

la **Formation** **en action** chez Frères des Hommes!



FRÈRES DES HOMMES

la **Formation** **en action** chez Frères des Hommes!

P.04/ INTRODUCTION

P. 06/ LES INTENTIONS DE FRÈRES DES HOMMES
ET DES ORGANISATIONS PARTENAIRES

P. 09/ LES PRINCIPES D'ACTION DE FRÈRES DES
HOMMES

P. 10/ LA POSTURE DE FRÈRES DES HOMMES

P. 12/ LES FONCTIONS DU PÔLE FORM'ACTION

P. 16/ ILLUSTRATION AVEC LE MPP
(MOUVEMENT PAYSAN PAPAYE) EN HAÏTI

Couverture : Mission formation à l'UGPM au Sénégal en Septembre 2018

4^{eme} de couv : Atelier "rencontre mixte" dans le cadre du projet mené avec Frères des
Hommes à l'APEF en RDC en mars 2019

Publication : Septembre 2019

Introduction

Frères des Hommes s'est fixé pour mission d'être un acteur de transformation sociale en France et à l'international. Pour ce faire, sur le volet international, Frères des Hommes noue des partenariats sur la durée avec des organisations de la société civile et accompagne des processus de formation.

Depuis 2017, le collectif « Former pour transformer », qui rassemble 9 organisations partenaires¹ dont Frères des Hommes, accompagne des dynamiques sociales auprès de population en situations de vulnérabilités dans différents contextes. Leur vision des articulations entre formation et transformation sociale s'est affinée : la formation est conçue comme un outil d'émancipation de l'individu, pour qu'il devienne acteur de changement. Dans une perspective de transformation sociale, l'émancipation individuelle n'a de sens que si les compétences et expériences individuelles sont partagées dans un collectif qui permette l'interpellation, la revendication et l'action collective et solidaire, tout en ne reproduisant pas de rapports de domination.

C'est sur la base de cette vision, que l'accompagnement de Frères des Hommes en formation prend trois orientations :

- Améliorer les capacités des organisations partenaires en ingénierie pédagogique et de formation.

- Améliorer les formations à destination des populations en tant que moyen de transformation sociale.

- Se doter de dispositifs de suivi des changements.

La formation comme outil de transformation sociale tient alors une place essentielle dans chacun de nos projets. Pour mesurer les dynamiques sociales sur lesquelles les organisations tentent d'agir via la formation notamment, Frères des Hommes co-construit maintenant avec les organisations des méthodes de suivi des changements (via notamment les AOC - Approches orientées changement) dans le but de comprendre les évolutions individuelles et collectives des populations en situations de vulnérabilités. Ces méthodes permettent de questionner les stratégies des projets et d'améliorer les dispositifs d'accompagnement.

Le présent document² a pour objectif d'expliquer pourquoi et comment Frères des Hommes, avec les organisations partenaires, investit dans des processus de formation ayant pour finalité de contribuer à la transformation sociale.

Il présente en 4 chapitres les grandes lignes de la formation en action chez Frères des Hommes en 2019 :

- 1) Les intentions de Frères des Hommes et des organisations partenaires ;
- 2) Les principes d'action de Frères des Hommes en formation ;
- 3) La posture de Frères des Hommes ;
- 4) Les fonctions du pôle Form'Action.

Une capitalisation³ de la démarche d'accompagnement utilisée par Frères des Hommes dans le cadre du projet «Renforcement du Mouvement Paysan Papaye (MPP) dans ses pratiques de formation et d'accompagnement des familles paysannes du Plateau Central » mené avec le MPP en Haïti est à l'origine de ce document. Le projet, conduit de mars 2014 à mai 2018, a marqué un nouveau seuil

dans la réflexion de Frères des Hommes mais aussi une avancée méthodologique de l'accompagnement dans l'ingénierie pédagogique et de formation, enrichie par le recours à des méthodes de suivi des changements. L'exemple du MPP permet d'éclaircir la démarche d'accompagnement proposée par Frères des Hommes à ses partenaires.

1 Adenya et Duhamic-Adri du Rwanda, UGPM du Sénégal, MPP d'Haïti, Fedina d'Inde, Cenca du Pérou, l'APEF de la RDC, Batik International et Frères des Hommes de France.

