelques critères dont il devra tenir compte lors de ce choix:

- niveau d'instruction des participants;
- caractéristiques (conditions) du lieu où se dérouleront les sessions;
- connaissances et expériences de l'animateur;
- thème à traiter.

Remarque: l'animateur ne doit jamais recourir aux méthodes et supports qu'il ne maîtrise pas, même s'ils sont adéquats, car il risquerait de commettre des erreurs et des maladroites qui aboutiront finalement à l'échec de l'action envisagée.

En annexe:

- Liste des principaux supports pédagogiques: identification, typologie et cadre d'utilisation.
- Les équipements nécessaires pour l'utilisation des principaux supports.
- Typologie des méthodes de formation.
- Le choix d'une méthode de formation.
- Méthodes démonstratives: avantages et cadre d'utilisation.

Les principaux supports pédagogiques: identification, typologie et cadre d'utilisation

N°	Nom du support	Typologie	Cadre d'utilisation possible
1	Tableau noir (à craie) Tableau blanc (à feutre)	Support visuel Non projetable Pour groupe	- formation en salle; - réunion de sensibilisation et d'information; - alphabétisation fonctionnelle.
2	Tableau à feuilles mobiles	Support visuel Non projetable Pour groupe	- formation en salle; - formation spécifique.
3	Transparents	Support visuel Projetable Pour groupe	- formation en salle; - formation spécifique.
4	Fiches	Support visuel Non projetable Individuel	- formation technique (en gestion ou comptabilité, etc.).
5	Manuels	Support visuel Non projetable Individuel	- approfondissement des connaissances transmises; - formation spécifique.
6	Affiches	Support visuel Non projetable Pour groupe	- formation; - programme de sensibilisation.

N°	Nom du support	Typologie	Cadre d'utilisation possible
7	Livret d'images	Support visuel Non projetable Individuel	- séance d'information; - formation technique (agricoles, etc.); - formation spécifique.
8	Film	Support visuel ou audiovisuel Projetable Pour groupe	- sensibilisation/information; - formation technique; - alphabétisation sur les thèmes techniques de vulgarisation.
9	Figurines (personnages, symboles pour visualiser flux, système, organisation)	Support visuel Non projetable Pour groupe	- formation en salle; - réunion d'information et de sensibilisation; - alphabétisation fonctionnelle; - formation des formateurs; - vulgarisation agricole.
10	Objet réel (démonstration ou visite de terrain)	Support visuel Non projetable	- vulgarisation agricole; - suivi de l'application de techniques.
11	Diapositives Film fixe	Support visuel Projetable Pour groupe	- formation en salle; - animation, réunion d'information et de sensibilisation; - formation spécifique

N°	Nom du support	Typologie	Cadre d'utilisation possible
12	Diaporama	Support audio- visuel Projetable Pour groupe	- formation et sensibilisation en milieu rural; - formation sur le suivi de la formation; - assemblées générales.
13	Maquette	Support visuel Non projetable	- formation; - sensibilisation, information.
14	Emission radiophonique	Aide sonore	- sensibilisation, information; - éducation de masse.

Les équipements nécessaires pour l'utilisation des principaux supports

Nom des équipements	Type de support
- flanellographe ou tableau magnétique	- figurines
- tableau de conférence	- feuilles mobiles
- rétroprojecteur	- transparents
- projecteur diapositive	- diapositives
- projecteur de film et écran	- film
-magnétoscope et TV	- cassettes vidéo
- projecteur diapo et magnétophone	- diaporama
- radio	- émission radiophonique
- épidiastope	- manuels et images non projetables.

Typologie des méthodes de formation

Méthode	Avantages	Inconvénients
Magistrale: le formateur expose et le groupe écoute et si possible enregistre.	Transfert rapide de l'information à un grand groupe. Rapide à préparer et facile à minuter.	Contrôle difficile de la manière dont l'enseignement est reçu.
Interrogative: par des questions progressives, le formateur "guide" le groupe.	Garde pratiquement les avantages de l'exposé tout en permettant le suivi pas à pas de la compréhension du groupe.	Risque de "prise de pouvoir" par des auditeurs si le groupe est trop grand ou indiscipliné.
Démonstrative: par l'observation et l'analyse, le formateur amène le groupe à découvrir l'objet de la formation.	Garantit un bon apprentissage. Action la plus appropriée pour des formés ayant déjà de l'expérience.	Long à préparer et difficile à minuter.
Action en formation: le formateur met le groupe dans une situation qui lui permet, par l'analyse, de conceptualiser le problème et d'en tirer un enseignement.	Meilleure forme d'apprentissage.	Préparation longue et minutage quasi impossible. Réclame des ressources plus importantes pour un plus petit groupe de formés.

Le choix d'une méthode de formation

Différentes méthodes sont en général utilisées successivement au cours d'une même séance de formation, surtout si elle est destinée à des adultes. Cependant une méthode dominante sera choisie en fonction de trois critères fondamentaux:

- l'**objectif** de la session,
- la **dimension** du groupe à former,
- le **temps** dont dispose le formateur pour la préparation et pour la session.

Méthode	Objectifs	Taille du groupe
Magistrale	Notions théoriques	Supérieur à 15
Interrogative	Notions théoriques	De préférence entre 10 et 20
Démonstrative	Savoir-faire	Inférieur à 15
Action en formation	Savoir-faire et savoir-être (comportement)	Inférieur à 15

Ces quatre méthodes réclament dans l'ordre de plus en plus de temps de préparation et une souplesse de plus en plus grande dans le minutage des sessions.

Les méthodes démonstratives: avantages et cadre d'utilisation

N°	Nom de la méthode	Quelques avantages	Cadre d'utilisation
1	Exposé/débat	<ul style="list-style-type: none"> * approfondissement des points essentiels du thème traité, * réaction des auditeurs et "feed-back", * interaction des idées transmises, * évaluation du niveau de compréhension du thème, * mise en évidence des éléments les plus actifs parmi les participants. 	<ul style="list-style-type: none"> - assemblée générale; - sensibilisation sur le terrain; - formation en salle.
2	Visites	<ul style="list-style-type: none"> * découvrir les réalités, les analyser et les comparer; * échange sur des expériences vécues; * peut constituer une partie intégrée à l'activité de la formation. 	<ul style="list-style-type: none"> - vulgarisation.
3	"Remue-méninges" (brainstorming)	<ul style="list-style-type: none"> * participation actives; * révèle souvent les personnes très concernées. 	<ul style="list-style-type: none"> - activités de formation; - action de sensibilisation.

N°	Nom de la méthode	Quelques Avantages	Cadre d'utilisation
4	Discussion organisée en groupe	<ul style="list-style-type: none"> * participation active de tous (même des plus timides); * échange d'expériences. 	<ul style="list-style-type: none"> - réunions villageoises; - activités de formation; - alphabétisation fonctionnelle.
5	Etude de cas	<ul style="list-style-type: none"> * analyser concrètement une situation donnée; * tirer des expériences et trouver des solutions par rapport aux problèmes identifiés. 	<ul style="list-style-type: none"> - formation des formateurs; - formateurs des responsables du suivi; - formation en salle.
6	Simulation (jeu de rôle)	<ul style="list-style-type: none"> * amène les participants à se rapprocher de la réalité; * démonstration des connaissances acquises. 	<ul style="list-style-type: none"> - formation des animateurs.
7	Expérience pratique (stage)	<ul style="list-style-type: none"> * réflexion individuelle sur un sujet donné; * utilisation pratique des nouvelles connaissances; * liaison entre la théorie et la pratique. 	<ul style="list-style-type: none"> - recyclages et formations techniques diverses.

1.6. La détermination des ressources nécessaires

La réalisation de tout programme exige des ressources humaines, matérielles et financières.

Ressources humaines:

Elles correspondent aux personnes nécessaires au fonctionnement du programme. On devra en définir les compétences et le nombre de manière à réaliser toutes les activités du programme. Par exemple, un programme d'animation peut nécessiter comme ressources humaines deux animateurs, deux responsables pour le suivi et un chauffeur.

Ressources matérielles:

Elles correspondent au matériel et aux équipements nécessaires pour le fonctionnement du programme tels que:

- rétroprojecteur et transparents;
- machine à écrire et fournitures;
- micro-ordinateur et imprimante;
- tableau;
- papier, crayons, feutres...
- flanellographe;
- salle de cours ou de conférence;
- atelier;
- moyens de transport...

Ressources financières:

Elles correspondent aux disponibilités financières nécessaires au paiement de certains services et à l'acquisition de certains équipements. Par exemple:

- le paiement des *perdiem* pour les dépenses de logement et de nourriture des participants;
- l'allocation de transport;
- le cocktail pour la cérémonie de clôture;
- l'indemnité pour les animateurs;
- les ressources humaines et matérielles citées plus haut;
- ...

L'animateur qui planifie une action d'animation ne doit pas se contenter tout simplement d'énumérer les ressources qu'il estime nécessaires, mais il doit aussi s'assurer de leur disponibilité. Ainsi pourra-t-il adapter le programme aux ressources effectivement accessibles de façon à mettre sur pied une action cohérente et réalisable. Pour ces raisons, lorsqu'il établira la liste des ressources, l'animateur fournira des informations quant à leur provenance, leur disponibilité, leur utilisation et les solutions de rechange.

En annexe:

- Exemple de programmation des ressources.

Exemple de fiche de programmation des ressources

1 - Ressources humaines

Poste	A fournir par qui?	Suivi assuré par	Disponible?
Participants/bénéficiaires (25)	Coopérative de consommation de la région de Kaulaka	Chef de projet	Oui du 1/4 au 30/4
Formateurs/encadreurs (2)	CILSS et l'Union des coopérations de consommation de Kaulaka	Chef de projet	Oui du 25/3 au 4/5
Secrétaire(1)	Union des coopératives de consommation de Kaulaka	Chef de projet	Oui du 25/3 au 4/5

2 - Ressources matérielles

Poste	A fournir par qui?	Suivi assuré par	Disponible?
Equipements audio-visuels	- projecteur du projet ACOPAM	Chef de projet	Oui
	-rétroprojecteur (ACOPAM)	Chef de projet	Oui
Supports visuels	-transparents ACOPAM	Formateur	A faire (25/3)
	-tableau noir "	Formateur	Oui
	-flanellographe "	Formateur	Oui
	-diapositives	Formateur	Oui
Fournitures	Papeterie pour les participants et les encadreurs.	Secrétaire.	A acheter (24/3)

3 - Ressources financières

Poste	Montant	Bailleur de fonds	Suivi assuré par	Disponible?
Transport	100.000 f cfa	CILSS	Chef de projet	Oui
Indemnité aux animateurs	150.000 f cfa	CILSS	Chef de projet	Oui
Production du matériel pédagogique	200.000 f cfa	Projet ACOPAM	Secrétaire	A négocier
Indemnité aux participants	3.000.000 f cfa	CEE	Chef de projet	Oui
Allocation salle plus les équipements	120.000 f cfa	PSD/COE	Chef de projet	A négocier
Fournitures	80.000 f cfa	PSD/COE	Chef de projet	A négocier
Total	3.650.000 f cfa			

1.7. La proposition d'une stratégie pour le suivi et l'évaluation

Le succès d'un programme d'animation dépend également de la stratégie adoptée pour le suivi et l'évaluation. La définition de cette stratégie passe par la réponse aux questions suivantes:

- Qui?
- Quand?
- Comment?

Il faut se mettre d'accord dès le début sur le choix de la personne qui aura la responsabilité de l'évaluation et déterminer un calendrier à suivre. Il faut aussi indiquer la méthodologie et les supports les plus adéquats:

La qualité de l'évaluation dépend des éléments que fournira le suivi. Pour cette raison le suivi doit être soigneusement préparé dès la phase de planification/programmation.

