

Outils pédagogiques pour les formateurs

Action for the Rights of
Children

(ARC)



CONTENU

NOTES D'ORIENTATION A L'INTENTION DES FORMATEURS	Page
Utilisation du Dossier d'outils pédagogiques du formateur	2
<u>Thème 1</u> : Principes de formation	3
<u>Thème 2</u> : Planification du processus complet de formation.....	10
<u>Thème 3</u> : Préparation à la facilitation de formations.....	17
<u>Thème 4</u> : Techniques participatives de formation	30
<u>Thème 5</u> : Introductions, dynamisants et méthodes d'évaluation rapide.....	50
<u>Thème 6</u> : Création d'étude de cas, de jeux de rôle et d'exercices.....	57
<u>Thème 7</u> : Utilisation de supports audiovisuels.....	62
<u>Thème 8</u> : Utilisation des Documents d'appui.....	65
<u>Thème 9</u> : Retours/Critiques et évaluations.....	66
Documents d'appui	72
Lectures supplémentaires.....	87



Utilisation du Dossier d'outils pédagogiques du formateur

Ce dossier a été élaboré pour servir de ressource aux personnes qui facilitent des formations. Il peut être lu comme introduction à la facilitation de formation. Le contenu de ce Dossier est divisé en différents thèmes qui couvrent les questions suivantes:

- principes d'apprentissage;
- aide à la préparation d'une formation;
- aide à l'utilisation des méthodes participatives de formation;
- aide à l'écriture et à la production de documents d'appui et de transparents;
- suggestions pour l'évaluation de formations.

Si vous êtes un formateur ou un formateur déjà expérimenté, vous pouvez vous servir de ce Dossier d'outils pédagogiques (ou Boîte à outils) comme outil de référence ou comme support susceptible de mettre à jour votre pratique actuelle.

Si vous êtes un nouveau formateur ou si vous manquez d'expérience de facilitation, il vous sera certainement utile de lire ce Dossier en entier avant de l'utiliser pour vous aider à planifier votre formation et à la mener à bien.

Remerciements

Un certain nombre de documents clés a été utilisé lors de l'élaboration de ce Dossier, en particulier:

Tim Pickles (1995): Toolkit for Trainers. Pavilion, Brighton, Angleterre.

CMA (1995): CMA Training Skills Pack. Community Media Association, Londres.

UNHCR, Staff Development Section (Oct. 2000): A Strategy for Enhanced Staff Development (Draft). UNHCR, Genève.

Nous sommes très reconnaissants d'avoir pu utiliser ces documents et recommandons en particulier le 'Toolkit for Trainers' qui peut vous servir de ressource supplémentaire si vous souhaitez approfondir certaines connaissances.

Les auteurs sont d'autre part très reconnaissants envers différentes personnes qui ont participé à la préparation de ce document comme Ailsa Masterton, Nirveen Chotai et Pamela Baxter.



Thème 1

Principes de formation

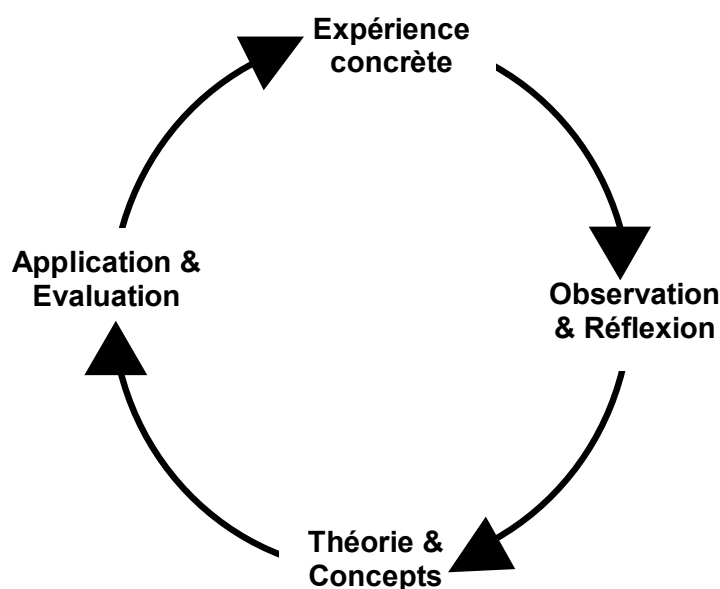
COMMENT APPRENNENT LES ADULTES

Le processus d'apprentissage est fondamental à la formation. Il est donc essentiel que le formateur ait une compréhension basique de ce processus afin de pouvoir décider quelle serait l'approche la plus efficace à utiliser pour une formation dans une situation donnée.

Des études sur la manière dont les adultes apprennent ont démontré que les résultats sont les plus positifs lorsque :

- Les participants sont invités à définir et à parfaire leurs propres objectifs d'apprentissage.
- Le contenu de la formation est basé sur des problèmes pratiques que les participants affrontent souvent
- La formation est faite dans un cadre participatif où les méthodes sont variées

Cette découverte étaye l'un des modèles standards de formation connu sous le terme « **Cycle d'apprentissage** » illustré par le diagramme ci-dessous. Développée par David Kolb, cette approche montre le lien étroit entre la pratique et l'apprentissage. Le cycle d'apprentissage comprend l'expérience, l'observation, la réflexion et l'application.



N.B. Le Cycle d'apprentissage est présenté dans le **Document d'appui 1.1**.

La réflexion se base sur l'expérience et génère des conclusions qui doivent inclure la formulation de nouvelles idées. Ces idées sont ensuite utilisées pour générer de nouvelles expériences impliquant ainsi le recommencement du processus. Le Cycle d'apprentissage de Kolb inclut un apprentissage inductif et un apprentissage déductif:

- **L'apprentissage inductif** se fait par expérience et en tirant des conclusions à partir de l'expérience vécue;
- **L'apprentissage déductif** part d'un principe ou d'une règle qui est appliqué à une situation.

L'efficacité de ce cycle repose sur l'inclusion de ces deux types d'apprentissage. Ce modèle d'apprentissage peut servir de principe directeur pour le développement d'une méthodologie. Les formateurs devront alors vérifier continuellement que leur propre méthodologie reflète ce processus.

DEFINITION DE LA FORMATION

Pour aborder ce Dossier, il est important d'avoir une définition pratique de l'apprentissage. La définition suivante s'est révélée utile:

Un changement relativement constant dans le comportement, dû à une pratique ou à l'acquisition d'expériences.

La formation devra donc être un processus proposant des pratiques et des expériences directes afin de motiver l'apprentissage. Deux éléments sont à prendre en compte:

Tout d'abord, c'est grâce au comportement de celui qui apprend que nous pouvons apprécier les réactions des participants et l'apprentissage effectué.

Le deuxième élément à considérer est le rôle très important du formateur dans le processus de formation puisqu'il doit se faire par la pratique et l'expérience. Une formation inefficace peut engendrer des sentiments de doutes ou d'insuffisances de connaissances sur le sujet. Le formateur doit, donc, planifier consciencieusement la formation pour minimiser de tels risques.

UNE ORGANISATION EN FORMATION

Cette notion renvoie à l'idée que les organisations doivent continuer à apprendre si elles veulent rester compétitives. Leur survie dépend en effet de leur adaptation qui est possible grâce à la formation. La réussite des affaires des entreprises privées en dépend. Dans le secteur public, l'efficacité opérationnelle est le but à atteindre. Trois concepts sont nécessaires à une organisation qui veut se former.

1. **Tous** les employés doivent développer et améliorer constamment leurs compétences grâce à des activités de formation. Des discussions devront avoir lieu entre les employés et leurs superviseurs pour mettre au point des plans de formation personnels. Toutefois, la responsabilité primaire de l'apprentissage incombe aux employés individuels.
2. Le travail en **équipe** et en groupe est le moteur nécessaire à l'apparition de résultats et de changements positifs au sein d'une organisation. Les équipes pour être efficaces devront apprendre en permanence et générer

constamment de nouvelles idées. D'autre part, les équipes représentent l'environnement le plus apte à encourager ses membres à apprendre.

3. Une **organisation** apprend constamment de part ses expériences ou en identifiant les meilleures pratiques, réussissant ainsi à améliorer son efficacité. Ce processus correspond à ce que nous appelons communément la "gestion des connaissances".

En renforçant la formation à ces trois niveaux, le développement des employés devient à la fois le catalyseur et le véhicule du changement organisationnel. Les activités de formation devront devenir un moyen utilisé par l'organisation pour faire passer des messages politiques organisationnels, positifs et permanents.

APPROACHES DE FORMATION

La formation au travail

Il existe plusieurs options, y compris la formation traditionnelle "un à un", la formation en petit groupe, le coaching, le tutorat et l'utilisation de matériels ou de dossiers de formations.

Recommandations: le transfert de connaissances tend à être plus important si la formation a lieu près du lieu de travail. La formation au travail peut avoir un très bon rapport efficacité/coût, mais elle n'est pas cependant toujours la formation la moins cher une fois tous les coûts pris en charge. De même, l'environnement n'est pas toujours idéal à l'apprentissage. Il est aussi très important de s'assurer de la disponibilité d'un formateur adéquat présent parmi les managers ou les employés. Néanmoins, le résultat de la formation a des chances d'être important puisque la personne en formation continue son travail tout en apprenant.

Expérience Interne

Cela comprend toute une série de techniques qui comprennent des visites ou des stages dans d'autres sections de l'organisation, des projets de recherche ou de planification, des groupes de résolution de problèmes, des cercles de contrôle qualité ou des tutorats.

Recommandations: le lien étroit entre le lieu de travail et l'apprentissage est un avantage. Les coûts et le besoin de ressources supplémentaires sont faibles. Cela permet aussi d'utiliser certains types d'apprentissage reposant sur l'exécution de tâches qui n'auraient pas été pris en compte ou habituellement utilisés lors d'une formation. Comme pour la formation au travail, les compétences et les capacités des formateurs (ou des tuteurs) sont cruciales. Si ce type de formation est utilisé, il peut être utile de développer un programme adapté pour les tuteurs.

Cours internes

La formation peut être constituée d'un atelier simple (ou sur plusieurs jours) ou d'une série d'ateliers parents proposant des connaissances générales ou une série de connaissances, attitudes et compétences nécessaires.

Recommandations: il est plus efficace et de bon rapport économique de mener un programme interne si le groupe à former est important car son contenu et son processus pourra alors être plus adapté aux besoins des participants. D'autre part, les employés peuvent être utilisés comme formateurs ou tuteurs, ce qui réduira les coûts et pourra être vu comme un outil de développement pour les employés.

Cours extérieurs

Il en existe deux types: les cours de courte durée (ou ateliers) et les cours longs (généralement à mi-temps) qui mènent souvent à une qualification.

Recommandations: cette option est plus tournée vers l'extérieur. Elle permet aux travailleurs de discuter de certains problèmes ou questions avec d'autres et d'obtenir des données qui ne sont peut-être pas toujours clairement disponibles dans leur organisation. C'est sans doute l'option dont le rapport efficacité/coût est le meilleur lorsque seulement un faible nombre de personnes doit être formées. Le processus de sélection est important si l'on veut des résultats maximums. Lors de la sélection d'un atelier ou d'un cours, l'adéquation entre les objectifs de la formation, les méthodes, le style de formation, son lieu et les critères établis dans l'Analyse des besoins de formations (voir Thème 2) améliorera l'efficacité de la formation.

Le tableau suivant présente certaines options de formations possibles. Il est repris dans le **Document d'appui 1.2**.

Type d'apprentissage	Options d'apprentissage
Certification <i>confirmation</i>	Centres d'évaluation Analyse des niveaux Tests/examens
Partage <i>renforcement</i>	Ateliers Conférence Travail en réseau Vidéo Conférence
Application indépendante <i>compétences</i>	Formation au travail Formation basée sur l'exécution de tâches Missions et attributions de tâches Apprentissage par l'action
1 à 1 <i>compétences & connaissances</i>	Missions et attributions de tâches dirigées Coaching Suivi Tutorat Lectures dirigées/structurées
Apprentissage par soi-même <i>connaissances</i>	Lectures Vidéos Formation utilisant l'informatique (CD Rom, Intranet, Internet) Cours par correspondance Etude
Orientation <i>sensibilisation</i>	Atelier/conférence Vidéo CD-ROM

(Source: UNHCR, Staff Development Section (Oct. 2000): A Strategy for Enhanced Staff Development (Draft). UNHCR, Genève).

Ces options de formation ont été regroupées afin de montrer qu'à différents buts correspondent différentes méthodes. Une formation est plus efficace lorsque

plusieurs méthodes sont utilisées et lorsque le choix de la meilleure méthode à utiliser s'est fait grâce à une analyse claire de chaque étape de la formation et de chacun des buts visés.

L'ENVIRONNEMENT PROPRE A LA FORMATION

L'un des rôles du formateur est de veiller à ce que l'ambiance dans laquelle a lieu la formation soit la meilleure possible. Sept caractéristiques importantes sont à prendre en compte.

1. Les participants doivent vouloir apprendre.
2. Le contenu et le processus doivent être significatifs pour le participant et faire partie du contexte dans lequel il évolue.
3. La pratique doit être partie intégrante de la formation, que ce soit à partir du matériel ou des idées.
4. Les participants doivent traduire les idées dans leurs propres mots afin de s'approprier ce qu'ils apprennent.
5. Une certaine forme de créativité doit être présente afin de permettre aux participants de développer leur apprentissage de différentes manières.
6. Les participants doivent s'attendre à ce que leur nouvelle formation rende leur travail plus efficace.
7. Les participants doivent s'attendre à ce que le processus de formation soit amusant et positif.

Il est de la responsabilité du formateur de créer un environnement physique et psychologique dans lequel les participants peuvent travailler et apprendre. Les facteurs suivants sont nécessaires à un bon environnement:

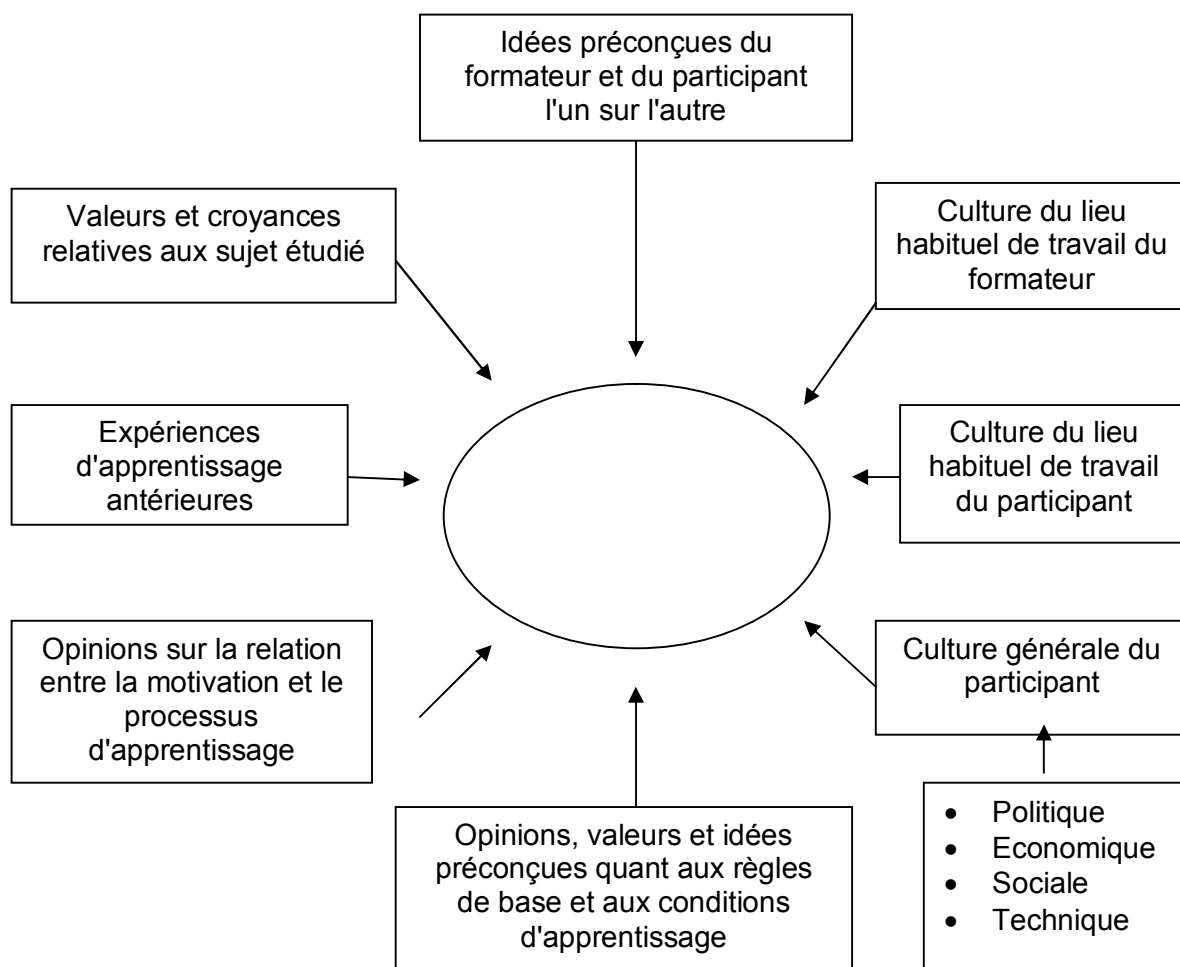
- Bonnes conditions pratiques;
- Respect, tolérance et confiance;
- Encouragement de la découverte personnelle;
- Une atmosphère qui permet l'ouverture d'esprit;
- Intégrer l'idée que les différences sont bonnes et souhaitables;
- Chacun a le droit à l'erreur;
- Reconnaître la diversité des manières dont chacun apprend;
- Une compréhension de la manière dont cet apprentissage va être utilisé par chacun.