2 Synthèse réalisée par Odile Balizet et retravaillée par l'équipe de Frères des Hommes en décembre 2018.

3 Capitalisation réalisée par Pascale Vincent du CIEDEL entre 2017 et 2018.

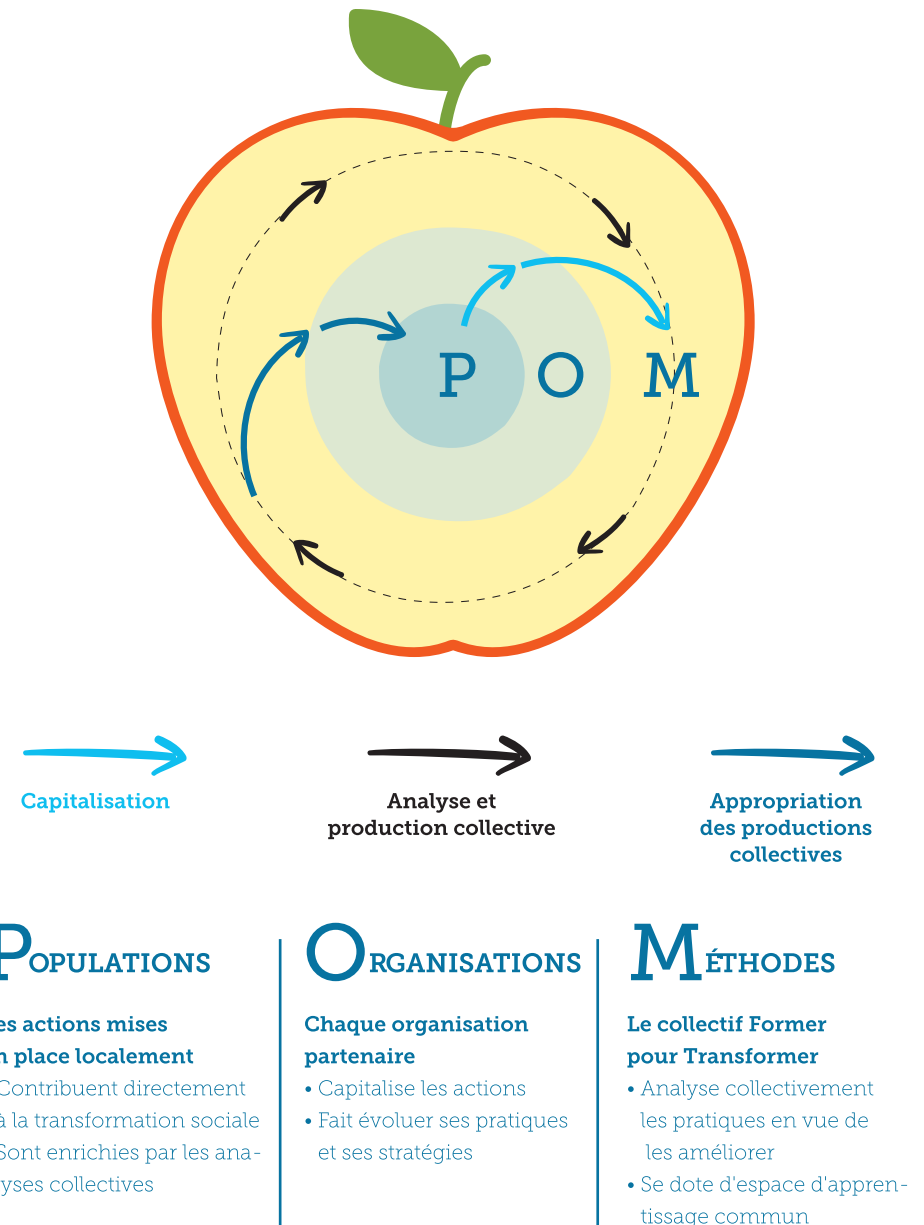
Les intentions de Frères des Hommes et des organisations partenaires

En 2017, la rencontre de lancement de la convention programme financée par l'AFD de « Renforcement des initiatives de la société civile pour le changement social - Former pour transformer » permet de matérialiser le chemin parcouru et de concrétiser la création d'un collectif autour du capital savoir de Frères des Hommes et de ses organisations partenaires. Avant cela, Frères des Hommes avec les organisations partenaires travaillaient le plus souvent en bilatéral, dans le cadre de contrats pluriannuels appelés « projets ».