L'évaluation intervient pendant et à la fin des sessions. Le suivi quant à lui doit être permanent et obéir à deux objectifs. Le premier objectif est de fournir les informations nécessaires à une évaluation continue et garantir la possibilité d'une amélioration permanente. Le second objectif est de dégager les acquis de la première phase pour une phase ultérieure.

Le choix de la personne chargée de l'évaluation est très important. Dans un souci évident d'objectivité, les personnes responsables de l'exécution ne peuvent en aucun cas être chargées de l'évaluation.

Remarque: Le suivi et l'évaluation seront traités plus en détail dans le thème 3, et plus spécialement dans les sous-thèmes 3.2. et 3.5.

1.8. La programmation des activités dans le temps et dans l'espace

Un plan d'animation peut contenir une ou plusieurs actions et chaque action fait l'objet d'une ou plusieurs activités. Ces activités doivent être programmées dans le temps et dans l'espace.

La définition du lieu et de l'époque de réalisation du programme est très importante, mais il est tout aussi important de bien répartir les activités dans le temps tout au long de la période et entre les divers sites prévus. Voici un exemple sur ce dernier aspect:

Lieu du séminaire: Praia, Cap Vert.

Activités:

- **Jour 1, de 9h à 12h:** visite de la coopérative "Tabanca" à Santa Catarina.
- **Jour 2, de 9h à 12h:** réflexion en groupes sur "Tabanca" dans la salle de conférence de l'Hôtel Praia-Mar.
- **Jour 2, de 14h à 17h:** session plénière sur "Tabanca" dans la salle de conférence de l'Hôtel Praia-Mar.
- **Jour 3, de 9h à 16h:** travail pratique dans la coopérative "Tabanca" à Santa Cruz.

Grâce à une telle programmation la bonne marche des activités est garantie au mieux, parce que :

- l'horaire ainsi proposé peut être contrôlé;
- l'horaire est connu de tous via le programme distribué et chacun en est responsable;
- le jour et la durée de chaque activité étant déterminés, les activités connexes pourront y être adaptés;

- les sites de réalisation des activités sont définis et peuvent être aménagés ou préparés;

En annexe:

- Exemple d'un tableau de programmation des activités dans le temps et dans l'espace.

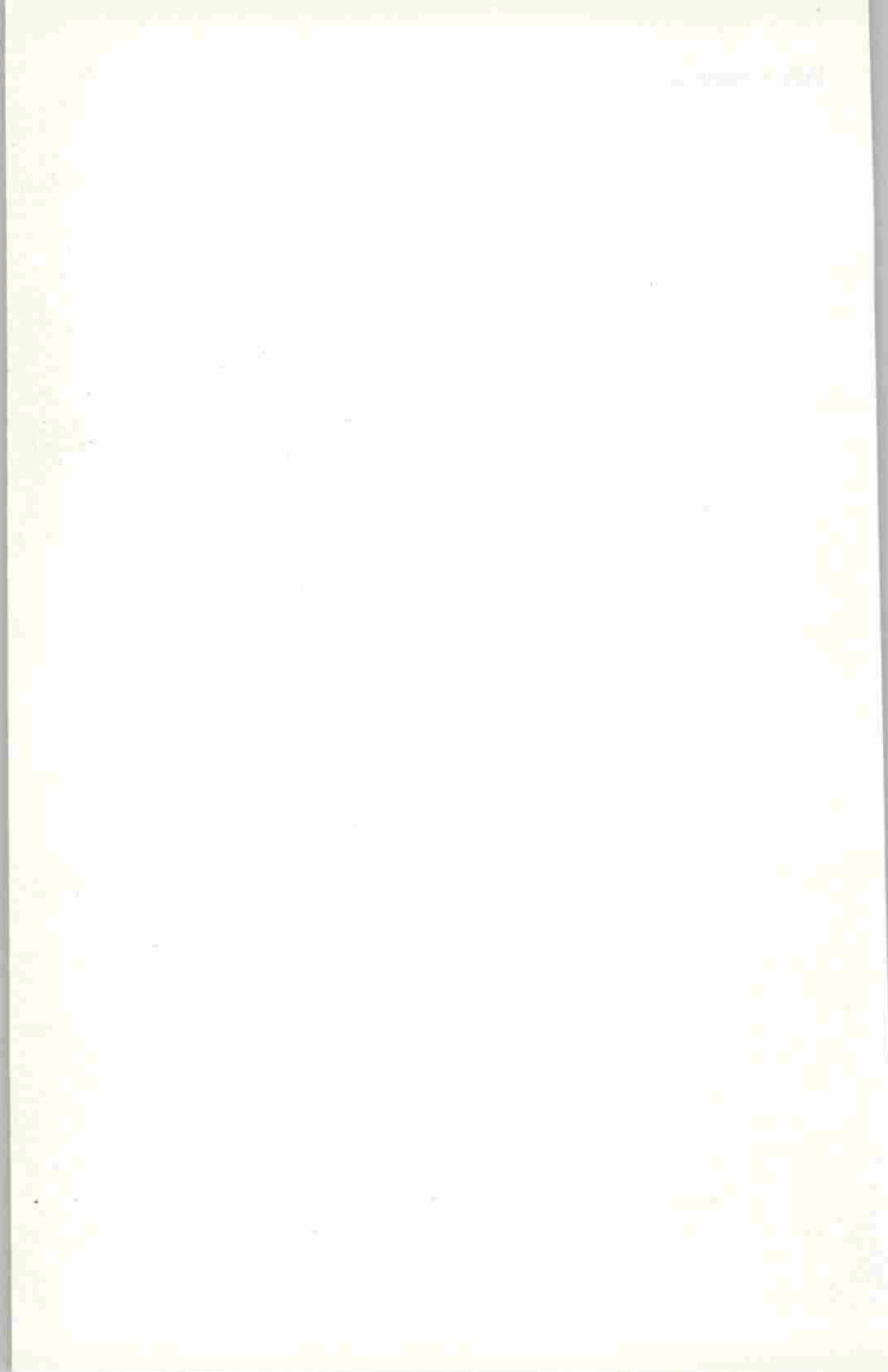
Exemple de planification des activités dans le temps et dans l'espace

Jour	Heure	Activité	Lieu	Suivi assuré par qui ?	Remarque
20/12/94	9.00	Cérémonie d'ouverture	Palais du Peuple.		Présence de M. le Ministre du M.P.A.R.
	10.00	Présentation, discussion et approbation du programme	Salle de conférence de l'hôtel Praia-Mar.		
	10.45	Pause			
	11.00	Introduction au thème: techniques et méthodes pour l'animation rurale.	Salle de conférence de l'hôtel Praia-Mar.		Orientateur: M. Diba Diop.
	12.00	Déjeuner.	Restaurant de l'hôtel.		
	15.00	Visite aux périmètres forestiers de Loura et Rui Vaz.	Loura et Rui Vaz.		Visite conduite par M. Bernard Moussa.
	18.00	Dîner	Restaurant de l'hôtel.		

Jour	Heure	Activité	Lieu	Suivi assuré par qui ?	Remarque
20/12/94 (suite)	20.00	Session culturelle.	Au bord de la piscine de l'hôtel.		Animée par le groupe Bumba.
	21.30	Fin.			
21/12/94	9.00	Discussion en plénière sur la visite de la veille	Salle de l'hôtel		Discussion orientée par M. Bernard Moussa
	10.00	Pause café			
	10.30	Conférence / débat sur le thème: la participation et le développement.	Salle de l'hôtel.		Conférence animée par le Secrétaire d'Etat à la Coopération.

Remarque:

A partir de cet exemple, l'animateur peut concevoir d'autres tableaux avec une disposition différente ou en introduisant les éléments qu'il jugera pertinents.



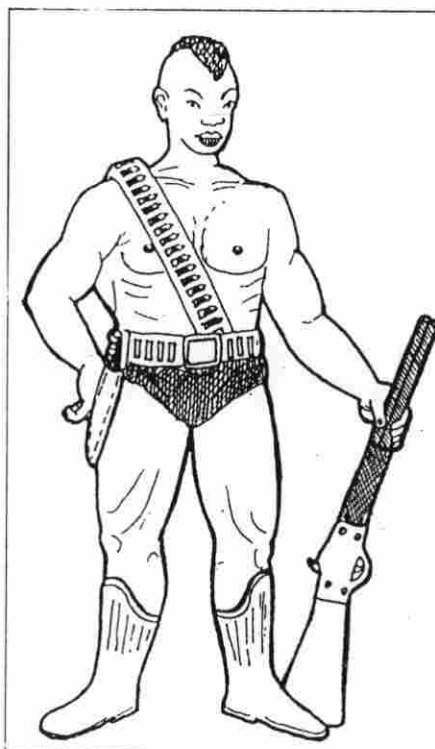
THEME 2

PREPARATION DES SESSIONS D'ANIMATION

2.1. La préparation personnelle de l'animateur

Figure 12: Entraîné et bien équipé, l'animateur doit pouvoir affronter tous les problèmes!

Lorsqu'on aborde un programme d'animation on se réfère implicitement à un ensemble de thèmes et à une série de sujets qui seront traités dans les sessions d'animation. Le succès de ce programme dépend du succès de chaque session, chacune réclamant une préparation adéquate.



Le rôle de l'animateur peut être décomposé en deux phases: dans un premier temps, il prépare le programme d'animation (il en planifie les activités); ensuite il prépare l'exécution de ce même programme. C'est au cours de cette deuxième phase que la préparation personnelle de l'animateur doit avoir lieu.

En quoi consiste la préparation personnelle de l'animateur ?

Pour jouer convenablement son rôle, l'animateur doit se comporter tantôt comme un modérateur, tantôt comme un catalyseur. Pour s'y préparer, l'animateur devra travailler trois aspects:

2.1.1. Etude du sujet de l'animation

Il n'est pas nécessaire que l'animateur maîtrise complètement le contenu d'un thème ou d'un sujet d'animation, mais il importe qu'il en connaisse le minimum pour comprendre sans grand effort les discussions dans le groupe et pouvoir les conduire. Par exemple:

Une session d'animation est destinée aux éleveurs et le sujet est la prévention contre les maladies des animaux. Dans ce cas il n'est pas indispensable que l'animateur soit un vétérinaire, mais il doit étudier les principaux aspects concernant ce sujet et être à même d'en introduire le sujet. Si, à partir des objectifs proposés, l'animateur estime que pendant le déroulement de la session quelques renseignements techniques seront nécessaires, il doit prévoir la participation d'un spécialiste dans ce domaine.

L'étude du sujet doit commencer par la définition des attentes des participants - **l'objectif** -, qui ne doit pas être confondu avec **l'objet** de la session.

Exemple:

Une animation qui a pour objet "les maladies des animaux" peut avoir différents objectifs: la connaissance des causes de ces maladies ou bien la connaissance de leurs symptômes.

Ensuite l'animateur doit passer à l'étude du thème ou du sujet proprement dit d'où il tirera les éléments nécessaires à l'élaboration de son plan de session, ce qui, entre autres, implique:

- la détermination d'une séquence logique des principaux éléments (la structure de la session);
- l'illustration plus détaillée de ces éléments principaux (la texture de l'exposé);
- la préparation d'une liste des points et questions qui seront obligatoirement abordés;
- la division de la session en étapes selon l'objectif et l'exigence du contenu;
- la prévision du temps nécessaire pour le déroulement de la session (le minutage);
- les méthodes, supports et documents à utiliser (voir point 2.1.3.).

2.1.2. Réflexion sur le groupe bénéficiaire

Il est indispensable à l'animateur de recourir aux informations réunies sur les participants: âge moyen, niveau d'instruction, degré d'intérêt et motivation, connaissance du sujet, niveau d'expérience, aptitude au travail en groupe, etc. Ces éléments ont fait l'objet du paragraphe 1.4.