La combinaison de ces facteurs varie d'un groupe à l'autre et le formateur doit aussi prendre en compte les caractéristiques du groupe à former. Ceux-ci comprennent:

- Les expériences antérieures de formation du groupe;
- L'attitude de leur propre organisation vis à vis des formations;
- Le but de la formation;
- Le type de formation préféré des participants;

- La compréhension du groupe quant au processus de formation;
- Le type de comportement du formateur et le type de formation auxquels les participants s'attendent;
- Les besoins particuliers du groupe, ex: temps particuliers de début et de fin de la formation;
- Accès aux personnes handicapées;
- Matériels accessibles pour les personnes qui ont des problèmes de vue ou d'ouïe;
- Les attitudes, les connaissances et le niveau de compétences des participants au début de la formation.

Tous ces facteurs vont influencer la capacité des participants à apprendre. Le formateur doit les garder à l'esprit pendant la planification de la formation, pendant la formation et lors de l'évaluation. Le diagramme ci-dessous illustre les influences culturelles sur l'apprentissage.



CINQ CONSEILS

En termes concrets, lorsqu'une formation est développée, le formateur devra:

- Veiller à ce qu'un bon environnement d'apprentissage soit préparé à l'avance;
- focaliser le sujet étudié sur les besoins et les problèmes actuels des participants;
- Utiliser diverses techniques participatives qui se basent sur le savoir et l'expérience des participants;
- Faire travailler les participants en petits groupes lorsqu'ils doivent réfléchir aux activités auxquelles ils viennent de participer;
- Veiller à ce que la formation reste flexible et permettre des adaptations possibles des activités proposées tout au long de la formation.

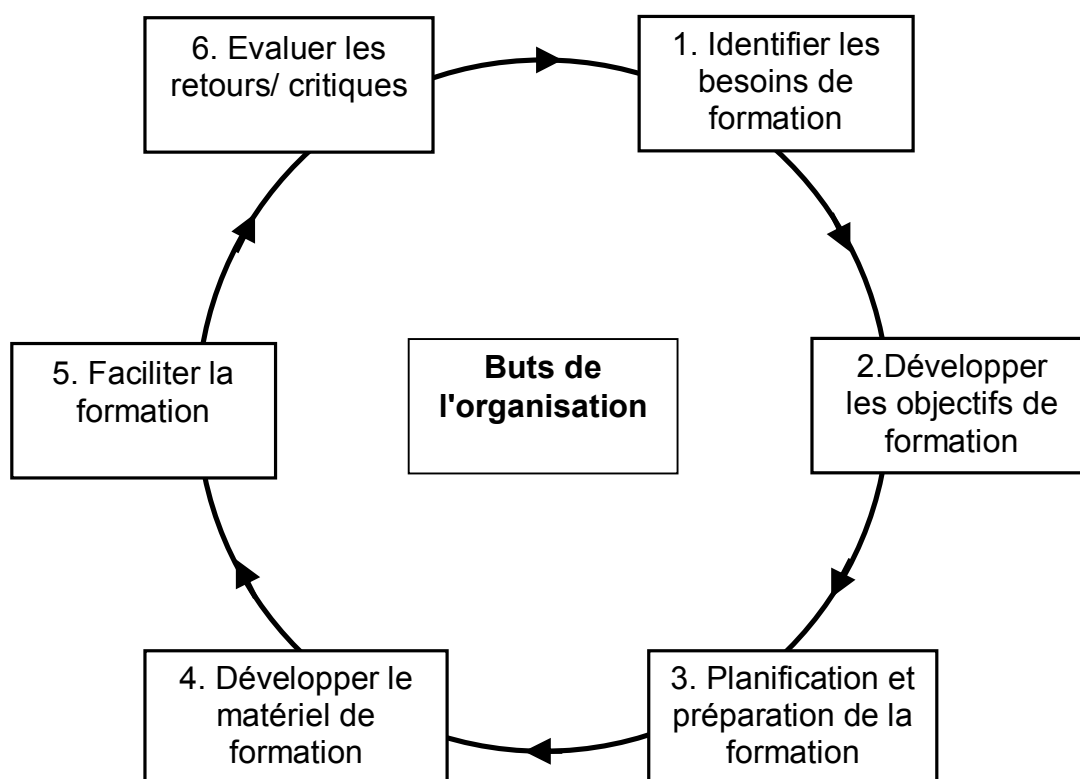


Thème 2

Planification du processus complet de formation

DIRIGER LE PROCESSUS DE FORMATION

L'aspect principal de ce rôle est la coordination. Il s'agit en effet de rassembler différents éléments afin de s'assurer que la formation et l'apprentissage sont planifiés et effectués de manière efficace. La personne chargée de ce rôle n'est pas forcément la personne chargée des formations ou un formateur et ne devra pas avoir à charge de couvrir tous les aspects de ce travail seul. Ce thème met en évidence certains éléments à prendre en compte. Le diagramme ci-dessous illustre les différentes étapes de ce processus.



IDENTIFICATION DES BESOINS DE FORMATION

L'Analyse des besoins de formation examine systématiquement la question de savoir qui a besoin de quelle formation dans l'organisation. Cela peut être identifié de deux manières différentes. Tout d'abord, en étudiant chaque employé et en identifiant les compétences, les connaissances et les attitudes nécessaires à son travail ("Analyse du travail et des tâches à exécuter"). Ensuite, en observant les

changements organisationnels comme par exemple les nouvelles législations ou les nouvelles technologies ("Analyse organisationnelle").

Analyse du travail et des tâches à exécuter

Cette analyse est utilisée pour identifier les compétences, le savoir et les attitudes nécessaires à une tâche particulière ou à une série de tâches qui font la spécificité d'un travail. En d'autres termes, les compétences, le savoir et les attitudes nécessaires pour effectuer un travail ou des tâches précises sont identifiées puis comparées à celles des personnes qui effectuent ou envisagent d'effectuer ce travail.

Méthodes:

Il existe un certain nombre de méthodes qui peuvent être utilisées pour l'Analyse de travail et de tâches.

- Entretiens avec les employés: cette démarche peut être spécifique à l'analyse des besoins de formation ou faire partie du système d'évaluation;
- Discussions ou entretiens de groupes: utiles pour démarrer le processus ou pour faire comprendre à un groupe ce qu'est le processus d'Analyse du travail et des tâches. Cela reflétera des tendances communes mais livrera peu d'informations précises sur les individus du groupe;
- Discussions avec: les dirigeants; les utilisateurs ou les clients; les départements apparentés. Cela peut se faire par une discussion générale ou par des entretiens spécifiques.
- Analyse des fautes ou des réclamations;
- Tests de certaines compétences ou procédures;
- Des questionnaires doivent être utilisés à la place des entretiens si le nombre de personnes à consulter est trop important ou si les employés sont difficiles à atteindre.
- Travail d'observation sur le lieu de travail.

D'autres éléments sont à prendre en compte lors du choix des méthodes les plus adaptées.

1. Ne pas présumer que les personnes impliquées comprennent le processus. C'est peut-être la première fois qu'elles sont interrogées sur leurs besoins de formation.
2. Informer tous les niveaux de l'organisation du processus et s'assurer de leur soutien.
3. Utiliser plus d'une méthode car des erreurs peuvent survenir à cause de certains préjugés sur une certaine méthode, du par exemple à la présence d'un observateur sur le lieu de travail ou à une question un peu trop dirigée de la part de l'interviewer.
4. Prendre en compte les préjugés culturels ou de genre lors du choix des méthodes et de l'élaboration des documents à utiliser.

Analyse organisationnelle

L'analyse organisationnelle identifie les changements et les développements qui vont créer des besoins de formations pour toute l'organisation ou pour certains de ses secteurs.

Certains domaines particuliers sont à prendre en compte:

- Nouvelle législation ou changements dans la législation;
- Changements de politique;
- Restructuration ou réorganisation;
- Licenciements;
- Recrutement;
- Nouvelles technologies;
- Changements dans le climat social dans lequel travaille l'organisation;
- Changements dans le groupe des clients;
- Changements du contrôle politique;
- Changements dans le management;
- Changements des sources de financement.

La principale différence entre cette analyse et la précédente est que ces changements peuvent être généralement anticipés et les besoins de formation identifiés avant qu'ils aient eu d'effet sur l'organisation.

CREATION D'UN PLAN DE FORMATION

Le plan de formation est un processus essentiel qui permet de prendre d'importantes décisions de manière logique et systématique.

Le premier type de plan se concentre sur toute l'organisation, le département, l'équipe ou le groupe de travail selon la taille du groupe auquel s'adresse la formation, et doit prendre en compte les éléments suivants:

- Budget;
- Nombre de personnes impliquées;
- Ressources, ex: lieu, équipement, matériel;
- Priorités;
- Transfert d'apprentissage.

Un certain nombre de "normes industrielles" peuvent être appliquées au plan de formation:

1. L'apprentissage le plus efficace se fait sur le lieu de travail et se fait non seulement avec la personne qui apprend mais aussi avec les collègues avec lesquels il interagit régulièrement.
2. Lorsque les employés sont géographiquement dispersés, une stratégie d'apprentissage 'flexible' doit être envisagée qui donnera une place

conséquence à des types de formation par soi-même et à distance.

3. La formation doit avoir lieu "juste à temps", en d'autres termes lorsqu'il est nécessaire et lorsqu'il peut être appliqué et avoir lieu de manière efficace.
4. La valeur de la formation continue afin que la formation ne soit pas vue comme un événement unique.

Le **Document d'appui 2.1** présente une liste de contrôle d'éléments utiles au développement du plan de formation. A l'aide du matériel obtenu par l'identification des besoins de formation et par le plan de formation, le formateur peut travailler avec l'organisation (ou les participants potentiels) en vue de mettre au point la formation ou les objectifs d'apprentissage.

PROGRAMMES DE FORMATION

Subvenir à tous les besoins de tous les employés, à tout moment, dans une organisation où sont présentes diverses cultures, fonctions et localisations est un défi considérable. Devant de telles complexités et en appliquant les principes de formation déjà discutés, le HCR a mis au point une stratégie de formation élaborée autour d'une série de Programmes de Formation, qui couvre trois compétences fonctionnelles essentielles: Management, Protection et Opérations et Administration.

Les Programmes de Formation mettent l'accent sur des formations qui se font sur le lieu de travail, sur l'utilisation de diverses méthodologies et sur la concentration sur les compétences, le savoir et les attitudes nécessaires au travail demandé. Chaque Programme de Formation contient un certain nombre d'unités, parmi lesquelles figurent de nombreuses unités de formation par soi-même. Il est toutefois très important que les participants se rassemblent au cours du Programme de Formation pour des sessions de face à face. Les Programmes de Formation malgré leur étendue ne couvrent pas tous les besoins de formations de certains employés et il est donc important de prévoir des formations spéciales. Ceci s'applique par exemple à certains groupes techniques en particulier aux personnes qui ont besoin de connaissances plus approfondies concernant l'assistance et la protection.

L'introduction des Programmes de Formation du HCR dans ce Thème met en évidence la diversité des possibilités de formations et la manière dont certaines de ces techniques peuvent être appliquées aux plans de formation développés.

Le Programme de Formation est élaboré autour d'une approche en trois étapes:

Phase	But
Avant l'atelier	Savoir Compétences Réflexion Pendant cette phase, le sujet est introduit aux participants par des lectures spécifiques, des vidéos ou des CD-Rom. Il leur est demandé d'y réfléchir en observant ce qui se passe sur leur lieu de travail et en effectuant certaines activités comme en répondant à des questionnaires ou en remplissant des fiches de travail.
Atelier	Validation Interaction Encouragement Lors de cette phase les participants se retrouvent pour partager leurs idées et développer leurs connaissances en interagissant avec les autres participants.
Après l'atelier	Application Pratique Renforcement Ayant acquis les connaissances et les compétences, il est demandé aux participants d'appliquer leur nouveau savoir sur leur lieu de travail. Cette phase "de formation par l'action" peut être soutenue par des séances de coaching, de vidéos-conférences ou tout autre moyen.

(Source: UNHCR, Staff Development Section (Oct. 2000): A Strategy for Enhanced Staff Development (Draft). UNHCR, Genève).

CHOISIR ET BRIEFER LES FORMATEURS

Ce processus est relativement simple mais peut être confronté à certains problèmes s'il n'est pas effectué avec attention. Le but est d'établir un contrat entre le formateur et l'organisation (même s'il s'agit d'employés ou de personnes internes à l'organisation). Ce contrat doit être clair, complet et équitable pour les deux parties. Il existe en fait cinq étapes dans ce processus que vous pouvez trouver ci-dessous. Le **Document d'appui 2.1** détaille une série de questions et de critères utiles à l'organisation et au formateur et qui doivent être pris en compte à chacune des étapes suivantes:

- L'organisation doit être très claire quant à ce qu'elle veut du formateur.
- L'organisation choisit le formateur adapté.
- Le formateur clarifie les attentes et les besoins de l'organisation.
- L'organisation et le formateur se mettent d'accord sur les termes de références et éventuellement sur un contrat.
- Les contacts entre l'organisation et le formateur doivent avoir lieu avant, pendant et après l'événement.

PROMOTION DE LA FORMATION A L'INTERIEUR ET A L'EXTERIEUR DE L'ORGANISATION

La formation comme n'importe quel autre service peut simplement être rendue disponible ou peut être activement encouragée. Dans la plupart des organisations, les possibilités de formations sont simplement rendues disponibles et les personnes qui désirent les suivre le font. Ceci fonctionne pour la plupart des organisations et les formations effectuées de cette manière peuvent être réussies. Toutefois, afin de développer ce service et pour permettre aux organisations de

développer des programmes de formations qui attirent le plus de personnes possibles, il est nécessaire de promouvoir et d'encourager la formation. Ceci signifie simplement cinq choses: la bonne formation – au bon endroit – au bon moment – au bon coût – annoncée de la bonne manière.

A l'intérieur de l'organisation: une "Analyse du travail et des tâches" bien menée peut clairement identifier la bonne formation pour certaines parties de l'organisation. Les résultats de cette analyse peuvent être rendus public aux employés, agissant alors comme auto-promotion.

A l'extérieur de l'organisation: ceci est évidemment beaucoup plus difficile et de nombreuses organisations partent de ce qu'elles ont à offrir pour structurer une formation. Cela peut fonctionner dans de nombreux cas, mais signifie que l'organisation tente de former des personnes à partir de sa propre perception des besoins de participants. Il est nécessaire que l'organisation interroge les 'utilisateurs' potentiels et clarifie leurs besoins pour ensuite faire le lien entre ces besoins, et les compétences et l'expertise qu'elle peut offrir.

GESTION DE LA FORMATION

Comme nous l'avons déjà mentionné plus haut, il est peu vraisemblable qu'une seule personne est à charge tous les aspects du travail et idéalement le formateur devra travailler avec un petit groupe de "planification" constitué de personnes ressources qui ont une bonne compréhension de la localité et du groupe ciblé pour la formation.

Un des aspects importants de leur travail lors de la planification et de l'élaboration sera de s'occuper de la gestion de la formation. La plus grande partie de la gestion est assez simple mais il est important de s'assurer que l'événement se déroulera le mieux possible. La liste de contrôle suivante peut vous permettre simplement de vérifier que toutes les questions ont été couvertes.

1. Le formateur a-t-il été identifié, engagé et briefé?
2. Le lieu de la formation a-t-il été retenu?
3. Quelles sont les ressources nécessaires et ont-elles été retenues?
4. Quel soutien des employés est-il nécessaire?
5. Quels sont les matériels de formation nécessaires et ont-ils été rendus disponibles?
6. Quels sont les équipements nécessaires et ont-ils été rendus disponibles?
7. La formation a-t-elle été annoncée? Ou les participants en ont-ils été informés?
8. Les directeurs des participants ont-ils été prévenus?
9. Des instructions concernant la participation ont-elles été envoyées?
10. Des dispositifs de restauration ont-ils été prévus?
11. Un accueil des participants a-t-il été prévu?
12. Quelles sont les méthodes d'évaluation qui vont être utilisées et ont-elles été préparées?
13. Le matériel d'évaluation a-t-il été rassemblé?

14. Un débriefing a-t-il été fait avec le formateur?
15. Les paiements ont-ils été effectués?
16. Les équipements et les matériels utilisés ont-ils été rendus?
17. Les lettres de suivi ont-elles été envoyées?

Cette liste de contrôle est présentée dans le **Document d'appui 2.3**. D'autre part, le **Document d'appui 2.4** propose une liste complète qui peut être utilisée par tout formateur qui désire planifier et organiser efficacement une formation de grande ampleur.



Thème 3

Préparation à la facilitation de formations

Une formation peut prendre quelques heures, un jour entier, quelques jours, une semaine ou plus, voire même être étalée sur un certain nombre de jours au fil des semaines. Quels que soient la durée et le contenu de la formation, il existe des étapes cruciales à respecter afin d'assurer aux participants une formation bien planifiée et bien facilitée. Ces étapes sont détaillées dans ce Thème dans les sous-parties: **Elaboration de la formation** et **Environnement de la formation**.

Il incombe au formateur de veiller à ce que tout se passe aussi bien que possible mais même les meilleurs plans peuvent quelques fois échouer. De nombreuses choses peuvent mal se passer lors d'une formation! A la fin de ce Thème, la section '**Faire face aux imprévus**' envisage ce qui peut mal se passer et comment les formateurs peuvent s'y préparer ou y faire face.

Le reste de ce Dossier traitera ces aspects en prenant comme perspective une formation menée au cours d'un atelier mais les principes évoqués sont aussi applicables à d'autres types d'activités de formation.

Quelle que soit la durée de la formation il existe une structure type que les formateurs peuvent utiliser. La section suivante présente les éléments qui devraient faire partie du début, du milieu et de la fin d'une formation.