Réflexion collective lors du séminaire "Former pour Transformer" de Juin 2018

Le collectif d'échange et d'apprentissage ainsi nommé « Former pour Transformer » vise à apprendre des autres, avec les autres et aux autres avec pour finalité le renforcement de l'efficacité de ses actions à trois niveaux :



Les intentions des membres du collectif Former pour Transformer se focalisent autour de 6 priorités qu'ils considèrent nécessaires pour la transformation sociale :

- 1^{ÈRE} PRIORITÉ :** Faire le choix d'une transformation sociale avec les populations en situations de vulnérabilités
- 2^{ÈME} PRIORITÉ :** Se libérer des rapports de domination pour activer les pouvoirs d'agir
- 3^{ÈME} PRIORITÉ :** Se former pour s'émanciper
- 4^{ÈME} PRIORITÉ :** Se structurer en collectif pour gagner en pouvoir d'agir
- 5^{ÈME} PRIORITÉ :** Faire alliance sur la base de la non reproduction des rapports de domination
- 6^{ÈME} PRIORITÉ :** Expérimenter des alternatives de changement social



Mission de capitalisation à Fedina en Inde en juillet 2019

Pour répondre à ces priorités, la formation ne se résume pas à la transmission de connaissances. Elle est conçue comme un processus tourné vers l'action et prend des formes différentes : formation technique, formation citoyenne, animation-conscientisation, formation à l'émergence et à la structuration de collectifs, mise en application des connaissances apprises pendant la formation, apprentissage par les pairs, suivi des apprenants dans leur parcours d'apprentissage (changements individuels et collectifs), capitalisation des connaissances issues de la pratique, etc.

Les principes d'action de Frères des Hommes

Frères des Hommes a développé une nouvelle culture organisationnelle dans une logique de transversalité entre les projets et connectée aux enjeux « politiques » de transformation sociale à partir des 6 priorités.

Le but est d'appuyer les organisations membres du collectif Former pour Transformer à se doter d'un capital savoir (savoirs, savoir-faire et savoir-être) qui facilitera et stimulera pour tout à chacun la mise en œuvre des objectifs de transformation sociale à travers des actions, en France ou à l'étranger.

Pour construire ce capital savoir, Frères des Hommes se donne les principes d'action suivants avec les organisations partenaires :

Construire une méthodologie appropriée en s'adaptant aux contextes et aux besoins de chaque organisation partenaire. Frères des Hommes part des pratiques du partenaire, formalisées ou non, et de ses compétences. Frères des Hommes suit ensuite l'utilisation des outils appropriés ou construits par le partenaire et travaille à partir des besoins du partenaire, de ses difficultés, de ses aspirations.

«Légitimer» les savoirs de chacun.e.

Il s'agit concrètement de stimuler la motivation à apprendre en positionnant l'apprenant.e au cœur de son apprentissage. Ce principe se traduit dans la valorisation des savoirs de chacun.e et le dialogue de ces différents savoirs (tant des équipes dans chaque contexte vis-à-vis des populations accompagnées que de la part de Frères des Hommes vis-à-vis de l'organisation partenaire).

Construire le savoir de manière collective.

Des espaces d'analyse collective et de production sont mis en place. En partant des savoirs de chacun.e, des processus d'analyse de la pratique, de partage d'expériences, d'ateliers d'écriture, etc. sont organisés, agrémentés d'apports théoriques et de ressources en formation. « On se donne des échéances, on fait le point, on regarde les liens entre pratique et théorie, on tire des leçons de l'expérimentation ».

La posture de Frères des Hommes

L'esprit de recherche-action et d'expérimentation qui prévaut fait émerger des manières de faire et de s'organiser qui permettent de travailler au sein de Frères des Hommes sur la base de valeurs et postures partagées :



Illustration d'une méthode de formation émancipatrice chez Cenca au Pérou en avril 2019 : la vidéo participative.