Sur base de ces renseignements, l'animateur pourra se préparer pour adapter son langage au niveau des participants et construire une stratégie d'approche et d'aide.

2.1.3. Choix des méthodes et supports pour l'animation

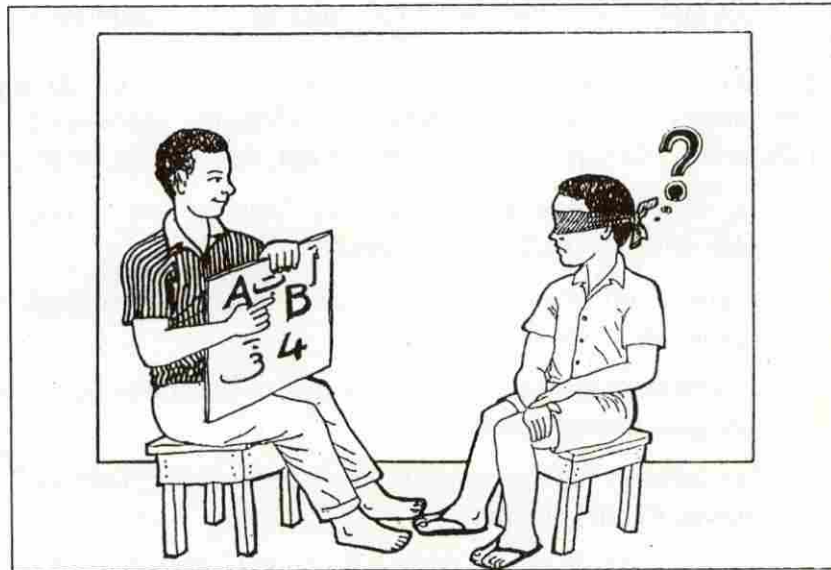


Figure 13: Les méthodes et les supports choisis pour l'animation ou la formation d'un groupe doivent être adaptés aux caractéristiques de ce groupe.;

2.1.3. Choix des méthodes et supports pour l'animation

Méthodes et supports ont été décrit au paragraphe 1.5. On s'y reportera pour les détails pratiques.

L'animateur gardera toujours en mémoire que le choix de la méthode doit tenir compte de certains aspects tels que la composition du groupe-cible, l'objectif de la session ou du cours, le sujet à traiter et la connaissance qu'il en a, sa propre expérience d'animateur, etc.

Un animateur découvre son style avec l'expérience: il se sent à l'aise avec une certaine méthode et embarrassé avec d'autres. On recommande généralement d'éviter les exposés directifs, surtout pour l'animation d'adultes. Cependant les autres approches

réclament un savoir-faire, et une compétence dont ne dispose pas nécessairement l'animateur inexpérimenté. Dans ce cas il est préférable d'opter pour un exposé directif. L'enseignement sera plus clair pour le groupe et l'animateur évitera d'être manipulé.

Pour le choix des supports l'animateur doit aussi tenir compte de quelques aspects comme par exemple:

- l'adaptation des supports aux caractéristiques des participants,
- l'adaptation des supports aux caractéristiques du lieu où se déroulera la session,
- l'adaptation des supports au contenu du thème ou du sujet, et
- ses connaissances et son expérience dans l'utilisation des différents types de support.

En annexe:

Grille pour la préparation personnelle à une session d'animation.

Grille pour la préparation personnelle de l'animateur

1. L'étude du thème de l'animation:	<ul style="list-style-type: none"> * définition ou connaissance des objectifs fixés; * maîtrise du contenu; * choix des principaux aspects à aborder (structure du thème); * illustration des principaux aspects (texture du thème); * liste des questions possibles sur le thème.
2. Rappel du contenu du programme:	<ul style="list-style-type: none"> * rapport entre le sujet d'animation et le contenu du programme dans son ensemble.
3. Rappel des caractéristiques des participants:	<ul style="list-style-type: none"> * classes d'âge des participants; * leur niveau de formation; * leur expérience; * leur motivation; * leurs habitudes et coutumes.
4. Rappel des caractéristiques du lieu où se tiendra la session:	<ul style="list-style-type: none"> * conditions matérielles.
5. Le choix et la préparation de la méthode à utiliser:	<ul style="list-style-type: none"> * exposition/débat ? * travail en groupes ? * visite sur le terrain ? * étude de cas ? * ...
6. Le choix et la préparation des supports:	<ul style="list-style-type: none"> * textes d'appui ? * transparents ? * diapositives ? * figurines ? * ...

7. L'agenda du déroulement de la session:	<ul style="list-style-type: none">* introduction au sujet (exposition): ____ mn.*discussion en plénière ou travail en groupes: ____ h ou ____ mn.* synthèse des discussions/propositions et recommandations: ____ mn.* évaluation de la session: ____ mn.* autres étapes selon le cas...
---	--

Remarque:

Lorsque l'animateur délègue à d'autres certains éléments de cette préparation (exposé par un spécialiste, préparation de supports spéciaux par un dessinateur...), il doit s'assurer de la bonne fin de ce travail.

2.2. La préparation des participants

La préparation d'un programme d'animation passe également par la préparation des participants, bénéficiaires directs du programme. Cette préparation consiste en l'envoi à chaque participant d'une lettre d'invitation accompagnée des informations importantes, telles que:

- le contexte qui sous-tend la réalisation du programme;
- les objectifs du programme ;
- la date et la durée du programme;
- le contenu du programme (les thèmes et l'agenda);
- le profil des participants dans leur ensemble;
- la collaboration qui est demandée aux participants;
- le lieu de la réalisation du programme;
- les conditions offertes aux participants (coût, *per diem*, conditions de vie, etc.);
- ...

Les informations fournies aux participants sont préparées à partir du plan général des actions qui constitue le programme. Il faut que ces informations soient brèves car les documents volumineux ont peu de chance d'être lus.

L'invitation permettra aux participants de mieux se préparer et, en conséquence, facilitera leur engagement et leur participation pendant les sessions.

Ce que nous venons de décrire est pour l'animateur, une façon générale et classique de contribuer à la préparation personnelle des participants. Mais selon les circonstances et les réalités il peut suivre d'autres démarches. Par exemple:

1 Un programme d'animation dont les participants sont les paysans d'un même village et qui savent mal lire et écrire.

2 Un programme d'animation en faveur d'un groupe d'éleveurs qui ne comprennent que leur langue vernaculaire et qui ne sont pas familiarisés avec les documents écrits.

Dans ces deux cas le profil des participants recommande de les préparer d'une façon différente: pourquoi pas par un contact direct (réunion de préparation) ?

Si l'animateur n'habite pas dans le village ou ne comprend pas la langue locale, il sera obligé de chercher un intermédiaire: quelqu'un qui mérite la confiance du groupe bénéficiaire et qui peut servir de facilitateur dans le contact groupe/animateur.

Dans les programmes importants tout ce travail de préparation des participants est généralement dévolu à un coordinateur. L'animateur a tout intérêt alors à s'informer de la façon dont est menée cette préparation.

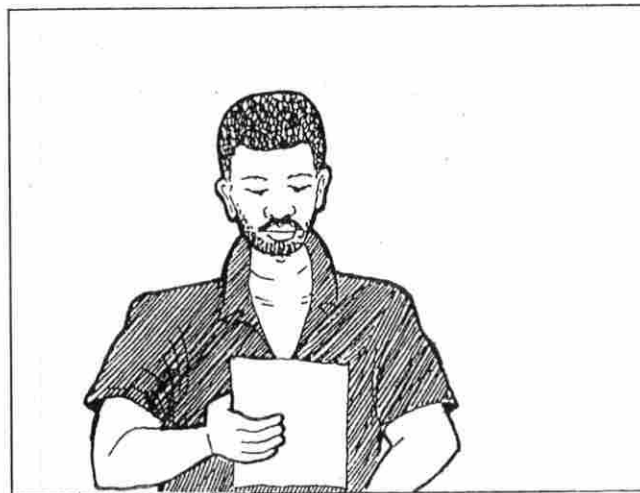


Figure 14: Préparer les participants par une note d'information...

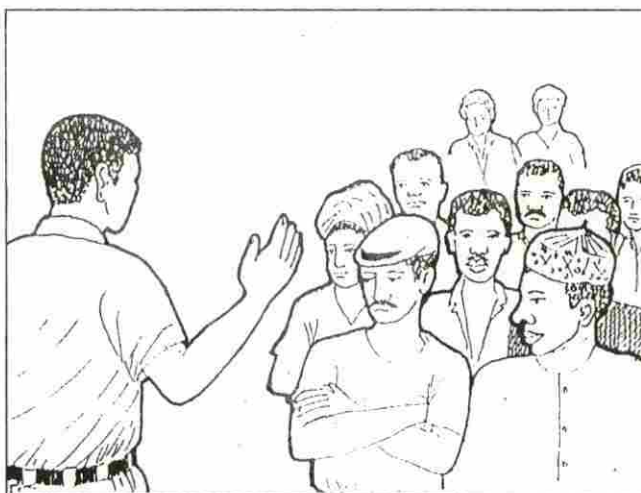
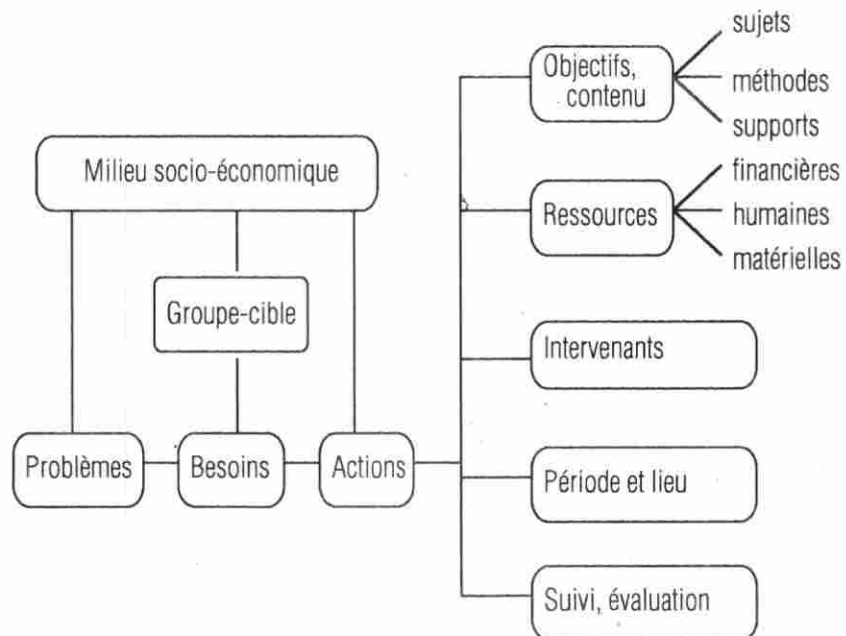


Figure 15: ... ou les informer lors d'une réunion.

En annexe:

- Schéma d'un plan général de programme.
- Exemple d'une lettre d'invitation aux participants.
- Eléments pour l'élaboration des informations destinées aux participants.

Schéma pour l'élaboration d'un plan d'animation



Exemple d'une lettre d'intervention aux participants

Kaulaka, 2 août 1994

Objet: Réunion de vulgarisation

Chère Madame,
Cher Monsieur,

Le centre d'animation rurale de Kaulaka a le plaisir de vous informer que votre candidature a été retenue pour participer à la campagne de vulgarisation agricole 1994 qui aura lieu du 4 octobre au 30 novembre dans la région agricole de Kimboru, à 300 km de Muti.