LE DEBUT

- Pour susciter l'intérêt des participants, il est utile de trouver un point d'entrée au sujet. Les participants sont peut-être là car ils veulent apprendre mais il est important de les guider vers le matériel utilisé. Il est possible de le faire en utilisant différentes approches, par une discussion, une introduction intéressante ou un jeu 'brise-glace'. (NB. Si les participants ne sont pas motivés par le processus et ne veulent pas en faire partie, discutez de leurs raisons, des difficultés et encouragez-les à réfléchir aux aspects positifs de leur participation).
- Mettez-vous d'accord sur les règles de base à respecter. Mettez-vous d'accord sur la relation formateurs/participants, sur la façon dont va se dérouler la formation et sur le comportement à avoir pendant la formation.
- Clarifiez le programme. Là, encore c'est un processus à deux entrées. Le formateur arrive avec un programme élaboré autour des objectifs à atteindre mais les participants aussi doivent venir avec leurs propres attentes et idées sur ce qui doit faire partie de la formation. Il est nécessaire que les deux parties s'entendent sur la manière dont leurs deux façons de voir les choses pourront se retrouver dans la formation. Deux stratégies peuvent être utilisées pour créer une vision commune de l'atelier.

- a. Une bonne communication avec les participants avant la formation pourra permettre d'identifier les questions importantes propres à l'environnement local et introduire la méthodologie aux participants.
- b. Au début du programme, encouragez les participants à identifier leurs attentes et comparez-les au programme prévu. Le succès de cette méthode dépend énormément de la nature des différences trouvées lors de cette comparaison, du formateur et des participants. Ce processus est très important et peut être un bon moyen d'échanger des d'informations.

LE MILIEU

C'est la partie principale du programme pendant laquelle les participants, menés par le formateur vont s'impliquer activement dans le processus afin d'atteindre les objectifs d'apprentissage initialement prévus. Il est clair que les formateurs doivent utiliser leurs connaissances du sujet pour structurer le matériel utilisé de la meilleure manière possible.

Chaque élément du programme de formation devra mener les participants un peu plus près de leurs objectifs d'apprentissage. Cette progression devra suivre la structure logique établie par le formateur et le groupe chargé de la planification de l'atelier. Le temps passé sur chaque aspect du thème principal sera déterminé par le formateur qui devra toutefois vérifier continuellement que la formation est toujours claire, pertinente et intéressante pour les participants. Demandez des retours et des critiques tout au long de la formation!

Le formateur doit s'assurer que le processus encourage les participants à utiliser le plus grand nombre de leurs sens possibles afin de maximiser leur potentiel. Des recherches menées en psychologie de l'éducation ont montré que nous nous souvenons de:

- 10% de ce que nous lisons
- 20% de ce que nous entendons
- 30% de ce que nous voyons
- 50% de ce que voyons et entendons en même temps
- 80% de ce que nous disons
- 90% de ce que nous disons en le faisant

LA FIN

L'étape finale de toute formation est la clôture du programme. Ceci est extrêmement important et nécessite autant de planification que le début ou le milieu de l'atelier. Il existe un certain nombre d'éléments à ne pas oublier.

- **Consolider!** Revenez toujours sur les idées clés et les thèmes couverts. Lorsque la formation se fait sur plusieurs jours/sessions, il est important de consolider ce qui a été nouvellement appris avec ce qui est déjà appris afin de le lier avec l'étape suivante.
- Mettez en place des exercices qui montrent que les objectifs de formation ont été atteints.

- Les retours et les critiques doivent avoir lieu tout au long de la formation mais la session de clôture est le moment logique où des échanges se font entre le formateur et les participants. Cet échange est très important car il offre à la fois au formateur et aux participants une compréhension claire de la manière dont la formation a été perçue.
- Il est essentiel de mettre l'accent sur l'importance du temps accordé à l'évaluation. Elle est trop souvent reléguée à la fin de la session lorsque tout le monde pense à finir et n'est pas, de ce fait, prise au sérieux.

RESUME

Le modèle suivant propose un résumé de ce qui a été suggéré ci-dessus. C'est une des nombreuses manières possibles de développer une session de formation qui permet l'inclusion des concepts présentés dans le 'Cycle d'Apprentissage'.

MODELE DE SESSION DE FORMATION

- a) Exercice d'introduction qui permet aux participants de définir leurs propres idées/compréhension concernant le sujet (ex: brainstorming, exercice de classement, expériences personnelles).
- b) Une activité participative (ex: simulation, étude de cas, jeu de rôle, discussion) que les participants vont partager ensemble et qui forme la partie principale de la session.
- c) Réflexion générale et discussion à partir de l'exercice (exercice en groupe, discussion à deux, questions/réponses).
- d) Analyse des concepts/modèles/ principes de bases impliqués ou développement du cadre conceptuel (par exemple sous forme de courte présentation, documents d'appui, transparents, vidéo).
- e) Expérimentation ou pratique (pendant ou après l'atelier) des concepts, compétences, attitudes développés pendant la formation.
- f) Bilan, retour et évaluation.

ELABORATION DE LA FORMATION

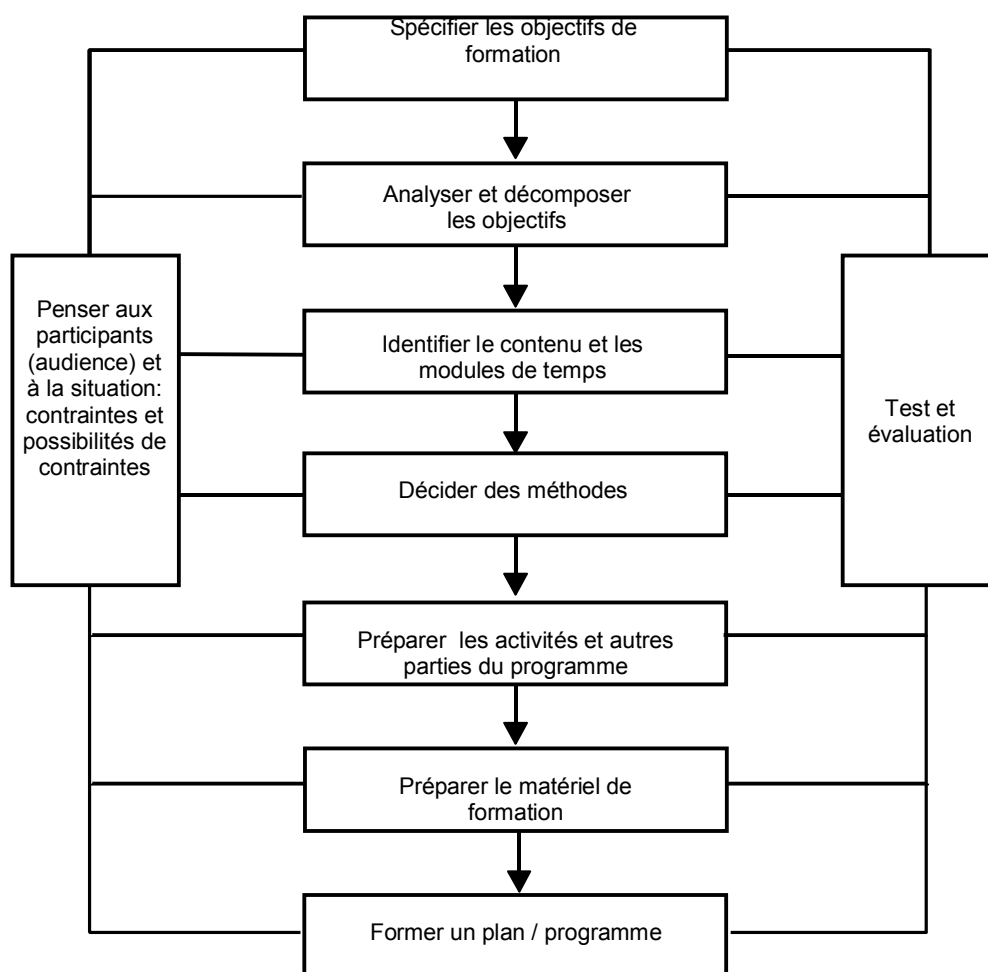
La réussite de l'élaboration d'un atelier dépend d'un certain nombre de facteurs et implique idéalement que le formateur travaille avec un petit groupe de personnes ressources (groupe de planification) qui connaissent bien la zone locale et le groupe cible à former. Lorsqu'il est temps d'élaborer la formation, le groupe devra avoir déjà:

- Une bonne compréhension d'où viennent les participants et de qui ils sont et être conscient de leurs besoins de formation collectifs et individuels:

Qui va suivre la session de formation, les propres employés de l'agence, les représentants du gouvernement, des ONG partenaires, des représentants communautaires, d'autres employés? Combien seront-ils? Quel sera le niveau d'éducation vraisemblable et le genre de postes des participants? Quels seront leurs attitudes, leur niveau de connaissance et de compétences relatives au sujet abordé?

- Une bonne compréhension de la région/ du pays dans lequel va se passer la formation. Le groupe devra être conscient des questions importantes qui affectent la région et la localité et comment elles peuvent toucher le groupe de participants visé.

Le tableau ci-dessous met en relief les tâches spécifiques que le groupe de planification devra accomplir lors de l'élaboration de la formation:



Ce diagramme est repris dans le **Document d'appui 3.1**.

1. Spécifier les objectifs de formation

Avant de commencer la formation, le formateur et le groupe de planification doivent être clairs sur la raison d'être de la formation et ce qu'ils veulent communiquer. Ils doivent formuler des objectifs généraux pour toute la formation et des objectifs spécifiques pour chaque session de l'atelier. Il est important d'écrire les objectifs en décrivant ce que les parents seront capables de faire grâce à cette formation plutôt que ce que va faire le formateur.

Objectif du *point de vue du formateur*:

"Informer les participants sur les instruments internationaux de protection des enfants contre les mines"

Même objectif écrit pour les *participants*:

"Les participants seront capables de décrire les principaux instruments internationaux qui peuvent être utilisés pour protéger les enfants contre les mines".

Cette dernière proposition est beaucoup plus utile pour les participants car elle leur donne une compréhension claire de ce à quoi ils vont parvenir pendant la formation.

Le groupe de planification devra aussi vérifier qu'il n'existe pas d'autres objectifs 'cachés' chez des participants (ex: pas d'intérêt dans le sujet mais la formation est un bon moyen de s'éloigner du bureau, ou encore leur directeur les a envoyés à la formation, etc...).

2. Analyser et décomposer les objectifs de la formation

Les objectifs de la formation devront normalement être décomposés de manière détaillée afin d'aider le formateur et le groupe de planification à élaborer des activités pertinentes. Les formateurs devraient se demander: "Que devront faire les participants afin de développer concrètement dans le futur ce qui leur est demandé?". Les objectifs devront être aussi spécifiques que possible. Les expressions comme "savoir", "estimer" sont trop vagues, des expressions telles que "planifier", "faire", "identifier" sont plus concrètes et donc plus faciles à évaluer.

Les objectifs devront toujours être réalistes et atteignables afin d'éviter tout sentiment d'échec personnel chez le formateur ou les participants.

3. Identifier le contenu et les modules de formation

Le formateur et le groupe de planification devront prendre des décisions (basées sur les objectifs de formation identifiés) quant à quelles parties seront intéressantes pour un groupe particulier de participants. *Toutes les parties ne sont pas sensées être utilisées dans une seule et unique session de formation.*

Le groupe de planification devra:

- Décider quelles parties seront intéressantes pour les besoins d'un groupe ciblé;
- Diviser le contenu à utiliser entre ce que les participants *doivent savoir*, *devraient savoir* et *pourraient savoir*;

- Veiller à ce que le temps imparti à la formation soit suffisant pour réussir à couvrir les parties "doivent savoir" du contenu (évidemment, s'il reste du temps les parties "devraient savoir" et "pourraient savoir" doivent être couvertes).

Lors de la planification de la succession des modules de formation, le groupe de formation devra garder à l'esprit que l'on apprend mieux en partant de ce que l'on connaît déjà pour dériver progressivement vers ce que l'on ne connaît pas. Il peut être utile de planifier au début de l'atelier une étape où les participants identifient et passent en revue ce qu'ils connaissent sur le sujet traité pour ensuite créer de nouvelles idées basées sur cette compréhension déjà existante. Le principe est d'établir une base solide pour ensuite ajouter plusieurs niveaux comme on pourrait le faire pour la construction d'une maison. Lorsque les participants ont assimilé et se sentent à l'aise avec les dernières idées amenées, ils sont prêts à passer à la suivante.

Il est important de faire attention à faire correspondre le type de contenu utilisé avec le type de participants. Par exemple, les administrateurs supérieurs préfèrent peut-être travailler à partir de directives politiques, de résumés, de principes clés alors qu'il est peut-être plus bénéfique de travailler avec des personnes techniques en utilisant des études de cas et des discussions de groupe basées sur leurs expériences récentes.

4.Choisir les méthodes d'apprentissage

Le groupe de planification devra ensuite réfléchir aux méthodes d'apprentissage qui seront les plus adaptées à la formation sur laquelle il travaille. Pour cela, le groupe peut placer les méthodes qu'il connaît le long d'une ligne continue en fonction du degré de participation des participants au processus d'apprentissage.

Il sera inscrit "cours magistral" à un bout de la ligne et "expérience" à l'autre bout.

"cours magistral"-----"expérience"

Les méthodes qui utilisent un "cours magistral" sont centrées sur le formateur, unilatérales, passives, et peuvent créer une dépendance des participants. Les méthodes qui utilisent "l'expérience" peuvent être définies comme étant participatives, bilatérales, habilitantes, centrées sur le participant et actives.

Il est important de se rappeler qu'il ne s'agit pas de dire que les méthodes participatives sont bonnes et celles basées sur des cours sont mauvaises. Les méthodes doivent être choisies en fonction de ce qui est le plus adapté aux circonstances et à la capacité du formateur à utiliser différentes méthodes. La plupart des formateurs se sentent plus à l'aise avec certaines méthodes plutôt que d'autres selon leur propre préférence et leur envie de changer leurs habitudes.

5.Préparer les activités et les autres parties du programme

Après avoir réfléchi aux besoins des participants, aux objectifs de la formation, à son contenu et aux méthodes à utiliser, le groupe de planification est prêt à préparer les activités et autres parties du programme. Le Thème 4 propose des descriptions détaillées d'un certain nombre de techniques participatives de formation; le Thème 5 traite des possibilités d'introduction, des 'brise-glace' et des

méthodes d'évaluation rapide; quant au Thème 9, il se rapporte aux questions des retours/critiques et de l'évaluation. Ces trois thèmes proposent du matériel important qui peut être utilisé par le groupe lors de la préparation des activités.

La liste de contrôle suivante (provenant de "IIED Trainers Guide", voir la Liste de lecture) est un outil utile pour les formateurs qui planifient une formation.

LISTE DE CONTROLE DU MODERATEUR: FORMATION D'ADULTES

1. Le climat régnant au cours de la session est-il agréable et motivant?
2. Avez-vous pensé à des solutions pour faire face aux inquiétudes éventuelles des participants?
3. Vos méthodes d'enseignements permettent-elles aux participants de faire connaître ou d'utiliser leurs anciennes expériences?
4. Les participants sont-ils récompensés de leur contribution?
5. Le travail permet-il aux participants de mesurer leurs propres progrès?
6. Rendez-vous évident le fait que vous êtes disponible pour ceux qui auraient des difficultés et besoin d'une aide supplémentaire?
7. Les premières minutes de votre session retiennent-elles l'attention?
8. Offrez-vous régulièrement des possibilités de renforcement et de pratique?
9. Evitez-vous les lectures ou limitez-les vous à moins de 10 ou 20 minutes?
10. Offrez-vous régulièrement la place dans votre session pour des retours ou des critiques de la part des participants?

6. Préparer le matériel de formation

Pour chaque session envisagée, le groupe devra réfléchir au matériel de formation, à l'équipement et aux personnes ressources dont le formateur ou les participants vont avoir besoin. Le matériel devra être évidemment préparé bien à l'avance. Ce dossier contient de très nombreux matériels de formation qui peuvent être utilisés tels quels ou qui peuvent être adaptés par le formateur.

7. Former un plan/programme

Un plan ou un programme détaillé doit ensuite être écrit. Il sera distribué aux participants au début de la formation; le formateur et le groupe de planification devront avoir des copies plus détaillées qui les guident session par session tout au long de la formation.

Toutes les présentations devront être simples, pertinentes et ne pas dépasser 15 à 20 minutes. Les présentations faites par le formateur peuvent toujours être renforcées par des documents d'appui et des références à d'autres sources d'informations supplémentaires si nécessaire.

L'ENVIRONNEMENT

Le groupe de planification devra toujours veiller à ce que l'environnement de la formation est adapté et approprié à la formation. Cet environnement peut être envisagé selon différents critères:

1. Vous connaître

Comportement personnel

- Soyez chaleureux, sympathique et enthousiaste. Si vous vous amusez, les participants vont aussi sans doute s'amuser.
- C'est à vous de créer un climat où les participants auront envie et pourront apprendre. Ne vous présentez jamais comme le "maître" car les participants auront alors envie de vouloir vous piéger.
- Les participants sont des adultes et ont droit au respect du à leur âge et à leur expérience.
- Apprenez le nom d'autant de participants que possible (ou demandez-leur de porter des badges avec leur nom dessus). Utilisez leur nom non seulement pour poser des questions mais aussi pour reprendre des points qu'ils ont soulevés et que vous rappelez.
- Soyez vraiment intéressé par ce que disent les participants. Si vous avez besoin d'une clarification ou d'une explication, demandez-la gentiment, avec un sourire. Rappelez-vous, vous n'êtes pas un examinateur.
- Ecoutez ce que disent les participants, écoutez réellement! Ne vous arrêtez pas d'écouter pour réfléchir à votre réponse. Personne ne vous en voudra de prendre quelques instants avant de répondre. En fait, c'est plutôt un compliment pour le participant.
- Ecoutez aussi lorsque les participants parlent entre eux. Certaines personnes sont trop timides pour parler directement au formateur/formateur, mais elles le feront avec leurs collègues.