ÉCOUTE ACTIVE

- CONTEXTES
- EXPÉRIENCES
- PRATIQUES
- BESOINS
- ASPIRATIONS



« CO-FAIRE AVEC »

- CO-CONSTRUIRE
- CO-DÉFINIR
- CO-ANIMER



QUESTIONNEMENT

- OBSERVER
- ÉCOUTER
- SE QUESTIONNER
- COMPRENDRE
- S'ADAPTER

Être attentif et réceptif aux propos des équipes avant tout : leurs références et grilles de lecture, leurs expériences et pratiques, leurs analyses des contextes et aspirations pour l'action. C'est aussi observer, être disponible et souple face aux réalités des individus et groupes avec lesquels les équipes travaillent. C'est créer un climat de confiance tout en se sentant concerné.

Frères des Hommes construit les interventions avec les organisations partenaires dans une démarche spécifique de « co-faire avec » : chaque processus de formation comprend des temps de co-construction et/ou de co-décision et/ou de co-animation. La participation de chacun.e s'inscrit dans le respect de son autonomie et du fonctionnement de son organisation.

La posture de questionnement de Frères des Hommes se traduit par un « double regard » :

- Rétroactif en analysant les expériences et en tirant des leçons pour l'action ;
- Projectif pour rappeler les objectifs en cohérence avec la vision politique (émancipation et changement social).

Cette posture de questionnement se traduit concrètement par l'observation, l'écoute, la réflexion et l'adaptation.

Les fonctions du pôle Form'Action

Afin de développer son accompagnement sur la formation comme outil de transformation sociale auprès des organisations partenaires, Frères des Hommes est monté en compétences sur 3 approches méthodologiques clés :

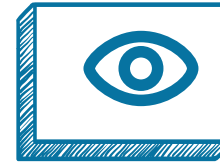


Les processus d'accompagnement mis en œuvre ont suscité une réflexion plus large au sein de Frères des Hommes sur la mise en cohérence de l'accompagnement et la recherche de transversalité. Cette réflexion a conduit à une réorganisation interne avec la création du « pôle Form'Action » en 2018. Ce pôle de compétences transversales est dédié en partie à l'accompagnement méthodologique des organisations partenaires.



Accompagnement méthodologique de Frères des Hommes auprès de Cenca au Pérou en mars 2017.

UN DISPOSITIF D'ACCOMPAGNEMENT AYANT 4 FONCTIONS



CAPITALISER L'EXISTANT DE L'ORGANISATION

- Observation des formations et des animations
- Capitalisation et formalisation des pratiques de formation



APPUI-CONSEIL

- Des activités de formations
- Des équipes pédagogiques
- Des étapes de changements et des équipes de suivi



SUIVI

- Ingénierie pédagogique et de formation
- Lancement des dispositifs de suivi des changements



(RE) QUESTIONNEMENT STRATÉGIQUE

- Sur la cohérence des pratiques et projets de formations avec les objectifs de transformation sociale



UNE FONCTION DE CAPITALISATION DE L'EXISTANT DANS L'ORGANISATION

Partir des pratiques d'animation et de formation des organisations, constitue la porte d'entrée principale de l'accompagnement méthodologique du pôle Form'Action. Qu'elles soient formalisées ou non, les pratiques existantes des organisations font l'objet d'une observation particulière. Dans une perspective de projet ou d'appui à l'organisation, une démarche de capitalisation est définie. Les pratiques ou thématiques à capitaliser qui constituent un enjeu d'avenir sont privilégiées.

Pour cette fonction, Frères des Hommes mobilise souvent ses ressources internes mais peut faire appel à un.e consultant.e externe.



UNE FONCTION D'APPUI-CONSEIL

Pour Frères des Hommes, l'échange régulier, direct, à distance, ou sur place lors des missions, est devenu le principal mode d'appui-conseil utilisé avec les partenaires. Cet échange porte à la fois sur la co-production d'outils et de méthodes pédagogiques et de formation mais aussi sur le partage de ressources extérieures à adapter aux contextes.