Kimboru est une région où les paysans se sont sérieusement attachés à la modernisation des travaux agricoles et dont les résultats sont déjà évidents. Ainsi nous croyons que la campagne de cette année sera très riche du point de vue échange à partir des réalisations et du "savoir-faire" local.

Une vingtaine de jeunes agriculteurs de toutes les régions (hommes et femmes) seront réunis à Kimboru. Chacun y apportera ses connaissances et expériences pour les partager avec ses collègues, et contribuera ainsi au succès de la campagne 1994.

Pour les détails concernant le programme de la campagne, je vous prie de vous reporter au document joint en annexe.

BIENVENUE A KIMBORU!

Le président du Centre d'animation
rurale de Kaulaka
M. Mandaba Traoré

En annexe: informations complémentaires.

Eléments pour l'élaboration des informations destinées aux participants

1 Brève information sur le programme de vulgarisation

- Pourquoi ce programme ?
- Qui l'organise et le réalise ?
- Quels sont les principaux partenaires ?

2 Les objectifs spécifiques du programme

A la fin de la campagne les participants seront capables de:

1 ...

2 ...

3 ...

...

3 Le contenu du programme, les principaux sujets

...

4 Qui sont les participants ?

- leurs activités,

- leur niveau d'instruction,
- leurs occupations,
- leur expérience,
- leurs caractéristiques socio-culturelles.

5 Les conditions offertes aux participants

...

6 La collaboration qui est demandée à chacun

...

7 Le lieu et la durée du programme

Carte de l'endroit ou de la région qui accueille le programme.

8 Quelques informations d'ordre logistique et administratif

- transport,
- hébergement,
- alimentation,
- coût de la vie,
- taux de change.
- ...

2.3. La préparation matérielle



Figure 16: En milieu urbain...



Figure 17: ... ou en milieu rural, la préparation matérielle tient compte des conditions du milieu où la session se réalise.

La bonne préparation des sessions ne concerne pas seulement son contenu ou celle de l'animateur et des participants. C'est aussi une question d'organisation adéquate du point de vue matériel. Dans le plan général on aura défini les moyens matériels nécessaires pour la réalisation des sessions, mais il reste à les préparer pour qu'ils soient disponibles le moment venu.

En quoi consiste la préparation matérielle ?

C'est d'abord la définition correcte des différents moyens matériels nécessaires à la réalisation du programme. C'est ensuite toutes les démarches pour obtenir cet équipement et garantir son bon fonctionnement.

Les principaux aspects de la préparation matérielle sont:

2.3.1. Préparation du local des sessions

- salle bien localisée (loin des bruits);
- salle offrant des conditions de confort adapté: toilettes, possibilités de transmettre des messages, bonne illumination, aération, température contrôlée, acoustique favorable...
- mobilier adéquat: au minimum tables et chaises en nombre suffisant;
- surfaces et volumes adéquats pour pouvoir disposer sièges et tables selon le type et l'objet de chaque session.

2.3.2. Préparation du matériel didactique

- distribution des papiers, bloc-notes, crayons, stylo-billes, feutres ... aux participants au moment opportun.

2.3.3. Préparation des supports pédagogiques

En général, il est difficile de conduire les sessions d'animation sans auxiliaires visuels ou audio-visuels. Dans le but de faciliter la tâche de l'animateur, ainsi que la

compréhension et la participation des bénéficiaires, et selon les propositions du plan général et les résultats de la préparation de l'animateur, les supports seront choisis, vérifiés et placés dans le local de l'animation, à la disposition des utilisateurs (l'animateur et les participants).

Les supports peuvent être:

- le tableau noir (à craie) et blanc (pour feutres);
- l'écran;
- le rétroprojecteur et les transparents;
- l'épidiascope;
- le projecteur de films;
- le magnétoscope et le projecteur vidéo;
- le projecteur de diapositives;
- le projecteur de films fixe;
- les textes d'appui;
- le flanellogramme;
- le papier géant;
- les posters, cartes, maquettes...

2.3.4. Préparation du matériel d'appui logistique du programme

- machine à écrire;
- machine à photocopier et fournitures;
- micro-ordinateur et imprimante;
- moyens de transport;
- moyens de télécommunication.

La préparation matérielle varie selon les caractéristiques du groupe, selon les conditions du milieu où auront lieu les sessions,

selon les méthodes et supports qui s'adaptent le mieux aux caractéristiques socio-culturelles des participants.

Chez les paysans, on rencontre des caractéristiques et des conditions spécifiques. Ainsi la stratégie d'organisation d'un programme d'animation en leur faveur devra suivre des démarches quelque peu particulières.

Pour se faciliter la tâche lors de la préparation matérielle, l'animateur rural doit avant tout chercher les réponses aux questions suivantes:

- Quel sera le lieu le plus adéquat pour la réalisation d'un programme d'animation en faveur d'un groupement paysan, soit agriculteur, soit éleveur, soit pêcheur...?
- Serait-il plus intéressant de réaliser les sessions d'animation en dehors de leur village ?
- Quels sont les supports les plus adéquats au niveau des participants et des conditions de leur milieu ?
- Quel sera le matériel didactique nécessaire ?
- Quels équipements seront indispensables ?

Remarques:

- 1- L'animateur rural doit être capable d'adapter ses connaissances théoriques et pratiques aux conditions des paysans et de leur milieu.
- 2- Dans un programme d'animation il est courant de compter plusieurs animateurs. Dans ce cas la tâche de la préparation matérielle appartient au responsable du programme.
- 3- Une bonne préparation matérielle facilite la tâche de l'animateur.

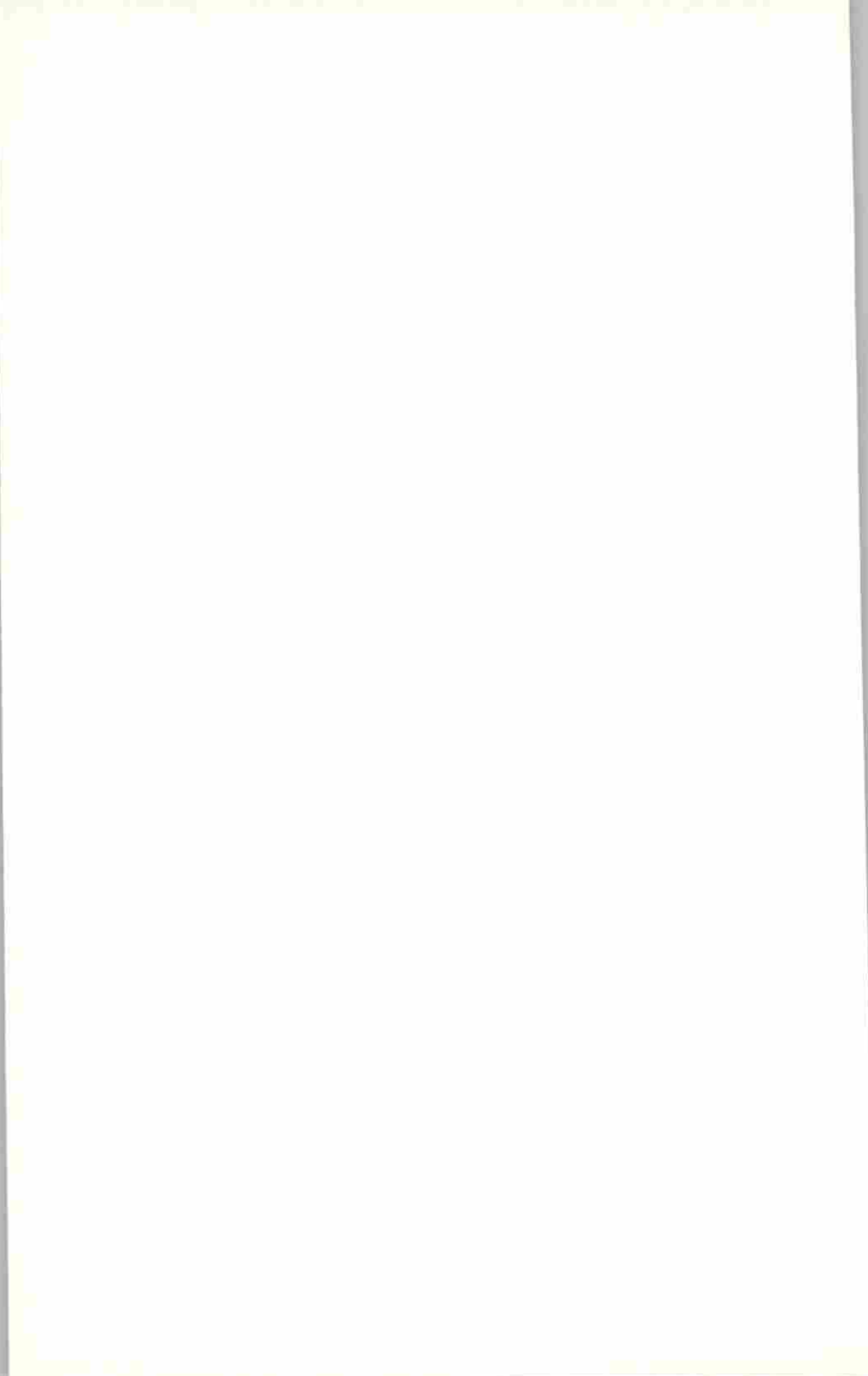
En annexe:

- Eléments de comparaison montrant les différences dans la préparation matérielle en milieu rural et en milieu urbain.

Eléments de comparaison qui justifient la différence dans la préparation matérielle en milieu rural et en milieu urbain

N°	Les conditions	En milieu rural	En milieu urbain
1	L'espace	<ul style="list-style-type: none"> - Rares sont les espaces adéquats pour la réalisation des activités d'éducation. - La réalisation des sessions se fait souvent à l'air libre 	<ul style="list-style-type: none"> - Il est toujours possible de trouver un espace propice. - Les sessions sont toujours réalisées en salle.
2	Le temps	<ul style="list-style-type: none"> - Le temps, en général, est contrôlé en fonction du soleil, les sessions commencent rarement à une heure fixe; elles doivent débiter par un "temps d'accueil". 	<ul style="list-style-type: none"> - Les gens sont plus habitués à la ponctualité: en général les réunions peuvent commencer et se terminer à l'heure prévue. Le travail peut être plus intensif.
3	L'adaptation aux supports	<ul style="list-style-type: none"> - Certains supports ne sont pas les plus adéquats en milieu rural, même si le type du sujet exige leur utilisation. Par exemple, la vidéo avec des images peu contrastées sur un écran trop petit risque de désintéresser un public non habitué à la télévision. 	<ul style="list-style-type: none"> - En général le problème de familiarisation ou d'adaptation aux supports ne se pose pas. - La population urbaine est confrontée à une diversité de supports, particulièrement par les images télévisées et la publicité; ceci oblige parfois à devoir recourir à des images fortes ou des supports sophistiqués pour intéresser ce public

N°	Les conditions	En milieu rural	En milieu urbain
4	Conditions humaines	- Les niveaux d'éducation et de formation sont bas on trouve un bon pourcentage d'analphabètes, les gens restent facilement cloîtrés dans leur village comme dans leurs habitudes et coutumes, la résistance à l'innovation est grande, la capacité d'adaptation est faible.	- Par rapport au milieu rural, le niveau d'éducation et la formation sont raisonnables. les gens sont plus ouverts à l'innovation et leur capacité d'adaptation est grande.
5	Conditions matérielles	- Le manque d'électricité, d'espaces <i>ad hoc</i> , d'équipements les plus indispensables caractérisent des conditions matérielles difficiles.	- Les conditions matérielles sont toujours raisonnables par rapport au milieu rural. Malgré cela les conditions idéales sont rarement atteintes pour des raisons de coût, de transport, de disponibilité.
6	Les traditions culturelles	- L'étroitesse du milieu, l'importance donnée à la moindre manifestation, les connotations sociales attachées à chaque comportement, réclament une profonde connaissance vis à vis des us et coutumes: en milieu rural, aucune parole, aucun geste n'est gratuit. Il faut donc bien les peser et agir avec prudence.	- Le milieu est plus anonyme et les mentalités souvent plus ouvertes en ville. L'action de l'animation sera plus neutre et devra même chercher à se donner un poids social vis-à-vis de l'extérieur (annonce par les médias) et des règles internes de comportement (présentation, badges de reconnaissance).