Contact visuel et voix

- Etablissez de fréquents contacts visuels, ne regardez pas fixement les participants (car cela peut les intimider) mais regardez-les tous.
- Utilisez votre vision périphérique (regardez de côté) afin de pouvoir voir en particulier si les personnes de chaque côté veulent parler.
- Lorsque vous vous déplacez dans la pièce, placez-vous derrière les personnes aux quelles vous vous adressez; si vous vous placez en face (et en particulier si vous vous penchez sur la table) cela peut être perçu comme un comportement agressif.
- Parler clairement et pas trop rapidement mais de manière expressive (un ton monotone endormira les participants).

- Utilisez le niveau de langue dont ont besoin les participants. Ce n'est pas le moment pour vous de vous montrer le plus intelligent possible. Un langage simple ne renvoie pas forcément à des concepts simples. Il est, en fait, plus difficile d'utiliser un langage simple.
- Vérifiez que vous parlez assez fort pour que tous les participants puissent vous entendre. L'humilité ne se juge pas à la douceur d'une voix.

Attitude corporelle

- Tenez-vous droit. Si vous vous affaissez, vous aurez l'air d'être fatigué et de ne pas vouloir être là.
- Bougez pour une raison: pour établir un point, pour parler à un groupe particulier, pour vérifier si certains ont besoin d'aide. Il existe un certain nombre de formateur dont vous ne voulez pas faire partie:

Celui qui marche constamment de long en large: les participants sont bercés par ses pas et n'écoutent plus ce qui est dit.

Celui qui se balance est un cas similaire mais il bouge seulement en avant en arrière ou d'un côté à l'autre, comme un métronome, tic tac, tic tac.

Celui qui se ballade un peu partout, parlant toujours dans le dos des gens tout en marchant, parlant sans cesse.

La statue: il ne bouge pas, il ne fait aucun geste.

Celui qui agite les mains continuellement, pas pour évoquer quelque chose en particulier mais juste pour bouger; cela peut aussi distraire les participants.

2. Connaître les participants

L'environnement de la formation dépend aussi des participants. Le groupe de planification saura combien de participants ont été invités à la formation mais il devra aussi savoir et comprendre:

- Pourquoi ils viennent;
- Leurs attentes et leurs espoirs;
- Leurs peurs et préoccupations;
- Leur expérience, discipline, âge, genre et statut.

Assurez-vous que les participants se connaissent les uns les autres et qu'ils se sentent bien psychologiquement les uns avec les autres. Ne vous moquez jamais d'un participant. Si cela se passe involontairement, excusez-vous. Soyez courtois et les participants le seront aussi.

3. Choix du lieu et utilisation de l'espace

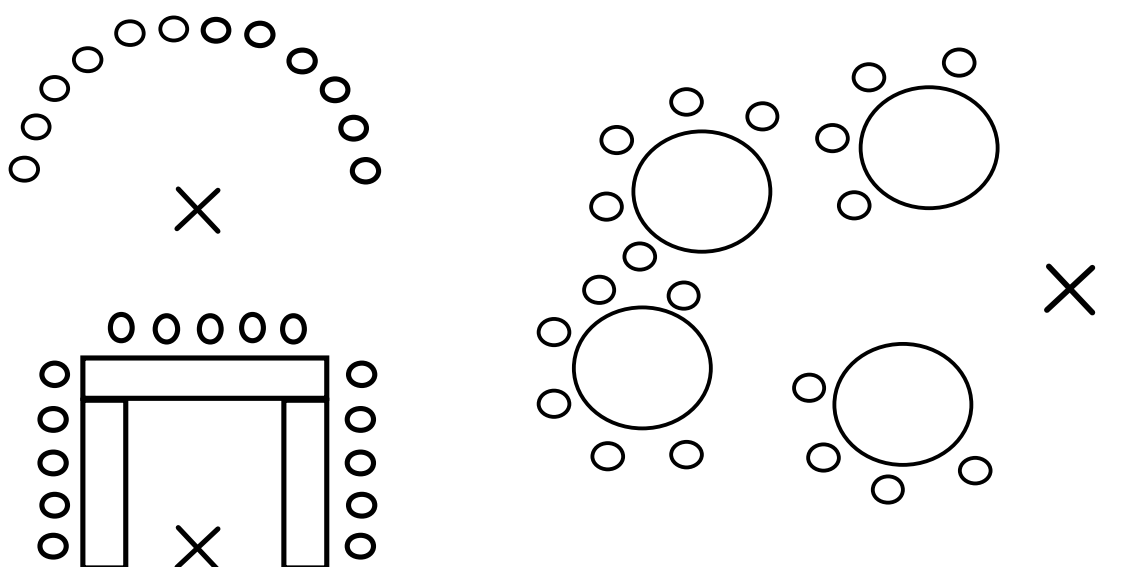
Les formateurs n'auront peut-être pas le choix du lieu ou de la pièce dans laquelle va se faire la formation mais ils doivent savoir de quelle manière tel espace peut affecter la capacité des participants à apprendre. Une visite préalable au lieu de la formation peut permettre au formateur d'utiliser l'espace donné de façon optimale.

La pièce

- Vérifier les fenêtres ou les ouvertures par lesquelles passe le soleil. Ne vous mettez jamais directement sur la trajectoire du soleil ou de manière à ce que

les participants aient le soleil dans les yeux (ex: si vous avez le soleil dans le dos). Si les participants ne peuvent pas vous voir, ils auront du mal à vous suivre.

- Faites en sorte que le fait de s'asseoir (dispositifs des chaises), ne crée pas de barrière entre vous et les participants. Ne vous asseyez jamais derrière un bureau.
- Si les participants sont à des bureaux ou à des tables, restez-debout (sauf pendant les discussions ouvertes).
- Utilisez fréquemment des dispositifs en demi-cercle ou en carré ouvert (en U).
- D'autres dispositifs existent, ils peuvent être plus adaptés à votre espace ou au type de formation que vous envisagez, tel le dispositif type 'cafétéria'.



- Le fait d'utiliser de petites tables signifie généralement que les groupes sont déjà formés (par table) et peut être utile pour certaines situations.
- Assurez-vous dans tous les cas qu'il est facile de se déplacer librement dans la pièce pour vous comme pour les participants.

Equipement

- Si vous utilisez un tableau noir ou blanc, veillez à ce que votre écriture soit claire, droite et assez grosse pour être lue.
- Certaines personnes pensent que qu'une écriture en capital est plus lisible qu'une écriture normale. Si vous choisissez d'écrire en capital, rappelez-vous que cela prend plus de temps et les séances de brainstorming peuvent devenir assez fastidieuses.
- S'il s'agit d'un long tableau horizontal, partagez-le en colonnes. Prévoyez à l'avance ce que vous allez écrire et où l'écrire avant d'écrire quoique ce soit.

- Si vous utilisez un tableau blanc, entraînez-vous avant (en privé) car il glissera sans doute plus qu'un tableau noir et votre écriture risque d'en pâtir.
- Tout ce qui est écrit sur le tableau doit résumer ce que vous dites ou ce que vous avez dit. Les dessins ou les représentations graphiques peuvent aussi être utilisées avec succès en particulier pour un public qui n'est pas alphabétisé.
- Veillez à ce que tous les participants puissent voir le tableau ou tout autre support visuel que vous utilisez.

4. Durée des sessions

On ne peut pas rester très concentré pendant longtemps. La durée d'une session aura un effet crucial sur la capacité des participants à se concentrer et à apprendre. Plus vos activités seront variées et participatives, plus les participants pourront rester concentrés longtemps.

Une présentation ou un cours ne devront *pas dépasser 20 minutes*. Ne parlez jamais plus longtemps que ce que vous avez dit vous parleriez.

Le moment de la journée agit aussi sur la manière dont les participants vont répondre à telles ou telles méthodes. Le matin, ils sont généralement vifs. Après un repas, les ventres sont pleins et les formateurs doivent faire face à une session de 'sieste'! Ce n'est donc pas le bon moment pour un long cours!

- Utilisez un dynamisant après la pause de midi et faites place à une activité interactive, la plus participative possible.

Les pauses sont très importantes.

- Rappelez-vous que l'attention moyenne d'un adulte dure environ 45 minutes. Cela ne veut pas dire que vous devez faire une pause toutes les 45 minutes mais qu'il est nécessaire de changer d'activité.

Les pauses doivent durer au moins 20 minutes. Les participants ont besoin de ce temps pour se retrouver et sans doute discuter de certaines questions soulevées pendant les sessions.

5. Rythme et contenu de la formation.

Il est important de structurer chaque session avec attention. Pendant le processus de préparation de chaque session, le formateur a déjà du réfléchir à ce que les participants doivent savoir, devraient savoir et peuvent savoir (voir ci-dessus).

- Structurez les sessions autour de quelques points clés qui représentent pour vous ce *que doivent savoir* les participants à la fin de la session.

Les répétitions renforcent la mémoire.

- Même si cela ne vous semble pas nécessaire, répétez toujours les idées importantes ou les points clés d'une session et gardez les points les plus importants pour la fin.

Tout le monde adore les histoires! Un bon formateur fait des blagues ou des remarques pendant la formation qui ont l'air spontané mais qui peut-être ont été répétées à l'avance. Une bonne histoire au bon moment va souvent renforcer un point clé à retenir.

- Préparez des moments plus légers après une présentation ou à certains moments de la formation.

GERER LES IMPREVUS

Toute une série de choses peuvent mal se passer pendant la formation. L'une des tâches les plus difficiles pour le formateur est de faire face à des situations qui ne se passent pas du tout comme prévu. Deux points sont à prendre en compte à ce sujet:

- a. l'idée même que certaines choses puissent mal se passer va rendre certains formateurs très anxieux.
- b. les formateurs doivent penser quels sont les imprévus qui peuvent être envisagés à l'avance.

1. Gérer l'anxiété

Il existe deux moyens très efficaces de gérer l'anxiété (que nous connaissons tous) avant un atelier :

- Analyser votre anxiété et réfléchissez à comment vous allez la gérer: notez quelles sont les pires choses qui peuvent arriver pendant l'atelier. Notez ensuite pour chacune de ces choses deux manières de gérer la situation. Cela devra vous rendre plus confiant.
- Acceptez que vous ne puissiez pas tout gérer parfaitement. On ne vous demande pas d'être parfait; Si vous êtes stressé à l'idée de devoir faire face à des crises potentielles ou par de vrais problèmes de formation, le concept du 'formateur assez bon' peut vous être utile. Vous développez vos compétences et vos connaissances à chaque fois que vous facilitez une session de formation. Si les participants ont l'air d'apprendre quelque chose, cela signifie sans doute que ce que vous faites est bien. Après la formation, dès que possible, notez les choses que vous n'avez pas bien faites et réfléchissez à comment vous pourriez les faire différemment dans le futur. Cet exercice fait partie de votre propre processus d'apprentissage.

2. Se préparer aux imprévus

La liste suivante provient du "Toolkit for trainers" de Tim Pickles (voir Liste de lecture) et peut vous être utile.

L'une des meilleures façons de gérer les imprévus qui peuvent subvenir lors d'ateliers est de faire le contraire de ce que vous faites et qui ne marche pas. Par exemple:

- Si une session en plénière ne marche pas, faites des petits groupes;
- Si un exercice pratique ne marche pas, faites une démonstration à la place;
- Si un exercice de réflexion ne marche pas, faites un exercice pratique;
- Si l'exemple d'un formateur ne semble pas pertinent, chercher un exemple parmi les participants.

Une autre manière de se préparer aux imprévus est de développer une série d'exercices ou d'activités simples qui peuvent être utilisés pour vous aider à

résoudre les problèmes les plus courants qui peuvent se présenter dans n'importe quel groupe. Par exemple:

- Si les participants semblent se désintéresser du contenu, répartissez-les en petits groupes et demandez-leur de travailler sur le matériel en l'appliquant à leur propre expérience;
- Si vous n'êtes pas sûr de ce que vous devez faire ensuite, faites une pause (avec des boissons éventuellement) pour vous donner un peu plus de temps;
- Si vous sentez des résistances, faites un tour de table des participants pour leur demander comment ils se sentent (voir la description de cette méthode, dans la section Méthodes rapide d'évaluation dans le Thème 5);
- Si une session ne semble pas marcher, enchaîner avec la suite du programme plus tôt que prévu;
- S'il vous manque du matériel, finissez la session plus tôt plutôt que d'en créer de nouveaux pour combler le vide;
- Si vous sentez que le groupe se fractionne, rassemblez les participants et demandez-leur de réfléchir au but de leur travail en commun.

Nombreux de ces imprévus courants peuvent être contrés en utilisant une action contraire. Ils donnent aussi la possibilité au formateur de ré-affirmer un certain contrôle ou aux participants d'exprimer leurs propres difficultés de manière légitime au sein du groupe.



Thème 4

Techniques participatives de formation

INTRODUCTION

Ce thème passe en revue et détaille la diversité des techniques de formation qui peuvent être utilisées pour créer un climat participatif; toutefois, les formateurs ou les formatrices doivent savoir que la manière dont ils utilisent ces méthodes est aussi importante que les techniques elles-mêmes.

Avant de décider quelle est la technique à utiliser, les formateurs devront revoir toutes les étapes nécessaires à la préparation d'une formation décrites dans le Thème précédent: contenu, durée et besoins des participants. D'autre part, les propres expériences et connaissances du formateur vont contribuer au choix de la technique de formation à utiliser pour une situation donnée.

Les points suivants s'appliquent à toutes les techniques de formation (extraits du 'Manual of the Asian Institute of Technology NGDO Consortium Management Training Workshop').

- Veillez à savoir *exactement* ce qu'implique l'exercice. Faites-le vous-même avant de le faire faire au groupe.
- Soyez sûr que tous les matériels sont disponibles pour tous les participants.
- Répartissez les participants en groupe avant d'introduire un exercice.
- Introduisez un exercice le plus clairement possible et donnez le temps nécessaire aux participants pour des clarifications éventuelles.
- Soyez clair sur le temps imparti à l'exercice.
- Veillez à ce qu'il existe dans chaque groupe une personne chargée de la gestion du temps et une ou plusieurs personnes chargées de reporter au groupe entier ce qui a été dit dans le petit groupe (si nécessaire).
- Expliquez que les groupes peuvent utiliser le langage qu'ils désirent dans leurs discussions à condition que tous les membres du groupe soient d'accord. Tous les rapports ou présentations devant le groupe entier doivent se faire dans la langue commune à toutes les personnes de l'atelier.
- Faites le tour des groupes après cinq minutes pour être sûr que tout le monde a bien compris ce qu'il y a à faire.
- Soyez prêt à répondre à un groupe qui aurait une question.
- Aidez un groupe qui semble trouver l'exercice difficile ou pas clair. Clarifiez les choses mais ne prenez pas le contrôle de leur groupe.
- Prévoyez régulièrement des moments pendant le temps imparti à l'exercice

pour vérifier que tout se passe bien.

- Si un groupe finit avant la fin du temps imparti, donnez-leur des idées sur la manière dont ils peuvent utiliser le temps restant.
- Si tous les groupes ont fini avant la fin du temps imparti, vous devez si cela est possible changer l'emploi du temps donné et peut-être modifier le reste de la session.

TECHNIQUES PARTICIPATIVES DE FORMATION

Vous trouverez dans cette section la description d'un certain nombre de techniques participatives de formation. Des exemples de l'utilisation de ces méthodes peuvent être trouvés dans les sections 'Exercice'. Les formateurs qui ne connaissent pas bien une méthode en particulier devront sans doute utiliser la description de cette méthode parallèlement à un exercice décrit dans l'un des Dossiers de ressources.

Les techniques suivantes sont décrites:

1. Petits groupes
2. Brainstorming
3. Etude de cas
4. Liste de contrôle
5. Exercices de discussion:
 - groupes
 - débats
 - exercice du bocal à poisson
 - plénières
 - triades
6. Cours magistraux et présentations
7. Questions/réponses: création de questions et questionnaires
8. Utilisation de représentations visuelles et graphiques – exercice utilisant des diagrammes, photos et vidéos
9. Création de chansons, posters, poèmes
10. Réflexion personnelle: cahier de bord
11. Jeu de rôle
12. Simulations
13. Utilisation de fiches: fiches de situations, de classement, fiches d'index et de mise en priorité
14. Résolution de problèmes
 - analyse
 - évaluation
 - analyse FFPC (Forces, Faiblesses, Possibilité et Contraintes)
15. Exercice de planification: plan d'action et analyse de cheminement.

1. PETITS GROUPES

L'utilisation délibérée de petits groupes lorsque le formateur doit faire face à un grand groupe est un choix important. Un petit groupe permet aux participants de s'engager plus dans le processus. Cela peut aussi encourager ceux qui ont du mal à participer car ils se sentiront plus sûrs et confiants en petits groupes.

Méthode

Il n'existe pas de taille préconçue pour un petit groupe. Quelle que soit la taille du groupe avec lequel vous travaillez, il est toujours possible de le diviser en unités plus petites pour effectuer certaines tâches. Le travail par deux ou par trois sont des formes spécifiques de travail en groupe. Un petit groupe est généralement compris comme un groupe comportant entre 4 et 8 participants.

Répartir les participants en petits groupes sert à deux choses.

1. Cela permet d'effectuer toute une série de tâches en admettant que chaque petit groupe en effectue une différente.
2. Cela permet à plus de participants de participer à la discussion si tous les groupes travaillent sur la même tâche.