Pour l'ingénierie pédagogique et la formation, l'appui-conseil se fait auprès des équipes pédagogiques via les coordinateurs de projet, notamment avec les volontaires, sur la base des productions et/

ou co-productions réalisées par l'équipe, qui sont lues, analysées et enrichies par le pôle Form'Action.

L'appui peut également prendre la forme d'une co-construction des séances de travail en équipe.

Pour le suivi des changements via l'approche AOC (Approches Orientées Changement), l'appui-conseil prend 2 formes :

- Soit des conseils sont apportés sur la méthode, les modalités d'animation, etc.
- Soit dans le « co-faire avec » : préparation conjointe et co-animation des ateliers, temps de debriefing croisés entre les équipes.

Pour la capitalisation des expériences, l'appui-conseil peut se faire auprès de l'équipe du projet pour qu'elle valorise des savoir-faire métiers de groupes par exemple. Les pratiques de formation entre pairs de paysans, d'artisans, etc. constituent un capital de connaissances sur lequel s'appuient les organisations pour construire des formations. Sur l'ensemble de ces méthodes, l'accompagnement de Frères des Hommes peut prendre la forme de sessions de formation des équipes (d'animateurs, de formateurs) réalisées par le pôle Form'Action avec l'appui parfois de partenaires externes.

Enfin, l'appui se fait beaucoup lors de missions où des ateliers animés par le pôle Form'Action permettent de diagnostiquer, produire et de planifier ensemble. Ces ateliers sont des moments forts de prise de décision ou de lancement de nouvelles dynamiques.



UNE FONCTION DE SUIVI

Le suivi porte à la fois sur le champ de l'ingénierie de formation et sur celui de l'approche AOC. Les objets de suivi, les méthodes et les outils diffèrent en fonction des 2 approches :

- **Sur l'ingénierie de formation**, il s'agit de suivre à la fois les activités de formation planifiées par les projets, les dynamiques de renforcement des équipes pédagogiques et les activités de formalisation des formations (modules et outils pédagogiques).
- **Sur l'approche AOC**, il s'agit de suivre à la fois le déroulement des grandes étapes du dispositif de suivi des changements (observation/analyse/partage), la mise en œuvre des activités souhaitées pour le changement et d'appuyer les équipes de suivi aux temps d'analyse des changements.



UNE FONCTION DE (RE) QUESTIONNEMENT STRATÉGIQUE

Cette fonction porte principalement sur la cohérence des pratiques et projets de formations avec les objectifs de transformation sociale. En cours et à la fin d'un projet, Frères des Hommes utilise les 6 priorités pour la transformation sociale définies par les membres du collectif Former pour Transformer pour analyser avec l'organisation partenaire sa stratégie organisationnelle en matière de formation, pour ajuster les actions du projet et pour faciliter la prise de décision collective.

Ci dessous :

Des animateurs et formateurs du projet Recase, avec Duhamic-Adri et Adenya au Rwanda, mars 2019



Illustration avec le MPP, Mouvement Paysan Papaye, en Haïti

Créé il y a plus de 40 ans sur le Haut Plateau Central, le MPP est la plus importante organisation paysanne haïtienne. Considérant que la seule chance des populations paysannes est de s'organiser pour changer la situation, le MPP veut avoir des organisations fortes capables d'interpeller l'Etat pour qu'il propose des services et un appui aux exploitations agricoles haïtiennes. À la base des actions du MPP figurent plus de 3 500 groupements paysans composés d'une quinzaine de personnes chacun. La finalité du MPP est de promouvoir une agriculture innovante, adaptée aux petites exploitations haïtiennes et respectueuse de l'environnement. Le MPP forme et soutient les paysans en leur donnant les moyens d'être des acteurs et décideurs de leur avenir. Ses domaines d'intervention sont l'éducation et l'organisation populaires, l'agriculture paysanne, la gestion intégrée de l'eau et la santé intégrale.