THEME 3

REALISATION DES PROGRAMMES

3.1. La séance d'ouverture

La réalisation d'un programme d'animation implique l'accomplissement d'une série de séances. La première séance doit toujours débiter par une cérémonie d'ouverture.

Cette cérémonie doit être courte et précise. Une autorité (politique, administrative ou religieuse) peut être invitée à présider la cérémonie et à prononcer le discours d'ouverture.

Dans ce discours, les éléments suivants peuvent être abordés:

- l'importance de l'animation ou de l'éducation dans le contexte du développement local, régional ou national;
- les difficultés de participation (au niveau local) à l'auto-développement, ses causes et ses conséquences;
- le rôle attendu des participants après la conclusion du programme d'animation;
- les vœux de succès;
- etc.

Avant le discours d'ouverture le responsable du programme fera une brève intervention. Il profitera de l'occasion pour:

- souhaiter la bienvenue aux participants;
- remercier les invités pour leur présence;

- présenter les justifications et les orientations du programme;
- faire un résumé du contenu du programme et des objectifs proposés;
- présenter d'une manière générale les animateurs (s'il y a plus d'un animateur) et tous les partenaires du programme;
- rappeler la durée du programme et demander à chacun une participation active aux travaux.

Après le discours d'ouverture le responsable du programme d'animation doit proposer une pause de quinze minutes environ pour permettre aux invités de se retirer.

A la reprise l'animateur distribue les fournitures (bloc-notes, stylo-billes) aux participants. Il se présente en indiquant son nom, sa fonction et la structure à laquelle il appartient et demande aux participants d'en faire autant.

Ensuite l'animateur doit s'assurer que les participants ne rencontrent aucun problème d'ordre administratif ou logistique (logement, nourriture, transport et autres).

Après la discussion des objectifs et du contenu du programme et l'approfondissement de la connaissance des uns et des autres, les conditions seront créées pour aborder le premier sujet du contenu (le premier sous-thème).

Pourquoi la réalisation d'une séance d'ouverture ?

- Pour instaurer un contact direct entre tous les partenaires: autorités politiques, représentants des services et/ou d'institutions partenaires, responsable du programme, animateurs et participants.

Pour créer un climat d'intérêt et de motivation favorable au bon déroulement des activités.

- Pour inciter tous les participants à réfléchir sur le programme.
- Pour souligner l'importance et la pertinence du programme, au besoin en "médiatisant" la séance.

Une séance d'ouverture mérite une préparation comparable à celle des sessions. S'il s'agit d'un programme adressé aux groupements paysans dans leur milieu quotidien, la préparation de la séance d'ouverture ainsi que des sessions qui suivent doit être abordée selon les réalités de ces groupements et de leur milieu.

En annexe:

- Schéma d'un plan de préparation d'une séance d'ouverture.
- Exemple d'une lettre d'invitation pour une cérémonie d'ouverture.
- Eléments pour l'élaboration des informations aux invités pour la cérémonie d'ouverture.

Schéma d'un plan de préparation d'une séance d'ouverture

Quand on prépare la séance d'ouverture d'un cours de formation ou d'un programme d'animation, on commence par l'élaboration d'un plan de préparation qui consiste à enregistrer tout ce qu'il faudra faire. Cette liste est ensuite organisée en agenda avec le nom des partenaires et la date "butoir" pour chaque action.

L'exemple suivant est le plan de préparation de la séance d'ouverture d'un cours pour animateurs ruraux.

Remarques:

- 1 La date du commencement du cours était prévue pour le 25 novembre.
- 2 Ce même plan peut servir pour la cérémonie de clôture avec les adaptations nécessaires.

N°	Que faut-il faire ?	Date butoir	Suivi assuré par qui ?	Avec l'appui de qui ?
1	Liste des personnes et entités qui devront être invitées.	20 septembre	Coordonateur	Les collègues responsables des autres départements
2	Identification et négociation du lieu adéquat pour la réalisation de la cérémonie, ainsi que les équipements nécessaires.	30 septembre	Coordonateur	Le directeur du centre d'éducation coopérative de Kaulaka Le service audiovisuel du centre de vulgarisation agricole
3	Envoi d'une lettre d'invitation accompagnée du document qui donne les informations nécessaires sur le cours.	1er novembre	Secretariat	Le responsable pour la planification du cours
4	Préparation d'un service protocolaire pour recevoir les invités officiels à leur arrivée	20 novembre	Secretariat	Mme Nina, responsable du service administratif
5	Préparation du cocktail.	20 novembre	Secretariat	Le restaurant "SAVANE".

Exemple d'une lettre d'invitation pour une cérémonie d'ouverture

Bagouakar, le 30 janvier 1994.

Objet: Invitation

Chère Madame,

Cher Monsieur,

Comme vous le savez, chaque année nous organisons une série d'activités de formation et d'éducation ouvertes aux agents du développement rural. Cette année, notre programme d'action propose le renforcement de la capacité d'intervention des animateurs ruraux auprès des paysans, en vue de garantir l'application des connaissances déjà transmises et, en conséquence, les changements qui sont indispensables.

A cette occasion, du 25 février au 30 mars, nous réaliserons un cours de formation pour les animateurs responsables du suivi sur le terrain. Ce cours marquera le démarrage des activités que nous avons programmées pour cette année.

Nous avons le plaisir de vous inviter à la cérémonie d'ouverture qui sera présidée par M. le Ministre du Développement Rural, le 25 février, de 9.00 à 10.00 heure, dans la salle de conférence de l'hôtel "Savane".

Nous vous informons qu'à la fin de la cérémonie un cocktail sera servi. Ce sera une excellente occasion pour un échange entre

les participants, les encadreurs et les principaux responsables des services nationaux du développement rural.

En comptant sur votre présence, que vous voudrez bien nous confirmer pour le 21 février, nous vous prions d'agréer, chère Madame, cher Monsieur, l'expression de notre parfaite considération.

Le Directeur du centre de formation pour
le développement rural,

M.Christian Luc

En annexe: Informations détaillées sur le cours.

Eléments pour l'élaboration des informations aux invités de la cérémonie d'ouverture

- I - Petite introduction sur le cours:
 - pourquoi ? (justification)
 - quels sont les principaux partenaires ?
- II - Les objectifs spécifiques du cours.
- III - Le contenu du cours: les sujets à traiter.
- IV - Les participants:
 - leur niveau de formation,
 - leurs expériences,
 - leurs caractéristiques socio-culturelles.
- V - Période et lieu.
- VI - Informations importantes sur la cérémonie d'ouverture.

3.2. Les étapes à respecter dans une session d'animation

La réussite d'une session d'animation dépend de la bonne préparation du programme dans son ensemble et en particulier de celles de la session en elle-même. Si l'animateur a bien préparé sa séance, il l'aura divisée en étapes successives:

La première étape est consacrée à la **vérification des conditions nécessaires au bon déroulement de la session**. On part du principe que le responsable du programme a créé toutes les conditions matérielles nécessaires (voir chapitres précédents) et que l'animateur a bien préparé son plan de travail. Il restera à l'animateur à s'assurer que ces conditions sont opérationnelles. Il vérifiera notamment:

- la disposition des chaises et des tables;
- l'illumination et la ventilation dans la salle;
- la disponibilité et l'état des supports dont il aura besoin (rétroprojecteur, projecteur de diapositives, tableau à craie...)
- l'alimentation en énergie électrique (au cas où cela est nécessaire);
- la présence de tous les participants.

Ces précautions initiales permettent à l'animateur de conduire la session selon le plan qu'il a préparé.

La deuxième étape sera la **présentation et éventuellement la discussion du contenu**: l'animateur qui a bien préparé son exposé doit le présenter de la façon la plus précise et la plus concise possible pour en faciliter la compréhension. Il doit contrôler son temps de parole et surtout celui des autres en cas de débats.

Il y a plusieurs façons d'organiser un débat. Par exemple:

- discussions en groupes suivi d'un débat en plénière;

- discussion en plénière à partir des avis individuels ou de l'exposé de l'animateur;
- discussion en plénière suivie ou précédée de la présentation d'un cas exemplaire (un cas écrit, une série de diapositives, une session de vidéo, etc.);
- discussion en plénière précédée ou suivie d'une démonstration pratique;
- discussion en plénière précédée ou suivie d'une simulation.

La troisième étape sera consacrée à la **synthèse** et à l'**évaluation** du déroulement de la session:

Chaque session est une partie d'un programme et comme telle elle s'insère dans une perspective de continuité. Pour cette raison une synthèse est importante pour permettre d'enregistrer le résumé des opinions, des conclusions, des recommandations et des décisions. D'autre part une évaluation de la session contribue à l'amélioration permanente du travail de l'animateur, mais aussi de celui des participants et même des autres intervenants: coordinateur, responsable pour la logistique, etc.

L'évaluation consiste en l'analyse critique des points suivants:

- le degré de réalisation des objectifs fixés;
- les conditions matérielles du lieu de la session;
- l'adéquation des méthodes et des supports;
- le comportement de l'animateur et des participants;
- l'intérêt du sujet abordé;
- etc.

La synthèse fournit des éléments soumis à l'évaluation, donc ces deux activités peuvent se combiner malgré leurs différences.

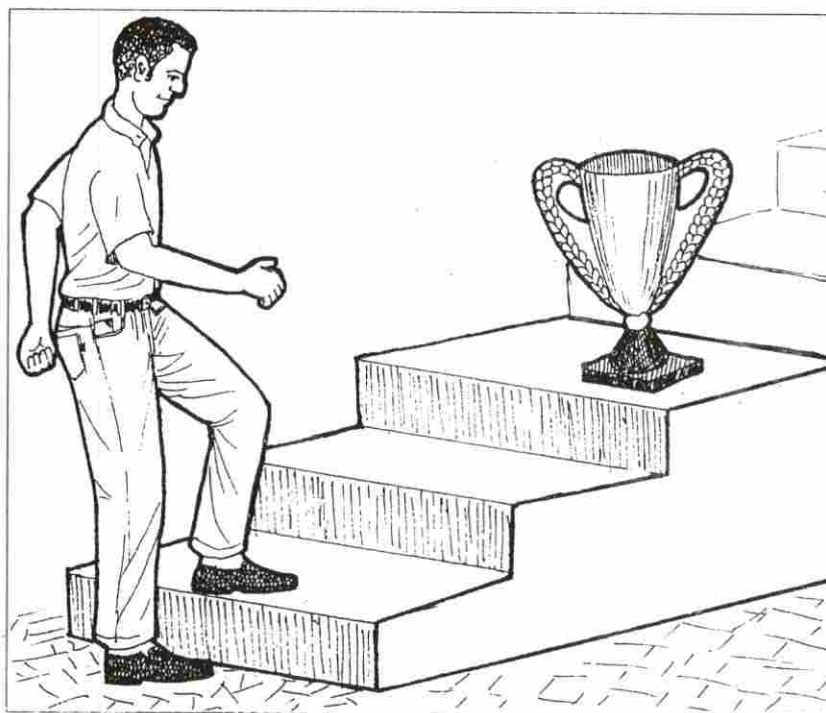


Figure 18: Le succès d'une session passe par trois étapes: une bonne préparation matérielle, un exposé adapté aux auditeurs, une synthèse finale

En annexe:

Exemple d'un guide de session

Exemple de guide d'une session de formation

THEME: CONTROLE DES TRAVAUX

Ce guide a pour but de vous donner un appui dans l'animation de la séance. Alors suivez bien les étapes qui vous sont proposées et les instructions qui sont données.