Ainsi, la méthode du petit groupe permet d'encourager la participation et d'obtenir plus de contributions. Cela peut se produire aux dépens d'un certain contrôle que peut avoir le formateur sur le groupe en entier.

La division du groupe en petits groupes peut être faite par les participants eux-mêmes ou par le formateur. Cette dernière option est sans doute préférable si vous voulez que les groupes soient mélangés (ou pour susciter d'une certaine manière un sentiment d'appartenance au groupe). Il peut sembler plus facile de laisser choisir les participants car ils vont sans doute se diriger vers les personnes qu'ils connaissent déjà ou avec lesquelles ils ont des points communs. Des méthodes arbitraires simples de répartition de petits groupes peuvent être utilisées comme en utilisant des chiffres (1-2-3-4, 1-2-3-4, et ainsi de suite, tout autour d'un cercle. Tous les 1 formeront un groupe, tous les 2 un autre groupe, etc), ou encore en demandant un élément obligatoire pour chaque groupe (ex: deux personnes travaillant ensemble ne peuvent pas être dans le même groupe).

Il est préférable que tous les petits groupes formés n'effectuent pas la même tâche car cela peut être ennuyeux et répétitif, en particulier si chaque groupe fait ensuite une présentation en plénière. Le formateur peut par contre donner à chaque groupe des tâches ou des thèmes différents qui sont autant d'aspects différents d'une même question centrale.

Exemples de cas où le travail en petits groupes peut être très efficace

- Lorsque les participants ont du mal à parler au sein d'un grand groupe et qu'ils ont besoin d'être encouragés pour partager leurs idées les uns avec les autres.
- Pour générer différents points de vue dans un temps relativement court.
- Pour étudier différentes alternatives.
- Pour regrouper certains groupes de participants afin d'étudier leurs points de vue sur certaines questions.

Exemples de cette technique

La plupart des exercices impliquent des activités en petits groupes.

2. BRAINSTORMING

Les brainstormings représentent une manière simple et efficace de générer des idées et des suggestions. Les brainstormings peuvent produire une grande quantité d'idées dont la qualité n'est pas à prendre en compte immédiatement; il sera temps ensuite de les classer et de faire ressortir les priorités pour affiner les résultats. Ils sont utiles pour introduire des thèmes et générer un intérêt avant d'entamer un travail plus en profondeur. Ils peuvent être utilisés pour dynamiser un groupe ou stimuler une discussion.

Méthode

Un problème ou une question est identifié ou défini. Le groupe donne des idées correspondant à des réponses ou à des solutions à cette question ou à ce problème qui sont notées sur le flip chart (tableau papier). Encouragez la rapidité de la venue des idées. Le groupe doit comprendre que:

- Les idées et les réponses données sont acceptées et notées sans commentaire;
- A ce stade, la quantité est plus importante que la qualité;
- Dans cet exercice, toutes les réponses sont aussi méritantes les unes que les autres.
- Une réponse peut être utilisée pour déclencher d'autres réponses.

Les idées trouvées grâce à un brainstorming ou une discussion peuvent varier en qualité, pertinence, précision ou intérêt. Le nombre d'idées peut dépasser ce que le groupe peut traiter dans un temps imparti. Il faut alors utiliser des méthodes de classement. La section 13 sur l'Utilisation de fiches détaille des méthodes pour indexer, classer et mettre en priorité des idées.

Exemples de situations où le brainstorming peut être efficace

- Pour créer des options pour un plan d'action.
- Pour stimuler une discussion un peu lente.
- Pour identifier des risques d'une situation donnée.

Exemples de cette technique

Education (Exercice 4.4), Santé sexuelle et génésique (Exercice 4.1).

3. ETUDE DE CAS

L'étude de cas est une méthode utile et flexible qui propose des exemples afin de générer une discussion ou des commentaires de la part des participants. Les études de cas sont beaucoup utilisées. Il est recommandé aux formateurs d'étudier avec attention une étude de cas avant de décider de l'utiliser avec un groupe. Choisissez les études de cas en fonction de leur rapport au sujet étudié. Il peut être nécessaire pour les formateurs de réécrire des études de cas qui seront

plus adaptées aux besoins des participants. Reportez-vous au **Thème 6** pour obtenir plus d'informations sur la création d'étude de cas.

Méthode

Chaque étude de cas décrit un incident ou un événement en détail. Le nombre de détails donnés variera selon la nature et la complexité du thème étudié par le groupe.

L'étude de cas peut être utilisée pour accomplir différents objectifs au cours de la formation:

- Renforcer la cohésion du groupe;
- Mettre en évidence des dilemmes difficiles;
- Tester les connaissances acquises;
- Développer les capacités analytiques et les capacités de résolutions des participants
- Faire que les participants acquièrent une certaine confiance en eux.

Exemples de situations où les études de cas peuvent être efficaces

- Lors de discussions mettant en cause des valeurs personnelles: les participants présentent une étude de cas en montrant comment leurs valeurs personnelles affectent les aboutissants de la situation;
- Pour mettre en avant des techniques de management: les études de cas peuvent présenter certains problèmes de management qui vont être discutés par le groupe.
- Pour évaluer des situations d'urgence: les études de cas d'expériences antérieures peuvent être présentées.
- Pour résoudre des problèmes: une étude de cas relevant du même problème ou d'un problème similaire, avec ou sans solution peut servir pour introduire le sujet.

Exemples de cette technique

Mobilisation communautaire (Exercices 5.3 et 6.1), Handicap (Exercice 3.2), Education (Exercice 3.1), Enfants soldats (Exercices 1. 4 et 3.2), Abus et Exploitation (Exercice 2.2), Santé sexuelle et génésique (Exercice 5.1).

4. LISTES DE CONTROLE

Les listes de contrôle peuvent être utilisées avec un groupe de participants pour qu'il ne perde pas de vue les éléments clés d'un sujet ou pour qu'il puisse se situer par rapport à un certain nombre de critères. Elles sont utiles comme points de référence ou pour résumer les facteurs importants que le groupe doit prendre en compte. La plupart de ces listes de contrôle sont préparées à l'avance par le formateur.

Méthode

Une liste de contrôle reprend des intitulés dans un certain ordre sans les détailler. Chaque intitulé doit donc être compréhensible de lui-même et servir de

déclencheur ou d'aide-mémoire à celui qui le lit. La liste peut servir de simple fiche d'auto évaluation et être cochée par son utilisateur lorsque les éléments de la liste ont été accomplis (ou trouvés) ou être utilisée par les participants pour mesurer leurs capacités selon des critères établis.

Une liste de contrôle efficace ne doit pas être trop longue car elle se transforme alors en exercice de mémoire.

Exemples de situations où les études de cas peuvent être efficaces

- Après avoir fait une présentation sur des stratégies futures, le formateur peut fournir une liste de contrôle des tâches qui doivent être accomplies que les participants pourront cocher au fur et à mesure.
- Avant un exercice de jeu de rôle, le formateur peut utiliser une liste de contrôle pour être sûr que le groupe est bien préparé au jeu.
- Le formateur peut l'utiliser pour renforcer certains points évoqués pendant une présentation puis la distribuer aux participants qui pourront ensuite voir quels sont les éléments de la présentation qui font déjà partie de leur travail.

5. EXERCICES DE DISCUSSION

Les exercices de discussion représentent une partie importante des exercices. Ils se présentent sous différentes formes. La discussion, qu'elle se fasse par deux, en petits groupes ou lors d'une discussion de plénière a une valeur importante car elle implique l'engagement des participants dans le processus d'apprentissage. En prenant part à la discussion, les participants appliquent ou rapprochent le matériel de leur propre expérience ou encore le questionnent ou le contestent s'ils ne voient pas le lien qui le lie à leur propre expérience. Dans tous les cas, la discussion est importante pour que les participants puissent évaluer, affiner et enfin intégrer le matériel de la formation.

Les discussions peuvent être *structurées ou pas*.

Les discussions qui ne sont pas structurées impliquent un groupe de personnes discutant un sujet défini de manière assez vague. Aucun contrôle ne doit être exercé quant à la direction que doit prendre la discussion. Ce type de discussion est souvent utilisé par des groupes de soutien mutuel et est utile lorsque les participants sont invités à partager leurs expériences ou leurs réflexions sur certaines questions.

Les discussions structurées impliquent un formateur qui présente le thème et émet des questions ou des problèmes à prendre en compte. Le formateur doit veiller à ce que la discussion ne dévie pas trop du thème de départ. La discussion structurée est très souvent utilisée dans les exercices, en particulier pour les résolutions de problèmes, la création de plan d'action et les exercices d'étude de cas (voir descriptions dans cette section).

Un certain nombre de techniques peuvent être envisagées pour **les discussions structurées**:

Les débats: cette méthode est utile lorsqu'il existe des opinions fortes et divergentes parmi les participants sur un sujet donné. Le formateur propose normalement une affirmation ou une question de départ et demandent aux participants de discuter du cas ou de répondre à la question en prenant différents

angles de vue du problème. Un temps est généralement attribué aux différents groupes pour qu'ils présentent leur argumentation puis le cas est débattu en plénière. A la fin du débat, il est souvent demandé aux participants s'ils ont changé d'avis sur le sujet à cause du débat.

Les triades: c'est une façon de mettre en place des discussions à trois voix. C'est une méthode particulièrement utile lorsque le groupe se penche sur des questions ou des problèmes personnels. Les participants sont divisés en groupe de trois: une personne 'parle', une personne 'écoute' et une personne 'observe'. Une fois le thème débattu par les triades choisi, la personne qui 'parle' présente à celle qui 'écoute' le problème ou l'exemple sur lequel il veut se concentrer. La personne qui 'écoute' écoute et répond en proposant son soutien, en donnant des conseils. La personne qui 'observe' ne prend pas part à l'échange entre celui qui 'parle' et celui qui 'écoute' mais enregistre tout ce qui se passe et le restitue sous forme de résumé ou de manière directe aux deux parties. A la fin de l'exercice, il est bien de faire un court bilan avant de changer les rôles et de recommencer le processus afin que chaque participant puisse jouer tous les rôles.

Le bocal à poisson: dans cette méthode, des participants écoutent sans commentaire tout d'abord, les opinions ou les arguments d'un autre groupe sur un thème donné. Ainsi, un petit groupe se tient au centre entouré par le cercle formé par le grand groupe. Le petit groupe symbolise 'l'aquarium' et le grand groupe 'les observateurs'. Le petit groupe discute d'un sujet ou d'un problème. Les 'observateurs' écoutent la discussion. Dans certains cas, il peut leur être demandé de se joindre à l'aquarium et de contribuer à la discussion. Dans d'autres cas, les 'observateurs' discutent en plénière de ce qu'ils ont entendu et de leurs réactions. Il est possible que tous les participants se regroupent pour cette plénière. Cette technique peut aussi être utilisée dans les jeux de rôles, par exemple le petit groupe joue le rôle d'enfants qui discutent de la manière dont ils sont traités par leurs parents et le grand groupe joue le rôle des parents qui écoutent les enfants.

Les plénières: cette technique est utilisée à la fin de la majorité des exercices présentés, en particulier pour les sessions finales ou après un travail en petits groupes, où des présentations sont faites devant le groupe entier. Les plénières permettent le partage d'expérience et d'idées avec tout le groupe et génèrent un sentiment de cohésion au sein du groupe une fois l'exercice fini ou les petits groupes dissolus.

Lorsque plusieurs petits groupes doivent présenter leur travail au grand groupe, il est intéressant et stimulant de leur demander d'utiliser des formes plus créatives de présentation que la simple présentation verbale.

Ces présentations peuvent inclure:

- L'utilisation de mimes plutôt que de mots;
- Représentation théâtrale des conclusions;
- Débat entre deux membres ou plus du groupe pour mettre en évidence les points clés;
- Un grand poster reprenant les points clés. Les participants sont invités à s'approcher et à le lire avant de poser des questions.

6. COURS ET PRESENTATIONS

Parler devant un public est évidemment une méthode d'enseignement et de démonstration établie depuis longtemps. Il est très important de transmettre des informations ou de donner des explications aux personnes qui en ont besoin. Il a été dit que cette méthode ne fonctionnait pas vraiment pour impliquer les participants lors de travail en groupe. Elle a cependant sa place parmi le choix de techniques que peut utiliser un formateur. Les Notes d'orientations, des transparents et des documents d'appui peuvent être utilisés lors de présentations.

Méthode

Il est sans doute plus adapté de voir les présentations comme le moyen d'introduire des données à un groupe qui va devoir concentrer toute son attention pendant un moment sur une seule personne. Une telle méthode peut être utile:

- Pour montrer comment faire quelque chose et pour que les participants le fassent ensuite seuls;
- Lorsque l'on veut transmettre une information ou des instructions à un groupe de participants;
- Pour résumer la discussion tenue par différents groupes en plénière;
- Pour montrer ou exercer un certain contrôle sur tous les participants.

Lors des présentations, les participants ne sont pas directement impliqués et écoutent ou observent généralement de manière passive. La présentation devra donc être aussi courte, concentrée et pertinente que possible. Une durée maximum de 20 minutes devra être accordée à ce type d'activité.

Il est possible de demander aux participants de poser des questions afin de les impliquer dans les présentations. Ils peuvent aussi donner des exemples tirés de leur expérience ou s'impliquer de toute autre manière pratique.

Toute introduction de données ou présentation doit être bien pensée au préalable.

Les conseils suivants peuvent aider les présentateurs:

- Connaissez votre matériel: lisez-le bien et n'essayez pas de parler de quelques chose que vous connaissez peu. Cela se voit rapidement et vous perdrez alors de votre crédibilité. Si vous ne trouvez pas de personne ressource extérieure, il est possible de demander à l'un des participants qui connaît le sujet d'intervenir. Si vous devez le faire vous-même, admettez que vous n'êtes pas expert en la matière dès le départ plutôt que de le laisser deviner lors de la présentation.
- Veillez à avoir tout le matériel nécessaire: transparents, documents d'appui, notes dont vous avez besoin, etc.
- Utilisez des exemples pour illustrer ce que vous dites. Ils peuvent venir de votre propre expérience ou d'autres. Cela peut clarifier les choses.
- Parlez clairement et faites passer votre intérêt par votre voix. Il n'y a rien de pire qu'une présentation monotone.
- Ne parlez pas plus de 20 minutes sans faire de pause pour des questions ou des commentaires.

- S'il n'y a pas de temps pour des questions, faites-le savoir dès le début.
- Gérer les interruptions poliment mais avec fermeté, sauf si vous avez demandé aux participants d'intervenir pendant votre présentation.

La liste de contrôle suivante peut être utile à la préparation d'une présentation ou d'une introduction de données.

Liste de contrôle pour la préparation de présentations

- Utilisez-vous des présentations ou des introductions de données dans des cas où d'autres méthodes pourraient être plus utiles aux participants?
- Avez-vous limité votre présentation à moins de 20 minutes?
- Votre présentation possède-t-elle un début, un milieu et une fin clairs et définis?
- Limitez-vous toujours à des points clés simples?
- Utilisez-vous un document d'appui clair pour renforcer votre présentation?
- Connaissez-vous votre gestuelle corporelle et vos manières et savez-vous comment elles peuvent affecter votre présentation?

Extrait et adapté de IIED Trainer's Guide. Voir Liste de lecture.

Exemples de situations où les présentations peuvent être efficaces

- Présenter des modèles ou des théories.
- Décrire des pratiques ou des approches.
- Définir des législations ou des politiques.

Exemples de cette technique

Le matériel peut être utilisé lors de courtes présentations.

7. QUESTIONS ET REPONSES

L'utilisation des questions/réponses représente une partie importante de la formation et du processus d'apprentissage. Il existe d'autres manières très intéressantes d'utiliser cette méthode en dehors des situations évidentes où les participants posent des questions et le formateur y répond (et vice versa). Les questionnaires peuvent fournir des informations utiles au groupe et contribuer à un exercice d'auto évaluation individuel. Les questionnaires peuvent être développés par le formateur ou par les participants eux-mêmes. Des enquêtes peuvent ainsi être menées par des participants auprès de personnes extérieures ou auprès de membres du groupe.

Méthode

Les questionnaires peuvent être développés dans différents cas, par exemple:

- Pour établir une liste des formations suivies par les participants par le passé et demandées pour l'avenir.

- Pour établir une analyse structurée d'un événement ou d'un incident récent.
- Comme méthode pour comprendre les attitudes prédominantes du groupe.
- Comme liste d'auto évaluation de compétences personnelles ou de niveau sur un sujet donné.

Les questionnaires doivent être préparés à l'avance. Un questionnaire bien construit, préparé et développé à l'avance aura plus de chance de fournir des réponses intéressantes contenant des informations utiles. La liste suivante peut vous être utile pour déterminer les facteurs à prendre en compte lors de la préparation d'un questionnaire:

- Un but clair: pourquoi créer ce questionnaire? Comment seront utilisés les résultats?
- Une présentation logique: commencez par des questions directes. Les questions se rapportant au même sujet doivent être regroupées. Evitez les répétitions. Terminez par une question qui peut permettre à la personne qui remplit le questionnaire d'ajouter des commentaires et couvrir ainsi ce qui, selon elle, n'a pas été couvert.
- Le langage: simple et direct. Utilisez des phrases courtes et évitez les jargons.
- La longueur: les questionnaires trop longs découragent facilement. S'ils sont trop courts, ils ne donnent peut-être pas assez d'informations. Un recto verso (une feuille) ou au maximum 2 feuilles semblent raisonnables. Définissez tout d'abord les questions importantes et utilisez-les en premier lieu puis ajoutez des questions supplémentaires s'il vous reste de la place.

Exemples de situations où les questions/réponses peuvent être efficaces

- Pendant et après des présentations.
- Lors de travaux de groupe.