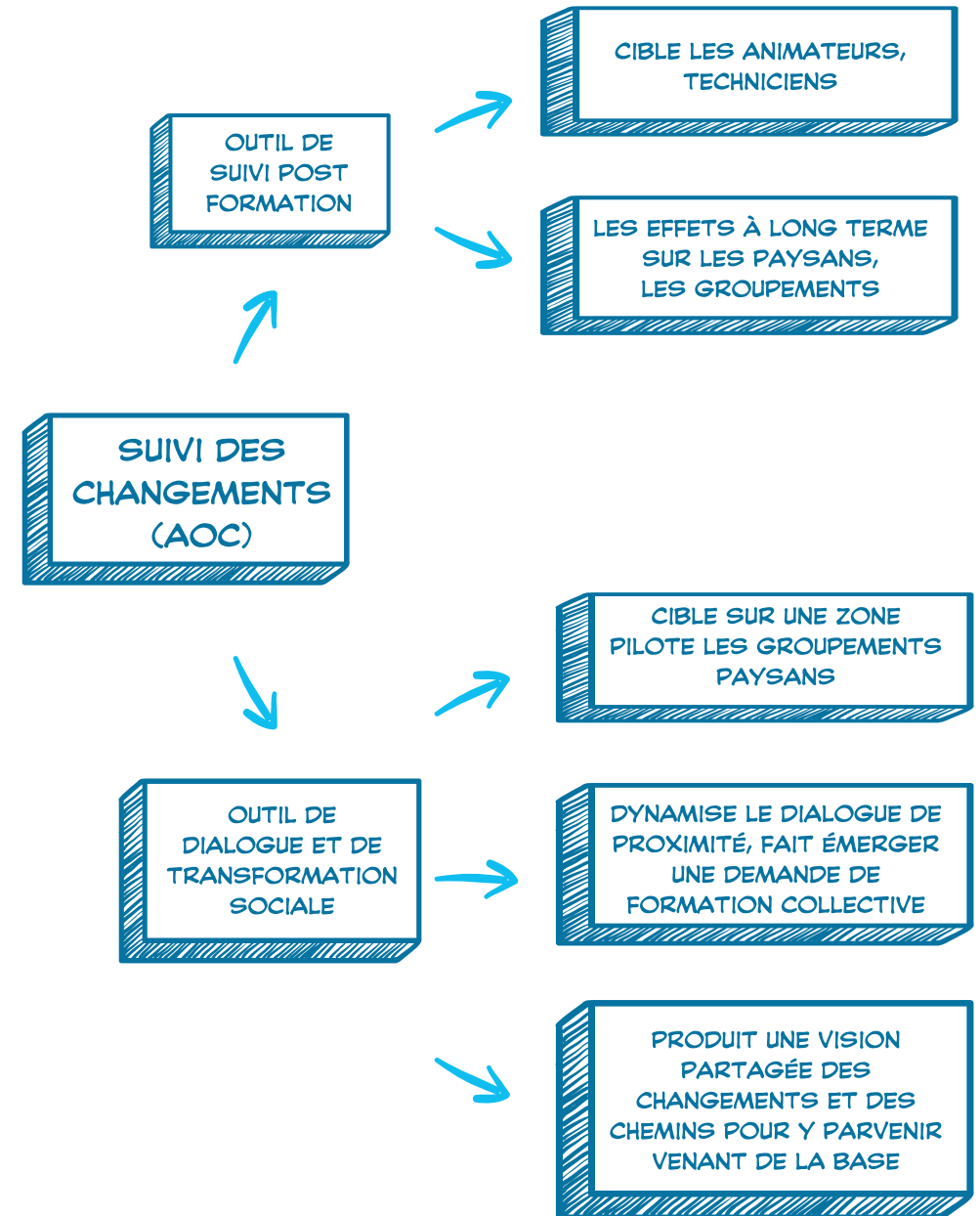
ILLUSTRATION DU RÔLE DE FRÈRES DES HOMMES AVEC LE SUIVI DES CHANGEMENTS DANS L'ACCOMPAGNEMENT DU MPP

Repartir de la base militante, dynamiser les groupements paysans, réinterroger le dispositif de formation

« Après 1 an et demi de diagnostic, de prise de conscience des failles de notre organisation et de partage à tous les niveaux, on s'est demandé ce qu'on allait faire de tout ça. C'est là que Frères des Hommes nous a aiguillé : pourquoi ne pas utiliser les Approches Orientées Changement (AOC) pour alimenter la réflexion du MPP et apporter des perspectives suite à ces premières analyses?