Etape I - Préparation (10 mn)

Il est certain que vous avez bien préparé la séance avec l'aide du texte d'appui. Vous maîtrisez le contenu du thème de la session donc vous pouvez le transmettre sans aucun problème. N'est-ce pas?! Mais il faut d'abord créer une ambiance favorable. Alors suivez notre proposition:

1. En entrant dans la salle, saluez les participants.

S'il s'agit de la première rencontre, faites une brève présentation de vous-même et demandez aux participants de se présenter en précisant:

- son nom;
 - son pays, sa ville ou région;
 - son service employeur;
 - sa formation;
 - ses occupations.
2. Vérifiez si tout le monde est présent. S'il y a quelqu'un qui est absent, informez-vous des raisons auprès de ses compagnons.
 3. Vérifiez si tout le matériel à utiliser est bien en place.

4. Vérifiez aussi si la disposition des chaises et des tables convient. Demandez l'avis des participants.
5. Présentez aux participants la méthodologie qui sera suivie et demandez-leur leur avis.

Etape II - Exposition (30 mn)

1. Commencez par une introduction sur les objectifs et l'importance du contrôle (suivi) dans n'importe quel travail.
2. Soulignez ensuite les objectifs du contrôle pour les travaux de reboisement et de conservation des sols.
3. Faites une présentation sommaire de l'organisation des travaux et des mécanismes de contrôle. N'oubliez pas d'aborder les points les plus importants tels que:
 - Les différents niveaux de contrôle.
 - Les responsables à chaque niveau et leurs responsabilités.
 - Le rapport entre contrôle et amélioration qualitative des travaux.

Etape III - Présentation et discussion des fiches (10 mn)

1. Présentez aux participants les fiches utilisées dans le contrôle des travaux (en annexe au texte d'appui).
2. Expliquez-leur le contenu et la façon de remplir ces fiches.
3. Lancer une discussion autour de ces fiches de façon à ce que les participants puissent comparer le modèle proposé avec leur propre expérience.

Etape IV - Discussion en plénière (30 mn)

- 1 Déclarez le débat ouvert et demandez la participation de tous

2. Demandez à chaque participant de faire une présentation comparative sur la pratique du contrôle ou du suivi des travaux dans son service.
3. Guidez les discussions de façon à favoriser un échange entre les participants sur le contrôle des travaux de reboisement et conservation des sols. Faites ressortir l'expérience et les connaissances de chacun.

Etape V - Synthèse (20 mn)

Sous forme de conclusion, résumez les discussions selon les étapes suivantes:

- Les différentes formes de contrôle des travaux dans le Sahel.
- L'influence du contrôle dans le perfectionnement des travailleurs et des techniques ainsi que dans l'amélioration de la qualité des travaux.
- Les possibilités d'amélioration des techniques et méthodes du contrôle des travaux au niveau des pays du CILSS à partir des résultats de l'échange.

Etape VI - Evaluation (10 mn)

Demandez l'avis des participants sur le déroulement de la séance:

- L'intérêt du contenu.
- La méthodologie et les supports utilisés.
- Le comportement de l'animation.

Remarque: Ce guide n'est pas rigide. Il peut être adapté selon les circonstances et l'expérience de l'animateur.

BONNE CHANCE

3.3. Le comportement de l'animateur pendant une séance d'animation

Le rôle de l'animateur est toujours d'être un facilitateur, un intermédiaire ou un catalyseur, il doit se considérer comme étant au service du groupe (vis-à-vis des objectifs de l'animation!). Son tempérament doit lui offrir des prédispositions pour ce rôle: tolérance, compréhension, intérêt pour le travail d'équipe et même une certaine modestie.

La formation des ruraux vise toujours l'amélioration des **façons de faire**, le changement des **façons de penser**, bref, une autre **façon d'être** en relation avec son milieu.

Les ruraux sont des hommes et des femmes qui possèdent des connaissances, vivent des expériences et sont plongés dans une réalité particulière liée à leurs traditions économiques et socio-culturelles. Il est fondamental pour l'animateur de toujours tenir compte des réalités locales dans ses rapports avec eux.

Le succès des séances d'animation dépend beaucoup de la participation active des bénéficiaires. Mais pour que cette participation soit effective, l'animateur doit éviter de se comporter comme celui qui sait tout, qui répond à tout, qui suggère tout. Il doit savoir valoriser les participants, les aider à évaluer leur propre savoir-faire pour parvenir à élaborer eux-mêmes de nouvelles pratiques. Il doit d'abord écouter et stimuler.

Fort de ces considérations, voici quelques conseils qui aideront l'animateur à améliorer sa conduite devant des ruraux, particulièrement lors des séances d'animation:

- éviter de trop parler;
renvoyer les questions vers le groupe plutôt que d'y répondre directement;

- respecter et valoriser les opinions et suggestions des participants;
- éviter de donner des opinions ou de formuler des propositions qui puissent influencer la position du groupe;
- demander des suggestions et les opinions des participants au lieu de les donner soi-même;
- éviter les situations de confrontation avec ou entre certains participants;
- en cas de situation conflictuelle avoir le discernement et le recul nécessaires pour aider le groupe à la surmonter;
- trouver les moments opportuns pour donner la parole à ceux qui n'aiment pas parler, mais sans les forcer;
- accepter d'être évalué par le groupe;
- aider le groupe à s'auto-évaluer au lieu de l'évaluer.



Figure 19 Certains préfèrent les méthodes directives

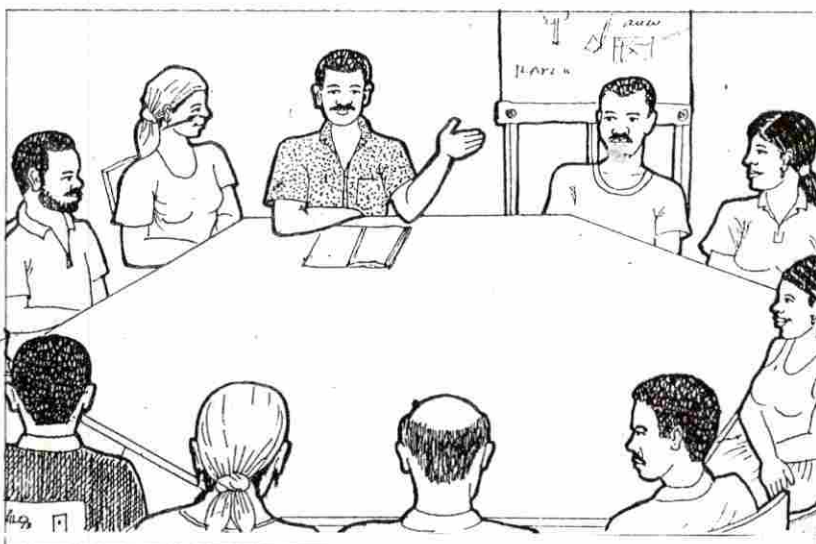


Figure 20 mais le rôle d'un animateur d'adultes est avant tout d'être un catalyseur.

3.4. Activités complémentaires aux sessions d'animation

Travailler avec des adultes n'est pas la même chose que de travailler avec des enfants: les adultes ne doivent jamais être considérés comme des élèves, mais comme détenteurs de connaissances, riches d'expériences. Ils peuvent apprendre, mais ils peuvent aussi faire apprendre aux autres.

Pour ces raisons et pour garantir l'accomplissement des objectifs proposés, la méthode de travail avec les ruraux et les adultes en général doit respecter certains principes:

- 1 - **une approche participative**, qui valorise les expériences et connaissances du **groupe-cible**;
- 2 - **une approche responsable**, qui responsabilise tous les participants du programme d'animation (les animateurs, les groupes bénéficiaires, les autorités, etc.);
- 3 - **une approche spécifique**, qui tient compte des particularités des bénéficiaires;
- 4 - **une approche culturelle**, qui valorise les aspects culturels du milieu où le groupement vit;
- 5 - **une approche du concret**, qui s'attache aux problèmes concrets des groupes bénéficiaires.

Nous nous attarderons sur ce dernier aspect, car c'est là que se trouve la clef du sous-thème: un programme d'animation doit aider les bénéficiaires à résoudre leurs problèmes. Si la sensibilisation et la conscientisation sont importantes, les réalisations pratiques le seront tout autant. C'est ce dernier aspect qui garantira la motivation, l'intérêt, la participation et fondamentalement le succès du programme.

Prenons l'exemple d'un programme d'animation dont les bénéficiaires sont les membres d'une coopérative agricole.

Imaginons qu'au cours de quelques sessions le groupe ait conclu qu'il serait intéressant de:

- 1 - mieux rentabiliser l'eau disponible;
- 2 - renforcer les connaissances en comptabilité et en gestion des membres du comité de gestion;
- 3 - harmoniser le fonctionnement et les prises de décision au sein de la coopérative;
- 4 - légaliser une parcelle offerte par l'état.

Dans ce cas l'animateur doit intégrer ces propositions dans le programme d'animation comme activités complémentaires aux sessions. Pour ces quatre activités par exemple, l'animateur cherchera à:

1. aider les coopérateurs à organiser une visite d'étude à une autre coopérative agricole ou chez un agriculteur qui utilise un système d'irrigation plus efficace;
2. les aider à préparer un programme de formation et à trouver les partenaires qui peuvent y collaborer;
3. introduire dans le programme la préparation d'un règlement intérieur et, si nécessaire, aider le groupe à trouver un appui technique à l'extérieur;
4. aider le comité de gestion à définir les démarches nécessaires pour enregistrer le terrain.

L'animateur doit toujours garder à l'esprit qu'un programme d'animation est dynamique. C'est une condition nécessaire pour obtenir des changements dans certaines situations économiques et sociales à moyen et long terme. Mais pour vraiment y réussir, il faut que l'animation aide les bénéficiaires à surmonter les difficultés du quotidien.

Les solutions qui peuvent être mises en place à la suite d'un programme d'animation sont diverses et pour cette raison la

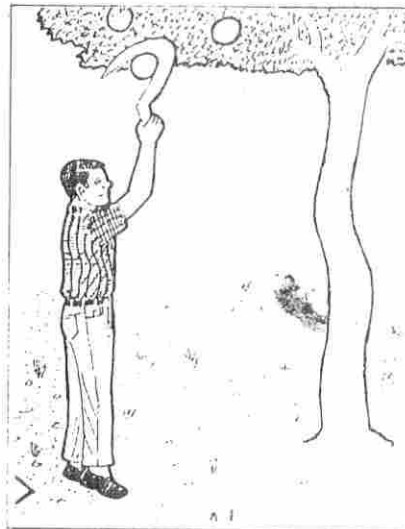
planification doit être assez souple: on doit prévoir plusieurs partenaires et même l'éventualité d'en rechercher d'autres en cours de réalisation.

L'animateur qui ne peut tout connaître, même s'il est polyvalent, doit être dynamique pour pouvoir obtenir les appuis nécessaires au moment opportun.

3.5. L'évaluation d'un programme d'animation



Figure 21: Evaluer c'est s'interroger pour obtenir d'autres améliorations.



L'évaluation dont nous voulons parler n'a rien à voir avec un examen de type scolaire ou académique dont la finalité est d'établir une classification des élèves avec une sanction à la clé. Dans l'éducation des adultes l'évaluation doit être bien différente: une analyse dont le but est toujours d'améliorer et jamais de pénaliser.

