

TERRISTORIES

Le processus de formation-action des animateurs

Mai 2016

Étapes	Contenu
1	Séance de jeu entre animateurs, animée par le formateur (1 journée)
2	Formation (1/2 journée)
3	Séance de jeu entre animateurs, animée par le formateur (1/2 journée)
4	Formation approfondie (1 journée)
5	Séances de jeu sur le terrain (2 jours/atelier), animé par les animateurs secondés par le formateur
6	Formation transfert

L'enjeu fondamental de toute la formation est de faire bien comprendre les objectifs des ateliers participatifs, donc de la façon d'utiliser et d'animer le jeu durant ces ateliers. Sans revenir sur ce qui a été expliqué dans la partie précédente, retenons que la préoccupation principale qu'il faut transférer à l'animateur est de créer un contexte qui permette aux participants de puiser dans leurs savoirs, leurs expériences, afin d'imaginer ensemble des propositions de gestion des ressources naturelles. Cela nécessite de pousser les participants à expliciter et progressivement affiner les idées et propositions qu'ils souhaitent mettre en œuvre. Pour cela certaines techniques d'animation sont utiles.

Étape 1 : première séance de formation (pratique du jeu) : découverte de la méthode

Les participants découvrent le jeu et la façon de l'animer en le pratiquant durant une séance complète.

Étape 2 : Initiation à la méthode par l'adaptation du jeu à la localité ou/et l'enjeu spécifique

L'objectif de cette séance de formation d'une demi-journée est de transférer les connaissances suivantes :

1. Notre forme d'atelier participatif repose sur l'établissement d'un rapport spécifique aux savoirs des animateurs et des participants

Il s'agit de poser le cadre général, l'état d'esprit, qui porte la démarche : l'équipe d'animation n'apporte pas un savoir expert sur la question traitée (le foncier par exemple). Ce sont les participants qui par l'intermédiaire du jeu vont partager et construire des propositions, à partir de leurs propres savoirs et des débats qui émergeront entre eux. Ainsi, c'est à partir de l'expérience et des idées des participants que les propositions seront construites. Il est donc essentiel de bien sensibiliser les animateurs sur la posture qui doit être la leur lors de l'animation d'un atelier participatif : ne pas censurer les participants, ne pas les « guider » dans telle ou telle autre voie qui paraîtrait plus judicieuse à l'animateur.

2. Comment construire cet atelier : de l'importance de réunir une diversité des points de vue

Il s'agit de réunir des participants qui ont des points de vue les plus diversifiés possibles. L'objectif est de rassembler un maximum d'hétérogénéité, donc de richesse, puis de construire à partir de cette richesse.

Cela implique de ne pas s'appuyer obligatoirement sur les schémas classiques de représentativité que l'on mobilise souvent pour construire une liste de participants à un atelier participatif (représentants officiels en particulier). Le formateur insiste sur le fait que c'est la composition des participants qui influera sur le résultat, original ou classique : à eux de voir de quel produit ils ont besoin à la sortie du jeu...

3. Préparation /adaptation du jeu au contexte local/ à la préoccupation spécifique envisagée

L'équipe d'animation doit définir clairement avant l'atelier les enjeux sur lesquels elle souhaite faire discuter les participants, et à partir de là les informations *nécessaires mais suffisantes* qu'il faudrait introduire pour une discussion la plus ouverte et la plus riche possible (les informations identifiées pourront être introduites sous forme d'événements, de scénarios, de rôles ponctuels...) Là aussi, l'option est faite pour un apprentissage par la pratique : les différents éléments du jeu sont repris l'un après l'autre avec les futurs animateurs, pour les laisser analyser quelles améliorations et modifications seraient d'après eux pertinentes, depuis les caractéristiques biophysiques qui leur paraissent importantes à connaître jusqu'aux questions foncières particulières à la localité.

Étape 3 : formation approfondie à la méthode

L'objectif de cette séance de formation est de transférer les connaissances nécessaires aux animateurs pour maîtriser suffisamment les règles et l'esprit du jeu de simulation (la raison d'être des différents éléments qui le composent).