Et tant pis si on change de cap : si l'enjeu n'est plus de mesurer les effets des formations sur les groupements mais bien de réfléchir collectivement à comment redynamiser les groupements au sein du MPP, alors c'est ce qu'on va faire ! » **Alexander, Formateur au Centre Lakay du MPP.**

Initialement prévu pour le suivi post formation des changements dans le cadre du projet conduit avec le MPP, l'outil AOC a été utilisé pour la remobilisation des paysans et la redynamisation du mouvement. **Ci-contre** un schéma qui illustre le chemin parcouru et la mise en actes des principes d'action, qui symbolise la posture de questionnement de Frères des Hommes dans l'accompagnement :



Des ateliers collectifs ont été organisés et co-animés par le MPP et Frères des Hommes. Des représentants de l'ensemble des composantes du MPP ont été réunis : paysans membres de groupements, coordinateurs de groupements, animateurs, cadres techniques, formateurs, etc. Ensemble, ces acteurs ont défini les chemins de changements nécessaires pour atteindre une situation idéale.

De nombreux ateliers de co-construction d'un plan d'action ont été organisés dans le cadre des AOC : les paysans proposent et se responsabilisent sur la mise en oeuvre d'activités permettant selon eux de remobiliser les groupements. Des temps d'analyse collective des changements ont également été animés et des livrables produits pour différents publics : les paysans et le MPP/Frères des Hommes.



Atelier sur le suivi des changements au MPP en Haïti en juin 2017

ILLUSTRATION DE LA POSTURE DE FRÈRES DES HOMMES DANS L'ACCOMPAGNEMENT DU MPP EN INGÉNIERIE DE FORMATION

Être à l'écoute, favoriser les échanges de pratiques et suivre les apprenants sur le terrain.

Parallèlement, à la dynamique générée par les ateliers AOC, dans le cadre du montage du dispositif de suivi post formation, une dynamique d'échanges de pratiques entre paysans et agro-écologistes s'est mise en place. Ce processus a permis aux accompagnateurs du MPP (agronomes, techniciens...) de mieux comprendre la perception et l'intérêt des paysans pour l'agro écologie et pour les paysans de valoriser leurs pratiques. L'écoute des besoins en formation formulés à partir de cette vision et des chemins de changements a entraîné une refonte des modules de formation. L'équipe de formateurs du centre Lakay a travaillé sur les outils de démultiplication des formations et de suivi post-formation.

DANS L'ANIMATION PÉDAGOGIQUE DES FORMATIONS ET DES RÉUNIONS

Co-construction d'un capital savoir, avec un échange réciproque entre les deux organisations.

Un important travail a été réalisé pour rendre les sessions de formations et les réunions attractives et faciliter les processus d'apprentissages par des méthodes actives. Traditionnellement le MPP utilise des méthodes d'éducation populaire tels les sociodrames et le chant dans ses animations. Frères des Hommes s'appuie sur ces pratiques mais a proposé un éventail d'autres outils dont le photo langage pour animer certaines séances qui ont été co-animées et sont maintenant adaptées et utilisées par le MPP. À l'inverse, Frères des Hommes s'est nourri des pratiques du MPP pour diversifier ses techniques d'animation d'ateliers.

« À partir du moment, où j'ai commencé à me sentir plus à l'aise avec l'ingénierie de formation et à restituer mes observations devant l'équipe de formateurs même, mes pratiques de travail ont changé et ça a été le début de mon travail d'animation. Du coup, à partir de ce moment-là, j'ai vraiment commencé à m'amuser : à proposer des choses, à m'impliquer aussi dans l'animation des formations pour tester des choses »

Sarah, volontaire de Frères des Hommes auprès du MPP.



Frères des Hommes

2 rue de Savoie, 75006 Paris - France

Tél. +33 (0)1.55.42.62.62

fdh@fdh.org www.fdh.org

 [facebook.com/FreresdesHommes.org](https://www.facebook.com/FreresdesHommes.org)

 twitter.com/FreresdsHommes

Publié par Frères des Hommes avec
le soutien de l'Agence Française de
Développement