Un programme d'animation rurale vise toujours à aider les ruraux à mieux comprendre leurs réalités (leurs limitations et leurs potentialités) et à mieux s'organiser pour mieux agir sur leurs conditions de vie et de travail et ainsi réaliser leur promotion socio-économique. Dans l'évaluation comme dans toute l'animation, les participants doivent être les principaux bénéficiaires; ils doivent donc en être aussi les principaux acteurs.

L'évaluation dans ce contexte cherchera tout simplement à permettre aux participants d'apprécier leurs réalisations, leur participation, leurs activités et, à partir des résultats de ce jugement, de prendre les décisions qui pourront améliorer les actions futures. Compte tenu de l'objectif de cette évaluation et de la façon dont elle est réalisée, il est plus correct de l'appeler auto-évaluation.

Pourquoi l'auto-évaluation ?

Comme on l'a vu, ce sont les bénéficiaires qui évaluent leur propre programme et donc qui s'évaluent eux-mêmes en tant que principaux acteurs.

Quel sera le rôle de l'animateur dans cette évaluation ?

Il animera l'auto-évaluation poursuivant son rôle de catalyseur. On parlera d'**auto-évaluation animée**.

Quand doit-on faire l'évaluation ?

En général on pense à l'évaluation seulement à la fin du programme. Mais en fait elle doit être permanente afin de corriger les erreurs au plus tôt et d'améliorer le contenu du programme. Dès lors, par rapport à ce programme, on distingue quatre moments clés pour l'évaluation:

1. Avant le démarrage du programme

Lorsque le programme est prêt, on en analysera le contenu proposé, les activités prévues par rapport aux besoins, les méthodes et supports par rapport aux caractéristiques du groupe cible et aux exigences du contenu, les ressources proposées par rapport à leur disponibilité et aux exigences des activités programmées... Cette évaluation cherche à garantir *a priori* la bonne fin du programme.

2. Pendant le déroulement du programme

C'est une évaluation sous forme de suivi. Elle est généralement faite en remplissant des fiches de "feed-back" à la fin de chaque session. Elle permet de corriger les petites erreurs qui risquent de passer inaperçues et de déceler rapidement les problèmes avant qu'ils ne perturbent tout le programme.

Remarque: La fiche de feed-back désigne une fiche de suivi qui informe l'ensemble des partenaires du programme des réactions du groupe. Elle est donc remplie par chacun et est destinée à informer tout le monde.

3. A la fin du programme

C'est le moment de l'évaluation *a posteriori* du programme. En général elle se décompose en quatre étapes:

- a) analyse du résultat par rapport aux ressources utilisées;
- b) analyse du résultat par rapport aux méthodes employées;
- c) analyse du résultat par rapport aux objectifs fixés;

- d) re-définition des ressources, des méthodes et objectifs dans le cadre d'une continuation.

Le schéma présenté se réfère à l'évaluation d'un programme dont la durée est quelque peu longue, avec des ressources importantes et des objectifs assez ambitieux. Il s'agit alors d'une auto-évaluation animée réalisée pendant plusieurs jours. Lors de ces sessions de travail, en général, les principaux partenaires seront présents.

Dans les programmes de courte durée (quelques jours ou quelques semaines), on fait généralement cette évaluation lors de la dernière session, avant la cérémonie de clôture. Les participants pourront donner leur avis personnel à l'occasion d'un tour de table. Une autre technique, plus anonyme, est de demander à chaque participant de remplir une fiche où il pourra exprimer son opinion sur:

- le contenu;
- les nouvelles connaissances acquises et les perspectives de leur application pratique;
- les insuffisances du contenu;
- les méthodes et supports utilisés;
- le comportement de l'animateur;
- l'engagement des participants dans son ensemble;
- les conditions matérielles et logistiques;
- . etc.

La synthèse des fiches fournit le résultat de l'auto-évaluation lequel conduit à formuler des recommandations pour la préparation et la réalisation des prochaines actions similaires.

Ces deux méthodes, en groupe ou anonyme, sont complémentaires et peuvent être utilisées simultanément.

4. Après le programme

Intervient alors le programme de suivi de la formation qui vient d'avoir lieu. Son but est de garantir la mise en application des connaissances acquises. On peut appeler cette phase suivi/évaluation permanent après programme. Par la suite, les éléments fournis par les travaux de suivi sont analysés pour déboucher sur des recommandations et conseils destinés à la continuation du programme ou à la formulation d'actions futures.

En annexe:

- Modèle de fiche de feed-back.
- Exemple de questionnaire pour l'évaluation individuelle et anonyme.

Fiche de feed-back

TITRE DU PROGRAMME: _____

1 - Session n° _____

2 - Date ____/____/____

3 - Local de réalisation de la session: _____

4 - N° des présences ____ H ____ F ____ H+F

5 - Début de la session : ____ h. ____ mn.

6 - Fin de la session : ____ h. ____ mn.

7 - Degré d'intérêt et de participation des présents: _____

8 - Difficultés rencontrées pendant la session: _____

9 - Appréciation critique sur:

a) la préparation du matériel d'appui (supports pédagogiques):

b) la méthode utilisée: _____

c) le contenu (le fond de l'exposé): _____

d) la forme de l'exposé: _____

11 - Les propositions ou recommandations concrètes: _____

12 - Appréciation personnelle de l'animateur: _____

Exemple de questionnaire pour l'évaluation individuelle et anonyme

Veuillez remplir le présent questionnaire en indiquant d'une croix ce qui correspond au mieux à votre sentiment.

A - Généralités	Très bien	Bien	Passable	Mal	Très Mal
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
1 - Mon impression générale sur le programme (degré de satisfaction)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 - Degré de réalisation des attentes exprimées au début du stage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 - Climat de travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 - Echanges et communications des participants	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 - Performance des animateurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 - Répartition entre travail et temps libre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 - Qualités des activités sociales et récréatives	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 - Conditions de logement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 - Nourriture	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Remarques et suggestions: _____

B - Organisation du programme

	Très bien	Bien	Passable	Mal	Très Mal
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
10 - Durée du programme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11 - Répartition du temps durant les sessions journalières	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12 - Organisation des sorties (excursions, visites de terrain)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Remarques et suggestions: _____

C - Contenu du programme

	Beaucoup	Suffisant	Très peu
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
13 - Connaissances et expériences nouvellement acquises	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14 - Ces nouvelles acquisitions peuvent-elles vous aider dans votre travail quotidien?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15 - Ces nouvelles acquisitions
seront-elles utiles à l'organisme
(service) qui vous emploie? ☐

☐☐

Remarques et suggestions: _____

D.- Méthodologies utilisées durant le programme

	Très bien <input checked="" type="checkbox"/>	Bien <input checked="" type="checkbox"/>	Passable <input checked="" type="checkbox"/>	Mal <input checked="" type="checkbox"/>	Très mal <input checked="" type="checkbox"/>
16 - Supports utilisés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17 - Equilibre entre séances plénières et travaux de groupes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18 - Agencement didactique du programme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19 - Niveau de participation des assistants	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20 - Quantité des documents reçus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21 - Qualité des documents reçus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22 - Avis sur le nombre des participants	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

23 - Avis sur le nombre de
villages représentés

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Remarques et suggestions: _____

E - Remarques générales (écrire éventuellement sur une page blanche).

3.6. La séance de clôture

Les sessions programmées se sont achevées et l'évaluation du programme par les participants a eu lieu. Que reste-t-il à faire avant le départ des participants et de l'équipe d'encadrement ?

Il appartient au responsable du programme d'organiser un certain nombre de tâches avant le départ des participants et de l'équipe d'encadrement, notamment:

- la liste finale des participants avec leur adresse;
- la liste des animateurs avec leur adresse;
- une photo du groupe;
- le document final, contenant les conclusions et recommandations adoptées par les participants;
- la cérémonie de clôture.

C'est de cette dernière activité que nous allons parler en détails dans la suite.

Pourquoi organiser une cérémonie de clôture ?

- pour ménager une dernière occasion de rencontre entre les participants et les animateurs;
- pour faire connaître à tous les partenaires les résultats de l'évaluation finale du programme;
- pour sensibiliser les autorités à poursuivre leur appui aux initiatives similaires;
- pour donner un maximum d'appui aux prolongations du programme: suivi sur le terrain et mise en application pratique des résultats obtenus.

Comment organiser une séance de clôture ?

En s'y prenant suffisamment tôt à l'avance, le responsable du programme doit envoyer une invitation à l'autorité politique ou administrative qui présidera la cérémonie ainsi qu'à toutes les entités partenaires. En annexe de la lettre d'invitation doit suivre le programme de la cérémonie de clôture dont le contenu prévoira notamment:

- 1.- la distribution de la documentation finale en incluant la liste des participants et des animateurs avec leur adresse, ainsi que la photo du groupe;
- 2 - la présentation de la synthèse des conclusions et recommandations par le rapporteur général;
- 3 - une brève communication du responsable du programme;
- 4 - un discours de clôture;
- 5 - un cocktail ou repas de clôture.

Le cocktail ou repas de clôture offre un moment de contact direct et de dialogue informel entre tous les partenaires du programme: les participants, les animateurs, le responsable du programme, les représentants des diverses institutions et l'autorité politique ou administrative présente.