1. Retour sur leurs expériences du jeu

Les futurs animateurs sont incités à revenir sur la façon dont ils ont perçu l'atelier de simulation auquel ils ont participé. C'est l'occasion pour eux de partager leur compréhension du jeu (son déroulement et ses règles) ainsi que leur expérience d'un outil participatif et de son animation.

2. Explicitation des objectifs et enjeux de ce support

Le formateur revient sur la finalité du jeu. Le premier objectif de l'outil est de provoquer un contexte où les participants réfléchiront *différemment*, où ils seront poussés à imaginer de *nouvelles* idées. Le jeu demande aussi aux participants de se mettre à la place des décideurs nationaux et de construire des propositions acceptables par ces derniers, donc prenant en compte des enjeux régionaux et nationaux et pas seulement leurs spécificités locales.

Les clés de l'animation du support de simulation :

- Provoquer un contexte où les participants réfléchiront différemment, seront poussés à imaginer de nouvelles idées
- Mettre les participants à la place des décideurs nationaux, pour qu'ils construisent des propositions qui leur paraissent les plus profitables à la société dans son ensemble
 - quels effets de leurs idées (locales) auraient sur d'autres régions ?
 - quels effets sur les ressources naturelles et la pauvreté ?
 - quels effets sur les indicateurs nationaux qui commandent les politiques publiques (productivité, durabilité, équité sociale...)?
- Recueillir un maximum d'idées originales de la part des participants, sur la problématique abordée.

Exemple, sur le foncier : quels types de droits reconnaître, avec des combinaisons plus complexes que celles reconnues aujourd'hui : droit collectif, selon la saison, selon l'activité, selon l'affectataire ; quels types de gestionnaires des droits : État, conseil rural, commission locale intégrant d'autres personnes que les élus, responsables coutumiers, etc. ; quelles règles d'échange des droits : marché de la terre, location, etc. En particulier, en ce qui concerne la régulation collective de l'accès aux ressources naturelles et au foncier : La séparation spatiale des activités agricoles et d'élevage qui est souvent promue par les interventions extérieures n'est ni une obligation, ni nécessairement un progrès. Les animateurs ne doivent absolument pas la proposer (autrement dit l'imposer) aux paysans. Il faut les laisser, voire les pousser, à imaginer d'autres solutions que la simple séparation, leur permettre de tester différentes modes de propriété foncière plutôt que la simple et unique privatisation. C'est pourquoi il faut être attentif à la façon de parler de « papier » (droit sur la terre) dans le jeu : cela peut faire référence à la **reconnaissance officielle de multiples formes de droits**, qui peuvent être attribués à **une diversité de types d'attributaires** (à un individu, à un collectif ou une famille...) et **pour un droit de nature très diversifiée** (y compris pour une saison, pour une seule activité...). Il faut aussi rester très ouvert sur le gestionnaire de ces droits, ça peut être pour un chef de terre ou de lignage, l'État, la collectivité locale ou toute autre idée que les participants souhaitent tester. Sur ce « papier » l'animateur peut noter, si les participants le souhaitent, les autres usagers qu'on laisse exploiter « depuis longtemps même s'ils n'ont pas de droits fonciers ». Dans ce dernier cas, pousser à ce que chacun des cas de droit délégué, du plus fort au moins fort, soit joué par l'un des joueurs, pour qu'il soit représenté et pris en compte.

3. Deuxième niveau d'apprentissage des règles du jeu

Le formateur revient ensuite sur le jeu en lui-même, sa structure et son fonctionnement. Les différents temps du jeu sont décomposés, depuis l'installation des participants jusqu'à l'achèvement de la première partie. Les différentes modalités des grandes phases du jeu sont détaillées :