8. UTILISATION DE REPRESENTATIONS VISUELLES ET DE DIAGRAMMES

Les récentes innovations concernant les approches participatives font de plus en plus de place aux méthodes visuelles (diagrammes, représentations visuelles) aux dépens des méthodes verbales (discussion de groupes, questions/réponses). Tout le monde a la capacité innée de lire une image et l'impact des méthodes visuelles sur la communication et l'analyse peut être majeur. Elles permettent aux personnes alphabétisées comme aux autres de participer au processus de la même manière, facilitant l'exploration de relations complexes et générant un savoir collectif. Dans cette section, vous trouverez la description de techniques telles que: diagrammes, schémas et représentations visuelles, utilisation de photos, dessins et vidéos.

Utilisation de diagrammes, schémas et représentations visuelles

Ces représentations picturales ou graphiques d'informations forment un élément central de l'analyse et de l'apprentissage participatifs. Elles sont efficaces car:

- Elles fournissent un point focal lors de la discussion autour d'une question;
- Elles stimulent une discussion pour des personnes alphabétisées et non-alphabétisées;

- Elles peuvent représenter des problèmes ou des processus complexes simplement;
- Elles fournissent un moyen de vérification multiple et rendent ainsi le travail de groupe efficace.
- Elles permettent des associations d'idées créatives;
- Elles stimulent la mémoire de situations passées ou présentes;
- Elles renforcent les mots parlés ou écrits;
- Elles peuvent être utiles à la prise de décision ou au contrôle.

Méthode

Il existe de nombreux différents diagrammes, schémas et représentations visuelles. Ils comprennent: les organigrammes, les blocs-diagrammes, les diagrammes en forme de camembert, les sociogrammes, les diagrammes de Venn, les lignes de temps, des schémas de toute sorte, les graphiques historiques, et de nombreux autres. Il n'est pas possible de décrire chacune de ces méthodes en détail mais des références à de très bonnes descriptions de ces différents instruments sont faites dans la bibliographie à la fin de ce manuel.

Exemples de situations où des représentations visuelles peuvent être efficaces

- Lors de l'étude de questions ayant une dimension géographique ou spatiale.
- Lors de la présentation d'une progression d'idées.

Utilisation de photos et de dessins

Les photos et les dessins peuvent être très utiles lorsqu'il est demandé aux participants d'évoquer des sentiments, des émotions, des perceptions et des attitudes. En effet, dans ce cas, ils utilisent les éléments créatifs et imaginatifs du cerveau aux dépens des éléments rationnels et logiques sur lesquels se basent généralement les techniques verbales. Si vous sentez une résistance quant à l'idée de dessiner, il est possible de proposer de faire une bande dessinée ou de découper des images dans des magazines et de les coller pour en faire un collage. Ces dessins peuvent être faits au crayon sur papier mais dans certains cas, des feutres et des dessins sur le flip chart (tableau papier) seront préférables.

Des story-boards peuvent être faits pour illustrer une série de moments clés d'un incident ou pour décrire une histoire ou un événement. Ils peuvent être faits par le formateur ou par les participants.

Exemples de situations où l'utilisation de dessins ou de photos peut être efficace

- Lorsqu'il est demandé aux participants d'illustrer des sentiments, des émotions, des perceptions ou des attitudes.
- Pour trancher avec les approches rationnelles, logiques, qui utilisent la partie gauche du cerveau.
- Pour déclencher des discussions.

Exemples de cette technique

Les formateurs sont encouragés à utiliser des photos et des dessins chaque fois que cela est possible.

Utilisation de la vidéo

L'identification préalable de documents vidéos relatifs au sujet traité est l'utilisation la plus évidente de vidéos. Elles peuvent être utilisées comme introduction, comme stimulant pour une discussion ou comme résumé de points clés. L'utilisation de vidéos nécessite une préparation préalable. Les formateurs devront:

- Choisir des documents culturellement appropriés;
- Demander la permission d'utiliser le matériel;
- Connaître le matériel et l'équipement vidéo (y compris la télécommande si nécessaire) et noter le comptage horaire de chaque partie de la vidéo qu'ils vont utiliser.
- Savoir comment ils vont utiliser la vidéo et quels sont les questions/problèmes qu'ils désirent que les participants examinent:
- Vérifier l'équipement le jour même et veiller à que tout soit compatible et en état de marche;
- Préparer la vidéo pour qu'elle démarre au bon endroit;
- S'assurer que tous les participants peuvent voir l'écran et entendre le son.

Exemples de situations où l'utilisation de vidéos peut être efficace

- Pour déclencher et stimuler un processus de réflexion sur un sujet.

Exemples de cette technique

Les formateurs sont encouragés à utiliser des vidéos pré-enregistrées chaque fois que cela est possible.

9. CREATION DE CHANSONS, POSTERS ET POEMES

Cette technique est une manière amusante et créative d'encourager les participants à synthétiser leur pensée ou à développer les messages clés d'une présentation ou d'un exercice. Elle permet aussi de réfléchir à la possibilité d'utiliser ce type de technique pour des actions de plaidoyer ou de promotion en général.

Méthode

Le groupe (un petit groupe de participants) doit développer des messages clés ou des points à retenir concernant un problème ou un sujet et les présenter ensuite sous une forme permettant de communiquer avec un groupe cible. Le formateur devra laisser une durée de temps réaliste à la préparation de ces créations et assez de temps à leur présentation une fois finies.

Exemples de situations où la création de chansons, posters, poèmes peut être efficace

- Préparation d'une campagne d'information;
- Résumé de points clés à communiquer à d'autres;
- Pour alléger une session de formation particulièrement difficile.

10. REFLEXION PERSONNELLE

En invitant les participants à réfléchir à leurs propres expériences en relation à un thème ou à un problème, le formateur les encourage à développer une meilleure compréhension et une empathie avec une situation que d'autres doivent affronter. Cette technique vise à encourager plus de réflexion quant à la décision de la méthode à utiliser pour faire face à un problème donné.

Méthode

Le formateur demande aux participants de se remémorer une situation particulière de leur vie. Il leur demande ensuite de penser à un certain nombre de questions, ex: comment est survenue la situation, comment l'avez-vous gérée, quelles en ont été les conséquences...? Il demande alors aux participants de partager leurs pensées par deux, en petits groupes ou en plénière.

Ces pensées ou ces réminiscences peuvent aussi faire partie d'un exercice écrit et être partagées de manières différentes.

Le **journal ou cahier de bord** en sont des exemples. Enregistrer des événements ou des pensées par écrit est une bonne méthode d'encourager le processus de réflexion. Il permet à la personne qui écrit de comprendre pourquoi et comment les choses se sont passés. Mettre en place une structure permettant aux participants d'écrire un journal ou un cahier de bord peut être un très bon exercice d'avant ou d'après atelier. Ces cahiers peuvent être structurés ou pas. Un cahier de bord structuré attire l'attention de celui qui l'écrit sur un certain nombre d'éléments ou de questions auxquelles il doit répondre en remplissant son cahier. Pour cela, il est possible de distribuer une fiche type pro-format avec des questions préparées. Un journal ou un cahier de bord qui n'est pas structuré se présente sous la forme de pages vierges que le participant peut remplir selon son souhait.

Exemples de situations où la réflexion personnelle peut être efficace

- Introduction d'un sujet sensible;
- Analyse de situations auxquelles font face des individus;
- Evaluation personnelle d'événements ou de situations.

11. JEU DE ROLE

Les jeux de rôle peuvent se révéler être des outils de formation très utiles. Ils peuvent aussi faire partie des activités les plus complexes à préparer et à gérer. Lorsque le jeu de rôle est bien mené, il aura un fort impact mais s'il ne se déroule pas bien, il engendrera critiques et frustrations. Les formateurs qui intègrent des jeux de rôles qu'ils n'ont pas développés vont au devant de complications potentielles et doivent le faire en ayant réfléchi à leur pertinence et à leur efficacité. Cela nécessite une attention particulière aux aspects culturels qui peuvent affecter le déroulement d'un jeu de rôle.

Méthode

Le jeu de rôle est en fait la re-création d'une scène présente, anticipée ou imaginaire. Cette scène contiendra donc certainement des actions et des dialogues. Le 'scénario' d'un jeu de rôle implique deux éléments:

- Une description claire du point de départ, par exemple: le contexte, ce qui a mené à la situation de départ, qui est impliqué, dans quelle mesure?
- Une indication (appelée aussi 'briefing') concernant la réaction ou le comportement potentiel de chaque personne une fois le jeu commencé.

Vous pouvez vous reporter au Thème 6 pour plus de détail sur la création de jeux de rôles.

Le jeu de rôle vise la spontanéité dans un contexte établi. Les acteurs n'ont pas de dialogue spécifique ou un but prédéterminé. Leur fonction est d'explorer ce qui peut se passer et comment les différentes actions ou déclarations peuvent influencer le devenir de la situation. Les jeux de rôles donnent aussi la possibilité aux participants d'envisager ce qu'ils pourraient ressentir face à certaines situations.

Un formateur qui organise ou utilise un jeu de rôle doit garder en mémoire les différentes étapes du jeu de rôle. Il a besoin d'un plan clair qui contient les éléments suivants:

- Planifier le jeu de rôle à l'avance;
- Préparer le scénario à l'avance;
- Informer et engager les participants à participer,
- Mener l'activité;
- Arrêter le jeu de rôle;
- Clarifier certains éléments inachevés survenus pendant le jeu;
- Faire un court bilan;
- Amener les participants à sortir de leur personnage;
- Faire le bilan du jeu de rôle;
- Extraire ce qui a été appris du jeu de rôle;
- Transposer ce qui a été appris au monde réel.

Si l'une de ces étapes est incomplète ou omise, le formateur ou les participants risquent d'avoir des problèmes.

Exemples de situations où les jeux de rôle peuvent être efficaces

- Fournir aux participants la possibilité d'envisager une situation du point de vue de quelqu'un d'autre.
- Dans les situations où il existe une réelle confiance et une très bonne compréhension entre les participants et lorsqu'il y a suffisamment de temps. Ils ne sont pas adaptés à des groupes de courte durée ou à des ateliers d'une journée.

12. SIMULATIONS

Une simulation tend à répéter les dynamiques d'une situation complexe dans laquelle interagissent des personnes ou des processus. Les simulations ressemblent aux jeux de rôle car là aussi les participants apprennent en faisant et en expérimentant. La grande différence étant que dans la simulation, ils restent

eux-mêmes, ils n'endossent pas de rôles déterminés. Une simulation peut être utilisée pour voir comment certaines personnes ou certains processus réagiraient devant un certain événement ou face à certaines contraintes. Grâce à la simulation, il est possible d'expérimenter une certaine situation et les réactions des participants. Même si le processus est créé pour être aussi près que possible de la réalité, il reste tout de même sous contrôle pendant l'exercice. Dans certaines simulations l'expérimentation est encouragée. De même que pour les jeux de rôle, la réussite d'une simulation va dépendre en grande partie de la qualité de sa préparation.

Les principales étapes à suivre sont les suivantes:

- La simulation nécessite une grande clarté: quelle est la situation à recréer pendant la simulation? Quels sont les processus impliqués dans cette situation? Que veut-on illustrer par cette simulation?
- La fonction de chaque groupe ou de chaque personne participant à la simulation doit être identifiée. Plus la description sera détaillée, plus la simulation collera avec la réalité mais cela pourra aussi limiter l'étendue de la créativité et de l'inventivité des participants qui développent leur rôle.

Exemples de situations où l'utilisation de simulations peut être efficace

- Pour l'étude d'une situation impliquant un certain nombre de différentes personnes ou d'agences, comme par exemple une discussion sur l'intérêt supérieur d'un enfant ou d'un groupe d'enfants en particulier où les perspectives des divers individus ou agences peuvent diverger.

13. UTILISATION DE FICHES

Les fiches d'index, les "post-its", ou encore les fiches imprimées ou préparées à l'avance peuvent être utilisées de diverses manières lors d'une formation. Vous trouverez différents exemples: des simples fiches contenant les Articles de la CDE aux fiches qui détaillent les questions liées à la prévention contre le recrutement des enfants par les forces armées. Cette technique proposant des fiches imprimées ou préparées à l'avance est très utile pour les participants qui ont besoin de se familiariser avec des informations importantes.

Ces fiches peuvent être utilisées pour demander aux participants de classer, d'indexer, de mettre en priorité des éléments, ou à la suite d'un brainstorming où de nombreuses idées ont été évoquées et doivent être traitées (voir la section sur le brainstorming ci-dessus).

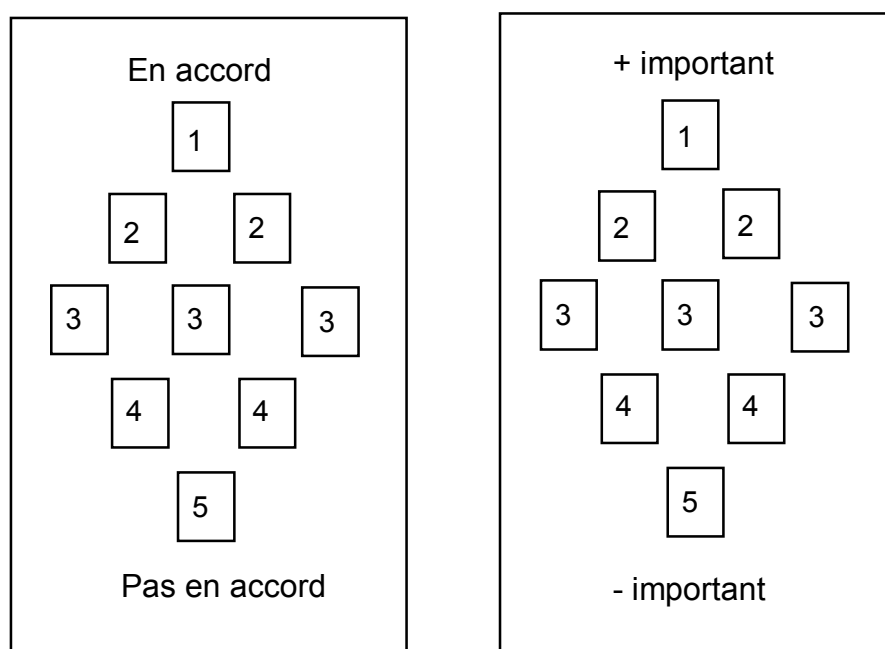
Méthodes

Classement de fiches: de nombreux exercices sont basés sur l'utilisation de cartes qui contiennent un élément d'une liste initiale de suggestions. Une série de ces fiches est distribuée à des petits groupes qui après discussion les classent par ordre de priorité. Elles peuvent aussi être distribuées à chaque personne qui pourra comparer ensuite son classement avec une autre personne du groupe.

Combinaison de classement de fiches: dans cet exercice, variante du précédent, une série de carte est distribuée à chaque personne. Une fois le classement fait, les participants forment des paires pour discuter de leurs priorités et établir un nouveau classement à partir de leurs deux classements respectifs. Ils

se regroupent ensuite par quatre, comparent leurs classements et se mettent d'accord sur un nouveau. Ce processus continue jusqu'à ce que tous les participants forment le groupe au complet et se mettent d'accord sur une liste de priorité.

"Classement en diamant": cette variante demande de la part du formateur un certain contrôle sur le nombre d'options possibles car elle nécessite exactement neuf éléments à classer ou à mettre en priorité. Il est fréquent que les participants veulent mettre au même niveau plusieurs éléments, c'est l'une des difficultés des exercices de classement. Le choix de l'élément préféré comme celui de l'élément le moins aimé est facile mais le reste des éléments se retrouve souvent plus au moins au même niveau. Le classement "en diamant" le permet. Le formateur devra préparer des séries de neuf cartes à classer. Il distribuera à chaque petit groupe une série de cartes à classer en utilisant la forme du diamant (voir ci-dessous).



Les éléments seuls en haut et en bas du diamant sont les éléments les plus et les moins aimés; suivent les deux éléments en dessus et en dessous puis les trois éléments au centre qui sont de moyenne importance avec peu de différenciation entre eux. Cet exercice est utile lorsqu'il est difficile/impossible de classer des éléments par ordre strict de préférence.

Les classements ou les exercices de mise en priorité sont presque inévitables dans la plupart des formations où les participants sont amenés à trouver des idées. Le formateur devra avoir un répertoire de ces techniques qu'il peut utiliser selon les circonstances.

Exemples de situations où les exercices de classements peuvent être efficaces

- Pour se familiariser avec des clauses spécifiques d'une norme juridique.

- Lorsque les participants ont un choix difficile à faire entre différentes alternatives.
- Pour explorer des valeurs fondamentales sans que cela ne semble dangereux à certains participants.
- Pour étudier les différences d'opinions de différents groupes ou individus.

Les fiches de situation: cet exercice utilise un certain nombre de cartes ou de 'post its' qui donnent aux participants des exemples de vraies situations qu'ils peuvent rencontrer dans leur propre vie. Ils doivent alors réfléchir à ce qu'ils feraient dans ces situations. Ces cartes sont souvent rédigées sous des formes telles que:

Que feriez-vous si....?

Comment vous sentiriez-vous si....?

Quelle serait votre réponse si....?

Méthode

Les participants peuvent travailler par groupe de cinq ou six. Chaque groupe a une série de carte qui sont ensuite distribuées dans le groupe. Chaque participant lit sa carte qui décrit 'sa' situation à voix haute puis explique comment il réagirait. Les autres membres du groupe peuvent réagir et répondre ou suggérer d'autres possibilités. Selon les besoins de l'exercice, le débat peut continuer jusqu'à ce que la 'meilleure solution' soit trouvée.

Exemples de situations où l'utilisation des fiches de situation peut être efficace

- Les fiches de situation décrivant les différentes options du développement futur d'un projet peuvent être utilisées pour clarifier les implications relatives au choix de certaines actions.
- Ces fiches peuvent être développées et distribuées pour être discutées lorsque les participants cherchent à explorer différentes manières de gérer une situation.