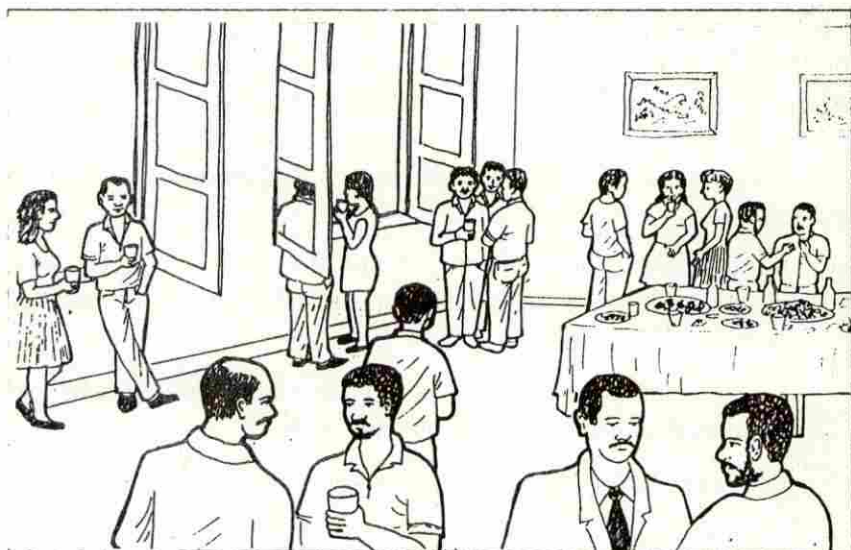


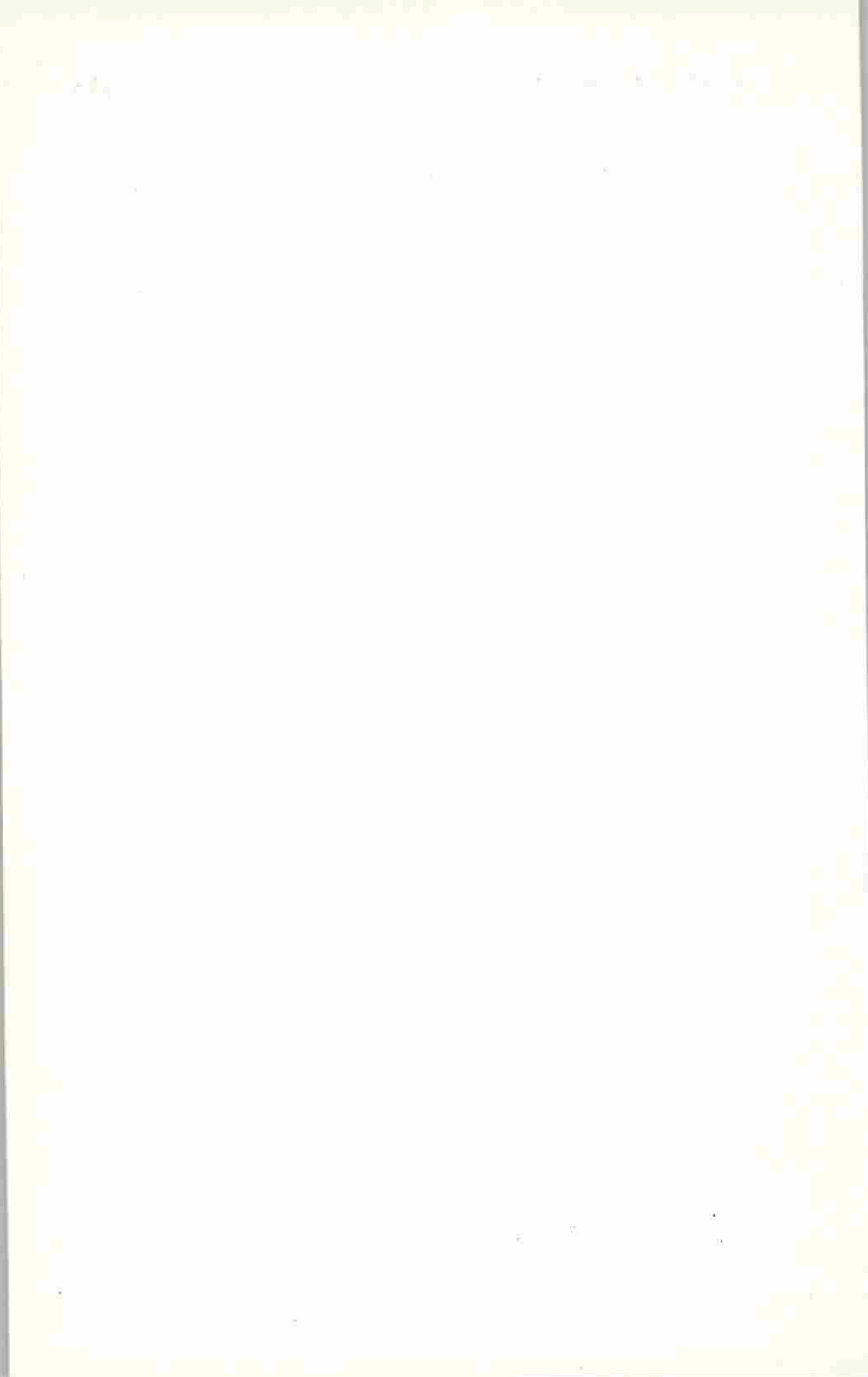
Figure 22: Après la session de clôture, les discussions informelles offrent une autre forme d'évaluation

Comment adapter un programme de clôture aux conditions locales?

Chaque programme est le fruit d'une réalité propre et se particularise à travers les caractéristiques des bénéficiaires et à travers son contenu et ses objectifs. Il n'y a donc pas de recette unique pour la préparation d'une session de clôture.

Les propositions qui ont été faites tout au long de ce manuel peuvent inspirer des idées pour l'élaboration d'un programme adapté aux circonstances. Par exemple pour la clôture d'un programme d'animation en milieu rural où les sessions sont organisées à l'air libre, où les caractéristiques du milieu et des participants sont très particulières, on aura recours aux habitudes locales, en s'inspirant de la façon dont on réunit la communauté

pour l'informer ou en lui empruntant des éléments de fête (dances, processions, épreuve sportive...).



THEME 4

LE SUIVI APRES LE PROGRAMME D'ANIMATION

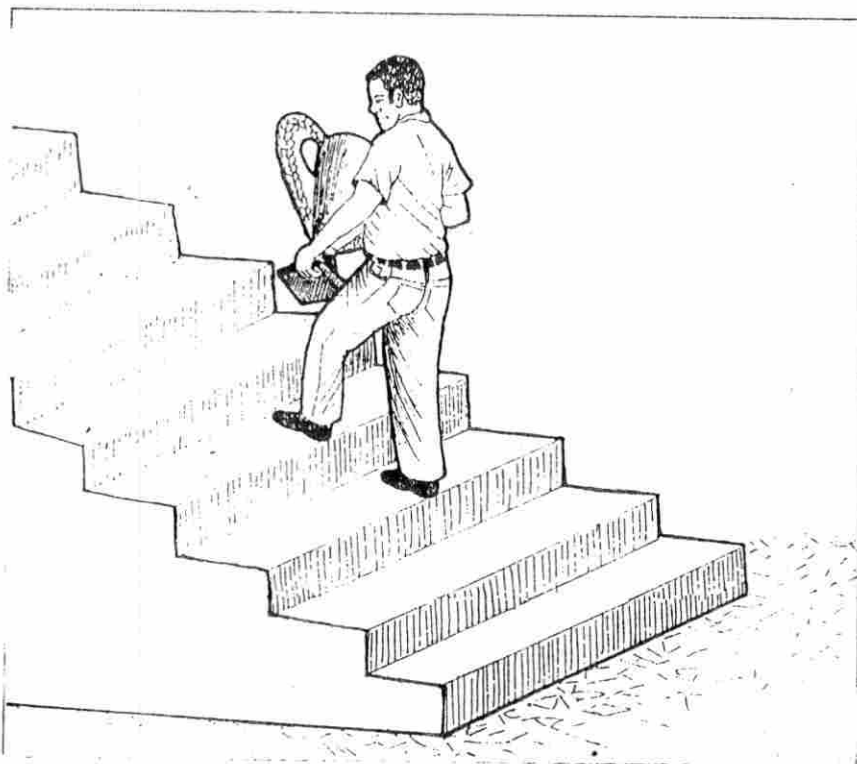


Figure 23 Le programme d'animation a ete un succès! L'effort doit pourtant se poursuivre pour l'application effective des connaissances acquises

Un programme d'animation doit être dynamique. Nous avons vu que cela impliquait de contribuer à résoudre les difficultés des

bénéficiaires, mais cela suppose aussi d'ouvrir de nouvelles perspectives pour l'avenir.

Pendant la réalisation du programme d'animation, certaines difficultés ont pu être surmontées, particulièrement à travers la réalisation des activités complémentaires. Mais pour garantir la continuité du processus de changement et même éviter un retour à la situation précédente, la mise en oeuvre d'une stratégie de suivi est indispensable.

Pourquoi le suivi ?

- Pour aider les participants à appliquer dans leur contexte socio-économique le **savoir** (connaissances), le **savoir-faire** (mise en application pratique) et le **savoir-être** (appropriation et adaptation des connaissances) qui ont fait l'objet du programme d'animation.
- Pour garantir l'accomplissement des objectifs fixés à long et moyen terme.
- Pour garantir la rentabilisation des investissements consentis lors de la réalisation du programme d'animation.

4.1. La préparation du programme de suivi

Dans la préparation d'un programme de suivi certaines exigences devront toujours être présentes, notamment:

- la bonne connaissance de l'environnement des bénéficiaires par l'animateur du suivi ;
- la création des conditions nécessaires pour que le suivi reste aussi proche que possible du groupe-cible;
- la définition correcte des tâches de l'équipe de suivi;
- dans la mesure du possible l'animateur du suivi doit avoir assisté à toutes les sessions du programme d'animation ;
- l'animateur du suivi doit être à même de prendre des décisions et de pouvoir travailler sans directives trop précises. Ce "manager" devra réussir également à dynamiser le groupe, lui inculquer les mécanismes de prise de décision, de créer et de faire créer les outils nécessaires à l'action dans un contexte spécifique.

Il est aisé de comprendre que le suivi ne relève pas de l'enseignement, mais qu'il s'agit plutôt d'un appui pour mettre en application des connaissances déjà acquises. C'est pourquoi les outils privilégiés de l'animation du suivi devront être:

- la démonstration en situation;
- la réalisation d'objectifs concrets;
- l'anticipation des résultats et des conséquences d'une action envisagée par les participants;
- l'expérience des participants (qu'est-ce qu'ils ont fait, pourquoi l'ont-ils fait ainsi et les difficultés rencontrées);
- la valorisation des produits réalisés par les participants.

4.2. L'évaluation du suivi

Comme le programme d'animation, le suivi doit faire l'objet d'une évaluation. Cette évaluation sera faite en trois étapes:

1 - Avant le suivi:

Il s'agit d'analyser le plan de suivi proposé et de s'assurer qu'il répond aux exigences définies préalablement.

2 - Pendant le suivi:

Par un système de contrôle permanent, ou tout au moins très fréquent, on doit vérifier l'efficacité des actions réalisées dans le cadre du suivi. Si des problèmes sont relevés, une procédure doit être prévue pour prendre des décisions concernant les ajustements à opérer.

3 - Après le suivi:

Une évaluation finale confronte ce qui était prévu et ce qui a été réalisé. Les résultats de cette évaluation faciliteront l'analyse des besoins pour un nouveau programme d'animation.

En annexe:

- Les éléments d'un plan de suivi.

Les Eléments pour l'élaboration d'un plan de suivi

1. Introduction

- Pourquoi le suivi ?
- Qui se chargera du suivi ?
- Quelle activité suivre et en faveur de qui (groupe cible) ?

2. Qui sont les bénéficiaires directs du suivi ?

3. Quels sont les besoins qui justifient ce programme de suivi ?

4. Quelles sont les contraintes qui risquent d'affecter ce programme ?

5. Quels sont les résultats attendus du programme ?

6. Quelles sont les principales activités qui constituent ce programme de suivi ?

7. Quelles sont les méthodes et supports qui seront privilégiés ? Pourquoi ?

8. Quels sont les principaux intervenants dans le programme de suivi ?

9. Quelles sont les ressources nécessaires pour la réalisation de ce programme ?

10. Comment organiser l'évaluation de ce programme de suivi ?

11. Quels sont la période et le lieu de réalisation du programme de suivi ?



BIBLIOGRAPHIE

ACOPAM, 1988. Atelier sous-régional, supports pédagogique et méthodes actives utilisés dans les sous-projets. ACOPAM, Bamako, 23 p.

ACOPAM, 1989. La planification de la formation, programme pour l'amélioration des activités de formation 1988/89-suivi sur le terrain. ACOPAM, Dakar, 68 p.

BEAUCHAMP A., GRAVELINE R. et QUIVIGER C.. Como animar um grupo; Col. "ser e conviver". Edições Loyola, 87 p.

BOUVARD C., 1986. Le formateur minute, guide du formateur occasionnel. Les Editions d'Organisation, Paris, 120 p.

CHASTRETTE M., CROS D., DE KETELE J.-M., METTELIN P. et THOMAS J., 1988. Guide du formateur. Ed. De Boeck-Wesmael, Bruxelles, 255 p.

FEUILLETTE I., 1989. Le nouveau formateur. Bordas, Paris, 140 p.

INSTITUTO NACIONAL DAS COOPERATIVAS, 1990. Guia do cooperador. Coleção "Djunta Mo" N° 1. INC, Praia, Cabo Verde, 63 p.

INSTITUTO NACIONAL DAS COOPERATIVAS, 1991. Plano de actividades de educação e formação cooperativas. INC/DIPC, Praia, Cabo Verde, 60 p.



Imprimé à Praia, Cap Vert, par le Programme Régional de
Reboisement et de Conservation des Sols au Sahel

Juin 1994