- a) la répartition des activités des joueurs sur le plateau du jeu, une fois que le matériel est installé.
- b) Rappeler la logique dans l'usage des « marmites » et l'identification par les noms de famille afin que les joueurs se « reconnaissent » plus facilement sur le plateau et « s'approprient » plus le jeu ;
- c) la distribution de la pluie (pour la première saison), qui entraîne la distribution des ressources naturelles disponibles sur le plateau.
- d) l'introduction d'un évènement (qui correspond à des aléas environnementaux ou à des projets de développement tirés de la réalité,...) en fonction de la saison
- e) Le moment où les joueurs récoltent leurs ressources selon les activités menées.
- f) Les éventuels dégâts de bétail
- g) Le moment où les joueurs, une fois qu'ils ont récolté leurs ressources, donnent la dépense pour nourrir leurs familles fictives dans le jeu.
- h) Le moment du bilan

Une fois ce retour schématisé effectué, une partie de jeu est lancée avec les futurs animateurs. Au cours de cette partie, on revient sur la manière dont l'animateur procède à chacune des étapes évoquées ci-dessus comment s'effectue la distribution de la pluie, comment s'effectue les récoltes selon les milieux naturels, comment les évènements peuvent être choisis et introduits, etc.

4. Explicitation des enjeux de l'animation

Il s'agit d'expliciter la posture de l'animateur, dans quelle mesure il doit savoir questionner pour guider, dans quelle mesure il doit adapter les règles pour respecter la dynamique collective qui émerge et dans quelle mesure il doit accompagner. Il est important que le futur animateur intègre qu'il a **deux compétences à mettre en œuvre : transmettre aux participants la maîtrise du jeu et, une fois que le jeu est lancé et intégré, questionner et pousser à la réflexion, au débat.**

Le formateur organise alors une séance pratique où l'on joue et on se teste à partir d'exemples puisés dans les ateliers précédents. C'est l'occasion de confronter les animateurs à des exemples de situations tirées des ateliers, auxquelles ils doivent s'adapter et adapter les règles.

5. Animer= savoir adapter les règles.

Les règles du jeu posées au départ, « figées » peuvent à tout moment être dépassées et adaptées pour ne pas entraver l'exploration par les participants des imaginaires (scénarios) qu'ils souhaitent simuler. Cette posture d'utilisation du jeu renvoie à l'écart vis-à-vis de la règle que l'animateur doit savoir prendre ou laisser aux joueurs afin de favoriser l'expression des propositions. Cela signifie que si l'action, la pratique qu'un joueur improvise n'était pas prévue dans les règles du jeu mais apparaît pertinente par rapport à la question à traiter collectivement, l'animateur doit alors favoriser son introduction en expliquant justement qu'initialement ce n'était pas prévu mais que l'on peut réfléchir ensemble à la manière de traduire cette idée de façon la plus réaliste possible dans le jeu.

❖ Animer=savoir justifier//faire sens

Il est très important que les joueurs perçoivent le lien logique, raisonné, entre le jeu et la réalité. Cela incombe à l'animateur d'évoquer les liens et échos du jeu avec la réalité. Le jeu est (seulement) un support pour faire ressortir non seulement des pratiques mais des expériences et des savoirs oubliés. Il est donc important que les joueurs expliquent leurs idées, aussi bien l'idée elle-même que la raison pour laquelle ils pensent qu'elle est utile à ce moment-là. Dans cette perspective,

l'animateur doit être attentif aux échanges entre les joueurs pour saisir les idées et inviter ces derniers à les creuser sans tabous ni craintes, les explorer, les expliciter au maximum. Cela se fait en particulier en appelant les joueurs à justifier leurs actions dans le jeu par rapport à ce qu'ils pourraient faire dans la réalité. C'est en leur permettant de justifier leurs actions que l'on peut aussi mieux en saisir le sens pour les joueurs eux-mêmes.

Rappeler régulièrement les objectifs du jeu (voir supra) et leur implication dans la façon de jouer :

- Les participants sont considérés à la fois comme les usagers (en tant que joueur individuel) et comme els gestionnaires (en tant que collectif) d'un territoire, qui peut être plus large que leur terroir. Le un plateau représente donc une région virtuelle, une zone « type » de leur région (qui peut par exemple contenir des éléments qui ne sont pas présents chez eux, mais qui sont courant dans la région) ;
 - ils jouent en même temps les paysans et les décideurs : les paysans quand ils posent leurs activités, les décideurs quand ils décident des règles collectives (donc penser les règles collectives en prenant en compte les enjeux nationaux).
- ❖ Animer=accompagner et favoriser une réflexion collective

Le formateur organise une séance pratique : pour chaque évènement, on essaie de formuler clairement quelques exemples de questions sur lesquelles l'animateur pousserait le débat (donc par rapport à l'objectif final du projet) ...Mais dans le cours de l'action, en jouant... car facile *a priori* de poser des questions claires par rapport à un objectif mais plus grande difficulté à ressortir ces questions au fil de l'action des différents joueurs.