14. RESOLUTION DE PROBLEME

L'objectif de tout exercice de résolution de problème est d'encourager les participants à intégrer de nouvelles compétences ou à appliquer des compétences déjà existantes à une situation. Il existe de nombreux exercices de résolution de problème qui ont été créés par différents formateurs et nous pouvons dans cette section en décrire seulement quelques uns.

Méthodes

Simulations: une simulation qui peut passer par la création d'un programme vidéo d'information est une bonne façon de générer une dynamique autour d'un problème qui nécessite une solution créative et un travail d'équipe. (Les simulations sont décrites plus en détail plus haut dans cette section).

Problèmes réels: certains groupes peuvent être à un stade qui leur permet d'être prêts à utiliser leurs compétences et leurs connaissances pour traiter des problèmes qu'ils affrontent réellement. Le groupe et/ou le formateur devront se mettre d'accord sur la définition du problème et utiliser différentes techniques

comme le brainstorming, l'analyse critique, l'étude de cas, le travail en petits groupes et le jeu de rôle, pour le résoudre.

Analyse: analyser le problème lui-même est bien sûr une partie importante de la résolution de problème. Quelles sont les causes du problème? Ses différentes composantes? Il existe différentes techniques pour faciliter l'analyse comme par exemple l'analyse FFPC. Cette analyse basée sur quatre éléments: Forces, Faiblesses, Possibilités et Contraintes, propose une façon structurée d'évaluer une situation ou un événement. Ainsi, si l'on prend comme exemple la question: "Comment allons-nous mettre en application ce que nous venons d'apprendre?", les questions suivantes se poseront:

Forces: A quoi sommes-nous bons? Qu'avons-nous gagné? Quels sont les domaines dans lesquels nous pouvons avoir confiance en nous?

Faiblesses: En quoi sommes-nous vulnérables? Que devons-nous gagner ou apprendre de plus?

Possibilités; comment allons-nous utiliser ce que nous avons appris, gagné ou fait à l'avenir? Nos collègues ou pairs peuvent-ils bénéficier de ce que nous avons appris?

Contraintes: Qu'est-ce qui pourrait venir entraver notre formation? De quoi avons-nous besoin pour être sûrs que nos plans se réaliseront?

Méthode

Cette technique fonctionne mieux en petits groupes. Chaque groupe peut ainsi travailler sur une grande feuille reprenant les 4 catégories de l'analyse FFPC (voir ci-dessous). Après avoir rempli chaque case, les groupes peuvent se réunir pour présenter, comparer et discuter de leurs analyses.

Forces	Faiblesses
Possibilités	Dangers

Exemples de situations où l'utilisation de l'analyse FFPC peut être efficace

- Pour évaluer le travail actuel ou futur d'une équipe, d'un projet ou d'un programme.
- Pour étudier des actions ou des propositions sur lesquelles doit réfléchir une équipe ou un groupe.
- Pour passer en revue les décisions prises lors d'un exercice d'étude de cas.
- Pour faire le bilan ou évaluer la formation.

Audits: les audits sont une autre forme d'analyse et peuvent être utilisés lorsque les participants ont besoin de comprendre les différentes composantes d'une situation ou d'un problème avant de décider s'ils vont le traiter ou pas. Les participants peuvent peut-être devoir fournir un audit des services qu'ils offrent actuellement à une communauté. Ils développeront un audit en vérifiant et analysant leurs propres compétences et actions en fonction d'une liste de critères donnés.

Exemples de situations où les audits peuvent être efficaces

- Pour analyser quels sont les éléments d'un programme que les participants peuvent effectuer de manière efficace.
- Pour analyser quels sont les parties d'un programme qui ne marcheront peut-être pas.

15. EXERCICES DE PLANIFICATION

Cette série de techniques peut être utilisée une fois que les participants ont acquis certaines connaissances ou ont eu un aperçu d'un thème ou d'un problème spécifique. Une fois que les participants ont compris les questions impliquées, il leur est plus facile de réfléchir à la manière d'aller de l'avant que ce soit individuellement ou en équipe. Les planifications, les plans d'action ou ce type d'exercice effectué à la fin de la formation sont très importants pour la transmission du travail du groupe des participants au monde extérieur où ce travail deviendra une réalité. Ils donnent aussi le temps nécessaire à une réflexion à la fois sur la formation en elle-même et sur sa pertinence quant à sa relation aux situations de travail des participants.

Méthode

Il existe de nombreuses manières de développer des exercices de planification. Le formateur peut créer un court pro format (adapté à la formation) qui sera ensuite rempli par les participants. Les participants pourront travailler ensemble pour développer leurs propres idées de plan d'action, en s'aidant d'une série d'intitulés proposés par eux-mêmes ou par le formateur.

Les plans peuvent être très simples: le formateur peut demander aux participants de penser à une action pour répondre à chacun des éléments suivants: STOP (une chose que vous planifiez d'arrêter de faire); CONTINUE (une chose à continuer à faire); et COMMENCER (une chose à commencer de faire). Mais les plans peuvent aussi être très compliqués et se baser sur des éléments plus élaborés où les participants doivent répondre à des questions "qui, pourquoi, quand, comment" pour chacune des actions qu'ils planifient.

"L'analyse de cheminement" est un autre outil de management très utilisé. C'est une méthode qui permet de planifier et de contrôler des projets complexes en ayant pour objectif de faire les bonnes choses dans le bon ordre et au bon moment. Le projet est divisé en un certain nombre d'activités qui sont reprises dans un diagramme montrant l'ordre dans lequel elles doivent être effectuées. Le diagramme devra aussi refléter la durée de chaque activité et spécifier la date limite à laquelle doivent démarrer les activités. Les différentes activités peuvent se développer en parallèle.

Chaque diagramme est divisé en 'Activités' et en 'Nœuds'. Une activité est l'élément du projet qui nécessite du temps et des ressources; elle est représentée par une flèche allant de gauche à droite. Un nœud est le début ou la fin d'une activité et est représenté par un cercle. Chaque diagramme doit commencer et finir par un simple nœud et aucune ligne d'activités ne doit se croiser.

Le diagramme doit donc montrer quelles sont les 'activités essentielles' à l'accomplissement des objectifs. Si les 'activités essentielles' sont retardées, le projet ne pourra pas aboutir à temps. Les ressources peuvent donc être mobilisées pour que ces 'activités essentielles' soient effectuées selon le plan. D'autres activités, qui ne sont pas essentielles, peuvent être plus flexibles quant au temps accordé à leur accomplissement.

Exemples de situations où les exercices de planification peuvent être efficaces

- A la fin d'un atelier.
- A la fin d'une importante discussion qui a mis en évidence le besoin de changement de politique ou de pratique.

CINQ CONSEILS POUR CHOISIR LES METHODES DE FORMATION

1. Consultez les objectifs de la formation et réfléchissez aux méthodes à utiliser pour les atteindre.
2. Réfléchissez à l'expérience des participants et à leurs attentes. Cette méthode est-elle la meilleure façon de pousser les participants à acquérir des connaissances sur ce sujet?
3. Prenez en compte vos compétences, votre expérience et votre confiance en vous en tant que formateur/formateur.
4. Prenez en compte tous les dispositifs spécifiques d'équipements, de temps ou tout autre nécessaire à l'utilisation d'une méthode.
5. Utilisez différentes méthodes pour stimuler les sens des participants sans toutefois les surcharger.



Thème 5

Introductions, dynamisants et méthodes d'évaluation rapide

INTRODUCTIONS, DYNAMISANTS ET METHODES D'EVALUATION RAPIDE

Ce Thème propose différentes suggestions d'exercices qui peuvent être utilisés au début et à la fin de toute session de formation. Il fournit aussi des idées pour dynamiser un groupe au milieu d'une session de formation ou lorsque les niveaux d'énergie et de concentration sont bas (comme par exemple après le déjeuner). Vous trouverez ici quelques idées mais les formateurs en connaissent sans doute d'autres qu'ils ont déjà utilisées. Lors de sessions de formation pour des formateurs, il est intéressant de demander aux participants de partager les méthodes qu'ils connaissent. Le fait même de demander à un petit groupe de participants d'introduire des activités dynamisantes et d'en assumer la responsabilité dynamise le groupe.

INTRODUCTIONS

But

Permettre aux nouveaux participants d'une formation de faire connaissance et créer un climat sympathique et informel.

- **Qui sommes-nous?**

1. Les participants vont travailler par deux. Ils doivent découvrir des informations de base concernant l'autre personne: nom, organisation et ce qu'elle fait, rôle dans l'organisation. Donnez cinq minutes à chaque paire. Demandez ensuite à chaque personne de présenter l'autre au groupe.

2. Chaque personne reçoit un badge vierge sur lequel il doit écrire son prénom ou son surnom, ainsi que cinq mots ou expressions qui peuvent être utilisées pour démarrer une conversation avec elle. Ces mots ne doivent pas raconter leur vie mais ouvrir la conversation avec l'autre personne de la paire. Ils peuvent faire référence à leur lieu de naissance, à leur aliment préféré ou à une expérience ou un intérêt particulier.

Ex: Marie

Paris

Terrine

Poisson bleu

Jazz

Une fois que tout le monde a rempli son badge, faites le tour de quelques groupes et écoutez quel type de discussion les badges provoquent. Après quelques

minutes, demander aux groupes de changer afin que tout le monde puisse rencontrer le plus de personnes possibles.

3. Chaque personne reçoit un badge vierge et doit écrire sur celui-ci:

- Mon nom est:
- J'ai une question à propos de:
- Je peux répondre à propos de:

Donnez-leur ensuite 15 minutes pendant lesquelles les participants peuvent se mélanger et discuter.

- **Noms**

Demandez à chaque personne de penser à leur prénom et à ce qu'il signifie pour eux, s'ils l'aiment ou à sa vraie signification. Demandez ensuite à chaque participant de venir écrire son nom sur le flip chart (tableau papier) ainsi qu'un élément se rapportant à son nom. Le groupe (et le formateur) peuvent alors poser des questions, demander des clarifications ou faire des commentaires sur ce qui est écrit.

- **Autographes**

Créez une fiche similaire à l'exemple ci-dessous comportant une liste d'affirmations (jusqu'à 10) en laissant de l'espace pour une signature sous chacune d'elle.

Fiche d'autographes

Essayez de trouver des personnes pour qui les affirmations suivantes sont vraies (une personne par affirmation). Demandez à chaque personne de signer l'affirmation qui lui correspond.

1. Quelqu'un qui a le même travail depuis plus de 4 ans

2. Quelqu'un qui a plus de trois sœurs

etc....

- **Cahier de dialogue**

Ce cahier demande un peu de préparation mais il peut être réutilisé puisque les participants ne doivent pas écrire dessus. La première page devrait contenir les instructions suivantes:

Instructions du cahier de dialogues

- Vous devez vous asseoir confortablement avec une autre personne loin de toute distraction.
- Vous NE devez PAS lire à l'avance le reste du cahier de dialogue.
- Chaque page contient une affirmation ouverte dont vous allez discuter avec votre partenaire.
- Toutes les informations que vous allez évoquer sont confidentielles et resteront entre vous et votre partenaire.
- Chaque personne doit répondre à l'affirmation avant de passer à la page suivante.
- N'ECRIVEZ PAS SUR CE CAHIER.

Une seule des affirmations suivantes doit figurer sur chaque page. Donnez assez de temps aux participants pour passer en revue tout le cahier.

1. Mon nom est...
2. L'un de mes endroits préférés est....
3. L'un de mes meilleurs souvenirs d'enfance...
4. Mon travail actuel consiste à....
5. Ce que je préfère dans mon travail...
6. Je suis venue à cet atelier parce que...
7. Le meilleur atelier que j'ai connu...parce que...
8. La chose la plus difficile que je trouve dans les ateliers est que...
9. La personne dont j'ai le plus appris dans ma vie est....
10. Pour moi, l'expression 'formation participative' signifie....
11. J'espère que le fait de travailler ensemble va nous apprendre....
12. Ce que j'aime bien/pas dans cet exercice de dialogues, c'est....

- **Dessins**

Demandez aux participants d'un groupe qui ne se connaît pas de dessiner leur nom. Le groupe doit ensuite deviner le nom.

Dans un groupe où les participants se connaissent, chacun doit faire 6 dessins de choses qui leur sont importantes. Le groupe doit ensuite deviner à qui correspond chaque dessin.

- **Marchepied**

Les participants vont travailler par deux et s'interroger mutuellement. Ils devront réfléchir à cinq événements clés ou à des 'marchepieds' qui, dans leur vie les ont d'une certaine manière amenés jusque là (et jusqu'à l'atelier), puis les noter. Ces événements peuvent être:

- Des souvenirs d'enfance;
- L'influence de parents, membres de la famille ou d'amis;
- Des expériences d'apprentissage;
- D'événements clés, rencontres, lectures;
- Changements de carrière, expérience de travail;
- Tout autre événement clé.

Après s'être interrogé mutuellement, les participants partageront leur expérience avec le groupe au complet.

- **Lignes de vie**

Tracez une ligne horizontale au milieu d'une feuille de flip chart (présentée horizontalement). Ecrivez le mot 'travail' dans la moitié supérieure et le mot 'vie' dans la partie inférieure.

Travail individuel (15 minutes):

Les participants doivent écrire les événements les plus importants qui leur sont arrivés. La partie gauche de la feuille représente leur naissance et la partie droite le présent. Si ces événements concernent le travail ils iront dans la moitié supérieure de la feuille, sinon dans la partie inférieure. Les participants doivent ensuite se préparer à parler de leur ligne de vie avec les autres participants.

Les participants doivent absolument indiquer sur la ligne de vie à quel moment ils ont commencé à travailler avec des réfugiés et quant ils ont commencé leur travail actuel.

Travail de groupe (30 minutes)

Les participants se réunissent ensuite en petits groupes de 3 ou 4. Chacun à son tour présente sa ligne de vie aux autres. Il est important d'encourager les participants à se poser des questions les uns aux autres.

DYNAMISANTS ("Energisers")

Ils doivent être utilisés lorsque le groupe a besoin de changer de point focal, de se re-concentrer ou de se retrouver après une pause.

- **Tic Toc**

Les participants sont assis en cercle. Le formateur prend deux feutres, en donne un à la personne à sa droite et lui dit: "c'est un toc". La personne prend le feutre et lui répond: "un quoi?". Le formateur répond: "un toc". La personne répète le même processus à sa droite. Le formateur se tourne alors à sa gauche en tendant le second feutre et en disant: "c'est un tic", etc...Le processus continue jusqu'à ce qu'un tic rencontre un toc, et qu'on observe le résultat.

- **J'aime les gens qui...**

Une personne se tient au milieu d'un cercle de chaises où sont assis les autres participants. La personne au milieu déclare: "j'aime les personnes qui....", par exemple: j'aime les personnes qui aiment le chocolat. Toutes les personnes qui aiment le chocolat se lèvent alors et se déplacent pour s'asseoir sur une autre chaise. La personne qui n'a pas trouvé de chaise reste au milieu et doit faire une nouvelle affirmation: "j'aime les personnes qui..."

- **Quelque chose de nouveau**

Pour les groupes qui se connaissent déjà. Demandez aux participants de parler à un maximum de personnes et d'apprendre à chaque fois quelque chose qui ne connaissait pas d'eux. Donnez peu de temps (ex: 5 min.) et assurez-vous que les participants bougent au maximum.

- **Salade de fruits**

Cet exercice est un très bon dynamisant. Demandez aux participants de former un cercle et de s'asseoir par terre sur leur coussin ou sur leur chaise. Veillez à ce qu'il n'y ait pas d'autre chaise (ou coussin) de libre. Vous allez vous tenir debout (sans chaise ou coussin) et donnez un nom de fruit à tous les participants en faisant le tour du cercle. Il doit y avoir 4 noms de fruits, par exemple: mangue, pomme, ananas, orange.

Lorsque vous allez appeler un de ces noms de fruit, par exemple mangue, toutes les mangues vont se lever et changer de place. Les participants ne peuvent pas se rasseoir à la même place. La personne du milieu doit aussi trouver une place pour s'asseoir et comme il y a une chaise de moins que de personnes, il restera une personne au centre. Cette personne appellera à son tour un nom de fruit et le processus recommencera et ainsi de suite.

A chaque instant, la personne au milieu peut décider de lancer: "Salade de fruit!", là tout le monde doit changer de place.

Faites plusieurs tours jusqu'à ce que tout le monde soit fatigué!

- **Eléphants et girafes**

Les participants forment un cercle. L'un d'eux dit le nom d'un des participants suivi de 'éléphant' ou 'girafe'. Pour 'éléphant', la personne doit utiliser son bras comme une trompe et ses deux voisins venir former ses oreilles avec leurs bras extérieurs. Pour 'girafe', la personne appelée doit lever les bras et former la tête de la girafe avec ses mains. Les deux personnes qui l'entourent avancent leur jambe extérieure pour former les pattes de la girafe. Celui qui est trop lent ou qui se trompe se retrouve au milieu à appeler les noms.

WEBSITES

Vous trouverez d'autres dynamisants ('energisers') sur les sites suivants (vérifiez s'ils sont culturellement appropriés):

www.nwlink.com/~donclark/leader/icebreak.html

www.cornell.edu/Admin/TNET/Icebreakers/Icebreakers.html

www.ort.org/anjy/gamebook/

METHODES D'EVALUATION RAPIDE

But

Les formateurs ont besoin de savoir comment se déroule l'atelier ou le cours. Ce n'est pas suffisant d'attendre la fin de la session pour demander aux participants ce qu'ils ont pensé de l'atelier. Il est important de mettre en place des stratégies pour vérifier continuellement avec les participants que les objectifs de l'atelier sont en accord avec le contenu et la structure de l'atelier. Des changements de la structure ou du contenu doivent être envisagés si les participants déclarent ne pas être satisfaits du déroulement de l'atelier ou de la formation. Un certain nombre de méthodes d'évaluation rapide sont décrites ci-dessous pour que le formateur puisse obtenir les retours dont il a besoin.