Le jeu est (seulement) un support pour faire ressortir non seulement des pratiques mais des expériences et savoirs pas assez mobilisés. Il est donc important que les joueurs expliquent leurs idées, aussi bien l'idée elle-même que la raison pour laquelle ils pensent qu'elle est utile à ce moment-là.

L'animateur doit s'attacher à essayer de donner la parole à tous : trouver une façon de solliciter le point de vue de tous les participants. En ouvrant par exemple une discussion sur une action proposée ; faire un tour de table pour avoir l'avis de tous sur celle-ci. Permet ainsi d'équilibrer les prises de paroles, sans interpellier directement et uniquement une personne qui se positionnerait plus en retrait.

Si l'animateur est surpris par une proposition ou une action de jeu, ou que celle-ci ne lui semble pas pertinente, il doit essayer de comprendre la motivation du joueur qui la mise en œuvre, en discutant avec la personne et le groupe de la pertinence de cette « innovation », par rapport à la réalité ou par rapport à des scénarios à explorer.

- ❖ Animer= savoir orienter//pousser l'effort collectif

Il vaut mieux pour cela bien connaître la problématique que l'on veut faire traiter par les participants...mais en même temps savoir garder un juste milieu entre les points de discussion prévus et ce qui sort spontanément de la discussion... se laisser surprendre aussi !

Il est important de s'appliquer sur les explications à donner pour que tous comprennent la recherche collective qu'on leur propose : ne pas hésiter à demander une reformulation de ces objectifs par les joueurs pour voir si tout le monde est bien sur la même longueur d'ondes....

Il est de même important d'être attentif aux idées échangées pour inciter les participants à approfondir, à développer, et de proposer le maximum d'ouvertures pour qu'ils émettent de nouvelles idées auxquelles ils n'avaient pas pensé.

6. Intégration du déroulement de leur processus d'apprentissage

On présente aux apprentis animateurs le processus général d'apprentissage dans lequel ils s'insèrent (cf. la structure et les thèmes des différentes séances détaillées ici).

Étape 4 : pratiques d'animation du jeu en situation réelle, accompagnées par le formateur

Trois ateliers de jeu en situation réelle, sur les sites de l'équipe/projet, vont avoir un double objectif : d'une part répondre aux besoins du projet sur ces sites et d'autre part en complément apprendre progressivement aux animateurs, par l'action, à maîtriser l'animation du jeu.

Encadrés par le formateur, Les animateurs sont progressivement mis en situation d'animation autonome, selon leur progression personnelle : d'abord simples joueurs parmi les participants, puis « animateur clandestin » (rôle particulier provoquant des événements et des réactions en lien avec le sujet de l'atelier : arrivée d'un agribusiness, d'un migrant, d'un projet, etc.), puis animateur d'un des plateaux (encadré par l'animation inter-plateaux du formateur).

En trois ateliers de la sorte, une proportion suffisante d'animateurs sera devenu autonomes et pourra poursuivre l'appropriation de la technique par les autres, ainsi que l'accompagnement de nouveaux animateurs selon la même méthode d'apprentissage par l'action.

Étape 5 : formation transfert

C'est l'étape finale de la formation. Son objectif est de transférer une maîtrise fine des règles et du fonctionnement global du jeu. On voit que selon un principe d'apprentissage par la pratique, cette explicitation fine des règles du jeu n'intervient qu'à la fin de la formation, pour parfaire une connaissance pratique acquise d'abord.

L'objectif de cette séance est donc de clarifier la nuance entre l'expérience des différents ateliers (les façons d'animer des animateurs du jeu) et les règles établies du jeu.

1. Revenir sur leurs expériences d'animateurs clandestins (3^{ème} étape du processus d'apprentissage)

Cette première discussion vise à leur permettre d'exprimer leur compréhension du jeu et des dynamiques que leur intervention a pu faire naître lors du dernier atelier. Ces rôles pouvaient être celui de sous-préfet, celui de transhumant ou encore celui d'ONG, etc. Ce moment de discussion est important car il permet aux différents animateurs de prendre connaissance de ce qui a pu se passer sur les autres plateaux.

2. Se tester collectivement dans la pratique de l'animation

Au cours de cette séance, les animateurs en formation animent une partie de jeu en expliquant chaque étape comme s'ils s'adressaient à des joueurs. Ils animent ainsi à tour de rôle le jeu, se complétant et corrigeant les uns les autres. Le formateur joue aussi et pose des questions pour inciter l'animateur à ne pas oublier d'expliquer ce qui peut être évident pour lui car il connaît les règles mais qui toutefois doit être exprimé de façon très claire pour les joueurs qui eux découvrent le jeu. Le formateur joue donc le rôle d'un participant lambda qui pose des questions de compréhension sur le matériel et sur la logique du jeu pour inciter le futur animateur à développer des explications sur le sens du jeu et le rôle qui est aussi attendu du participant.. Lorsque l'animateur qui joue le rôle de « maître du jeu » éprouve une difficulté dans l'animation (méconnaissance d'une règle, etc.), un autre apprenti animateur le complète. C'est en somme une animation à tour de rôle, selon ce que chacun a assimilé pour parvenir à construire collectivement une animation complète du jeu.

Au cours du déroulement de la séance de jeu, le formateur revient aussi au fur et à mesure sur les différents éléments du jeu (le nombre d'étiquettes distribuées par plateaux, la couleur des pions des activités, etc.) pour expliquer comment et pourquoi ils ont été construits. Exemple : les deux tailles de parcelles, utiles quand le substrat du « dessous » change la façon dont est utilisable celui du « dessus » (par exemple, différence d'utilisation possible de sols salés selon la nature du sol qui est salé). Le formateur présente aussi les éléments supplémentaires du kit matériel, qui peuvent être utilisés au cours du jeu.

Ensemble, l'équipe revient sur les explications qui accompagnent le déroulement des différentes grandes étapes de l'animation du jeu :

- a) La présentation de chacun des joueurs
- b) La présentation du matériel, l'explication des différentes activités et la raison d'être des 4 plateaux
- c) L'importance à accorder à la traduction du matériel de base (les milieux) pour que les participants aient une bonne base de compréhension
- d) Le « lancement » le jeu (mise en place des activités, etc.), une fois que ces trois premières étapes ont été faites
- e) Les spécificités selon les saisons (l'accès à l'eau qui est un élément clé pour mener les activités en saison sèche) et l'utilisation des scénarios fonciers

3. Conclusion : comprendre que les règles sont un outil qui permet de pousser la réflexion mais qu'elles ne sont pas une fin en soi.

Avant de se quitter, le formateur remet à chacun les règles du jeu. Au terme de la rencontre, il doit être clair pour les animateurs que désormais ils disposent de toutes les connaissances nécessaires à l'animation du jeu. Afin qu'ils ne sentent pas perdus, il peut leur être rappelé que le plus important est de comprendre l'esprit du jeu, s'ils se trompent dans la distribution des ressources ou la récolte, ce n'est pas dramatique, l'essentiel c'est de garder une cohérence globale. Il s'agit surtout de faire comprendre aux participants que le jeu vise à ce qu'ils puissent à partir de leurs expériences construire ensemble des propositions de gestion des ressources. Il doit être clair pour les animateurs que le jeu est un outil pour favoriser les négociations et débats d'idées. Ils ne doivent pas limiter les participants en excluant certaines idées qui leurs paraissent non réalistes. Ils ne doivent pas juger mais aider à consolider en poussant à être précis. De la même façon ils ne doivent pas vouloir gommer les idées à la marge, toutes les propositions sont recevables et peuvent être discutées.