- **Le mur parlant**

Cet exercice est un exercice de groupe qui permet à tous les participants: de répondre à des questions ou à des affirmations ouvertes du formateur; d'évaluer une session, de voir certaines attitudes quant à un sujet donné ou de faire des commentaires sur un aspect de la session de formation. Cet exercice doit être mené de manière à ce que tous les commentaires des participants soient publics et puissent être lus et compléter de manière interactive.

Plusieurs feuilles du flip chart doivent être préparées à l'avance par le formateur. Chaque feuille comporte comme titre un début de phrase, ex: "Je crois que dans cet atelier, il me manque...". Les feuilles sont placées sur les murs de la pièce de manière à ce que tout le monde puisse les lire. Chaque participant a un marqueur et fait le tour de la pièce pour ajouter ces propres commentaires sur chaque feuille. Il est aussi possible de faire cet exercice en distribuant des post-its et des stylos aux participants qui iront ensuite placer leurs post-its sur la feuille concernée. Il est bon que chacun lise les commentaires des autres. Cette technique permet la création d'idées et est amusante pour pratiquement tous les groupes.

- **Tours de table/Cercles**

Les tours de table ou les cercles permettent d'obtenir rapidement et simplement une réaction instantanée des participants sur l'état de la formation ou du groupe à un moment donné.

A un moment approprié, généralement lors d'une pause, entre deux exercices ou avant d'entamer un nouveau sujet, le formateur déclare qu'il aimerait savoir ce que tous les participants pensent de la formation (ou de la dernière session). Les réponses doivent être rapides, peu détaillées et plus basées sur des impressions que sur une analyse.

- **Choisissez votre coin!**

Installez des feuilles de flip chart à chaque coin de la pièce. Chacune d'elle porte comme titre le nom d'une session effectuée la veille (ou un thème couvert). Demandez aux participants d'aller vers le sujet qui les a plus intéressés la veille. Chaque groupe discute alors dans chaque coin des choses essentielles qu'ils ont apprises lors de la session et les notent sur la feuille. Chaque groupe présente ensuite aux autres ses réflexions.

- **L'arrêt de bus**

Utilisez la même disposition que dans l'exercice précédent. Les participants sont partagés en 4 groupes. Chaque groupe passe deux minutes à chaque "arrêt de bus" (dans chaque coin) pour discuter des éléments appris lors de chaque session. Chaque groupe bouge ensuite pour se rendre à l'arrêt de bus suivant et ajouter ce qu'ils ont appris à chaque liste. Une présentation de tous les arrêts de bus est faite à la fin.

- **Clap, Clap, [mots]**

Les participants forment un cercle et ont une minute pour penser à un mot (un seul) qui résume leur sentiment sur la session. Commencez le cercle en frappant deux fois dans vos mains et en demandant à la première personne de dire son mot. A son tour, elle frappera deux fois dans les mains et la personne suivante enchaînera avec son mot, etc...Gardez bien le rythme:

Clap, clap, [mot], Clap, clap, [mot],...en faisant le tour du cercle par la droite.

Demandez aux participants d'arrêter de taper dans leurs mains et d'expliquer tour à tour rapidement pourquoi ils ont choisi leur mot. Terminez en refaisant un tour du cercle avec le "Clap, clap, [mot]" (en répétant le mot choisi).

- **Cartes contraires**

Cet exercice peut être utilisé pour savoir ce que pensent les participants de l'atelier. Le formateur devra préparer des cartes contraires (par paires) et les placer sur le sol à quelques mètres de distance entre elles. Les paires peuvent être par exemple: très intéressant < > très ennuyeux; très pertinent< >pas du tout pertinent. Les participants possèdent une carte vierge et vont devoir la placer (anonymement, en tout cas du point de vue du formateur) sur le sol entre les deux cartes plus ou moins près de l'une d'elle selon ce qu'ils ont pensé de la session.



Thème 6

Création d'étude de cas, de jeux de rôle et d'exercices

INTRODUCTION

Un vaste matériel couvrant tous les thèmes. Cependant, ce matériel devra peut-être être adapté pour un certain nombre de raisons:

- La situation locale, le programme ou l'organisation proposés ne seront peut-être pas significatifs pour les participants;
- Le matériel du Dossier de ressources ne sera peut-être pas culturellement approprié à l'endroit ou au pays;
- Le formateur voudra peut-être ajouter des techniques de formation en plus de celles proposées par l'exercice;
- Le formateur désirera peut-être introduire des objectifs d'apprentissage différents.

Le formateur devra donc peut-être modifier le matériel existant ou développer des documents plus appropriés.

Créer du matériel personnalisé pour certains participants ou pour un groupe demande du temps et de la patience mais ce n'est pas compliqué si l'on suit les étapes suivantes.

1. Revoyez vos objectifs d'apprentissage de la formation et ce que les participants devraient être capables de faire, de savoir ou d'envisager.
2. Soyez clair sur ce que vous voulez que les participants apprennent ou créent à partir du matériel. Cela peut comprendre:
 - Passer en revue des idées spécifiques;
 - Passer en revue des législations/politiques ou procédures;
 - Passer en revue des expériences antérieures;
 - Analyser des situations, des plans ou des programmes;
 - Résoudre des problèmes spécifiques;
 - Choisir des alternatives entre différentes options;
 - Développer un plan d'action.
3. Choisissez la méthode de formation que vous voulez utiliser. Si vous n'êtes pas sûr de savoir laquelle est la plus adaptée, reportez-vous aux descriptions du Thème 4 ou aux exemples qui figurent dans les Dossiers de ressources.
4. Ecrivez votre propre document et vérifiez bien qu'il corresponde aux objectifs d'apprentissage que vous avez établis au préalable.

5. Une fois le matériel utilisé, demandez aux participants ce qu'ils en ont pensé et utilisez leurs commentaires pour améliorer continuellement votre matériel.

Des conseils particuliers sont utilisés ci-dessous pour les études de cas et les jeux de rôle.

ECRIRE UNE ETUDE DE CAS

Les exercices d'études de cas peuvent être divisés en trois parties:

Première partie: la feuille d'instructions du formateur

Cette feuille peut comporter les titres suivants:

Objectifs

Il est bien de les limiter à deux ou trois.

Résumé du cas

Un résumé en deux ou trois phrases qui reprend les principaux points qui servira au formateur.

Le temps imparti

Une estimation réaliste du temps nécessaire à la lecture et à la discussion.

Le matériel nécessaire

Il comprend un exemplaire de l'étude de cas et une autre feuille séparée comportant les questions de la discussion.

Suggestion de discussion: comprendre le cas

Faites toujours figurer dans les notes du formateur certaines suggestions de question (pas plus de quatre) qui renvoient aux objectifs d'apprentissage et qui permettent aux participants de développer une discussion intéressante. Utilisez toujours des questions ouvertes (ex: les questions qui commencent par Que...?, Pourquoi...?, Qui...?, Où...?, Quand...?, Quel...?, et Comment...?) pour encourager ces discussions. Certains formateurs voudront peut-être développer leurs propres questions mais quelques exemples peuvent être utiles.

Discussion/question: application à la situation des participants

Certaines questions générales devraient encourager les participants à rapporter le cas à leur propre situation. Par exemple:

Quelles sont les parties du cas qui vous évoquent des situations que vous avez déjà eues à traiter?

Qu'envisagez-vous de faire différemment en utilisant ce que vous avez appris?

Le reste de l'histoire

Si l'étude de cas est basée sur une vraie situation, il peut être intéressant pour les participants de savoir ce qui s'est vraiment passé. Veillez toujours à ce que les participants sachent que le but n'est pas de donner des réponses justes.

Deuxième partie: le texte

Choisissez une situation que vous ou votre organisation avez vécue et qui rend compte des questions que vous désirez couvrir. Existents-ils de vraies situations qui peuvent servir d'études de cas? Si c'est le cas, utilisez-les comme bases. Si, ce n'est pas le cas, écrivez vous-même une situation ou un scénario qui traite des questions que vous voulez couvrir. Il est important de prendre en compte avec attention la complexité et le niveau de difficultés. L'étude de cas doit représenter un défi pour les participants mais elle doit quand même être réalisable et des solutions doivent être possibles à trouver.

L'étude de cas décrit des faits sous la forme d'une histoire. Le texte doit donner un aperçu des dilemmes ou des problèmes affrontés par les personnages d l'histoire. L'étude de cas devrait comprendre un point décisif où le problème central est posé. Ce point central peut être amené de différentes manières: l'histoire peut être racontée d'un point de vue personnelle et le point décisif intervenir à la fin de l'histoire; le point décisif peut être évoqué au début de l'histoire et les événements qui l'ont provoqué décrits ensuite; ou le cas peut être raconté par plusieurs personnes avant d'atteindre le moment de la décision.

La liste de contrôle¹ suivante peut vous aider à écrire le texte:

- Limitez le nombre de problèmes. Un problème doit ressortir clairement.
- Evitez de trop généraliser et concentrez-vous sur les détails qui visent les objectifs d'apprentissage à atteindre.
- Essayez d'évoquer des problèmes qui touchent un grand nombre.
- Ne laissez pas de place aux hypothèses. Les participants doivent se faire une idée de la situation à partir des informations présentes sur le document.
- Les personnages et la situation doivent être aussi réalistes que possibles. Des dialogues directs peuvent être utilisés pour cela.
- Le point décisif doit représenter l'apogée de l'histoire et rendre compte si possible de la tension de la situation.
- Donnez le plus de données possibles avec le moins d'interprétations possibles. Les participants doivent intégrer le plus possible d'éléments de la situation pour ensuite développer leurs propres interprétations.
- Présenter les informations de manière créative peut rendre le cas plus évident. Vous pouvez par exemple intégrer des images, des dessins, des illustrations ou des plans.
- Utilisez un langage simple et facile à comprendre. Evitez le jargon à tout prix.
- Comme pour tout autre écrit, pensez aux lecteurs potentiels pour lesquels vous écrivez.
- Si cela est possible, testez votre texte sur des collègues avant de l'utiliser avec les participants.

Le texte ne devrait pas dépasser plus d'un recto de feuille A4. Cela permet alors aux participants de le lire au début du temps imparti. De très bonnes études de cas peuvent donner assez d'informations en quelques paragraphes. Le texte devra donner assez d'éléments pour que les participants puissent replacer la

situation dans son contexte mais pas trop afin d'éviter que le cas leur paraisse trop éloigné de leur propre situation. Il faut rendre la situation vraie et crédible et éviter de donner des détails inutiles. Rappelez-vous que votre but est que les participants apprennent quelque chose et non pas de les surcharger d'informations. De la même façon, il est préférable de se limiter à quelques questions.

Si la situation est complexe et dépasse un recto d'une feuille A4, distribuez le document si possible à l'avance pour que les participants puissent le lire attentivement et être sûr de bien le comprendre.

Troisième partie: les questions

Préparez trois ou quatre questions qui vont permettre de répondre aux objectifs d'apprentissage. Comme l'étude de cas pourra être utilisée avec différents types de participants, les questions doivent être préparées selon les différents objectifs à atteindre. Il est donc préférable de poser les questions sur une feuille à part plutôt que de les intégrer à la suite du texte de l'étude de cas.

JEU DE ROLE

Le jeu de rôle a pour but d'utiliser le théâtre (dialogue et action) comme outil d'apprentissage. Cette combinaison de dialogue et d'action forme le script. Contrairement à un script de théâtre, le script à utiliser pour un jeu de rôle doit être incomplet afin de permettre aux participants de contribuer aux processus de créations en développant leurs idées.

Le script d'un jeu de rôle doit comprendre deux éléments clés:

- Une description claire de l'élément de départ: le contexte, comment cette situation est arrivée, qui est impliqué, dans quelle mesure?
- Une indication sur la réaction ou le comportement éventuel de chaque personnage une fois le jeu commencé, appelé aussi 'briefing'.

Il est très important que tout le monde comprenne bien l'élément de départ. La liste suivante présente un certain nombre de questions qui doit être pris en compte par le formateur.

- Déterminer clairement les éléments que vous souhaitez que les participants apprennent grâce au jeu de rôle. Il est bien de les limiter à deux ou trois.
- Choisissez une situation qui illustre les problèmes que vous voulez couvrir. Rappelez-vous qu'il doit s'agir d'une situation active pour que les participants puissent interagir les uns avec les autres avec des dialogues et des actions.
- Clarifiez le scénario à l'avance. La situation peut être réelle ou construite sur des points particuliers d'apprentissage. Contrairement aux études de cas, les scénarios des jeux de rôle sont souvent meilleurs lorsqu'ils sont inventés.
- Préparer le scénario en donnant les détails adéquats aux participants. Si vous voulez limiter le nombre de possibilités des participants, soyez très pointu dans l'écriture du script. Si au contraire, vous voulez que les participants explorent le maximum d'options, le scénario devra être plus ouvert. Ne donnez pas de détails inutiles. Rappelez-vous que le but est d'apprendre quelque chose aux participants.

- Préparer les briefings de chaque rôle. Ils peuvent être, eux aussi, ouverts ou plus précis. Ces briefings doivent permettre à chaque participant de participer pleinement et d'apprendre le maximum de cette expérience. Normalement un paragraphe suffit pour donner les consignes à chaque personnage.
- Vous devez décider si tous les participants vont être impliqués dans le jeu de rôle ou si certains formeront le public. Il est généralement préférable de limiter le nombre de participants au nombre de rôles principaux plutôt que d'essayer de donner un rôle à tous. Ceux qui n'ont pas de rôle deviennent alors des observateurs qui vont pouvoir faire des commentaires sur ce qu'ils ont pu observer de près.
- Les observateurs devront avoir une fiche d'observation qui contient le scénario, les briefings de chaque rôle et certaines recommandations sur ce que l'observateur doit observer en particulier. Un observateur peut avoir pour mission d'observer en particulier un personnage ou une question spécifique (exemple, comment est traité le conflit) ou plus simplement d'avoir à faire des commentaires sur la scène qui s'est déroulée devant lui.
- Préparez des questions permettant de faire ressortir les points essentiels à retenir. Limitez-vous à trois ou quatre questions.
- Préparez toute note nécessaire au bon déroulement du jeu de rôle. Cela doit comprendre des notes permettant de faire un court bilan de chaque personnage avant de passer au bilan général du jeu de rôle.
- Préparez une liste de contrôle comprenant les points clés à examiner pendant le bilan du jeu de rôle. Cette liste doit aussi intégrer des questions qui vont pousser les participants et les observateurs à réfléchir sur ce qu'ils ont appris et comment ils pourront l'appliquer à leur travail.

AUTRES MATERIELS

Ecrire d'autres documents peut se révéler être plus difficile selon le niveau et la complexité de ce que vous voulez faire.

Les exercices comme les simulations, la résolution de problèmes, les fiches de situation et le matériel pour les petits groupes de discussion sont assez simples à réaliser en s'aidant de principes et de règles similaires à celles données plus haut pour les études de cas et les jeux de rôle.

Il faut toujours faire attention à:

1. La pertinence du sujet en relation avec la situation locale;
2. La sensibilité culturelle;
3. Savoir si le matériel apporte le type d'enseignement désiré;
4. La méthode utilisée doit être à la portée du formateur et de ses capacités.

¹ Cette liste ainsi que d'autres conseils pour la préparation d'études de cas figurent dans l'ouvrage de Taylor, James, Dirk Marais and Stephen Heyns (eds) 1998 Community Participation and Financial Sustainability: Case Studies and Lessons from Development Practice, Wetta, South Africa: Juta and Co. / CDRA (ISBN 0 7021 4629 3).



Thème 7

Utilisation de supports audiovisuels

INTRODUCTION

Le but de tout support audiovisuel est d'apporter quelque chose en plus ou de compléter la méthode choisie par le formateur. Ils ne peuvent pas se substituer à l'enseignement. Les recherches ont montré que plus il y a de sens stimulés plus d'informations seront retenues en mémoire. Les supports audiovisuels sont un bon moyen de stimuler différents sens.

- Les supports audiovisuels ne doivent pas servir à remplacer des documents que le formateur aurait omis de développer pendant la session.
- Ce ne sont pas des substituts de méthodes. Quelques fois, les formateurs peuvent utiliser les supports audiovisuels au lieu de choisir une méthode appropriée.

Les supports audiovisuels les plus utilisés sont:

- Le flip chart (tableau papier);
- Les tableaux blancs ou les tableaux noirs;
- Les rétroprojecteurs pour les transparents;
- Les maquettes;
- Les photos, les affiches et les plans;
- Les films;
- Les vidéos;
- Les diapositives.

Il est possible d'enrichir ses sessions en utilisant de bons supports audiovisuels. De simples exemples de dessins ou de schémas faits à la main sont quelques fois plus efficaces que des supports créés par un ordinateur. Il est question principalement de flip chart (tableau papier), de tableaux blancs ou noirs et de transparents. Ce thème couvre l'utilisation de ces trois supports qui peuvent être appliqués de trois manières différentes.

1. **A l'usage du participant:** les participants sont encouragés à noter leurs idées et leurs réponses individuellement ou en groupe pour les reprendre dans une discussion ultérieure ou pour un autre travail à venir.
2. **A l'usage du formateur:** des mots clés ou importants, des phrases, des idées peuvent être écrits sur un tableau flip chart, blanc ou noir ou sur un transparent pour diriger les participants tout au long de la session.

3. **Matériel préparé à l'avance:** le formateur peut préparer des documents avant d'arriver à l'atelier (essentiellement sur transparents ou flip chart car il est difficile de préparer des tableaux fixes noirs ou blancs à l'avance).

Les idées suivantes sont de bonnes manières d'optimiser l'utilisation de ces trois supports audiovisuels.

TABLEAUX FLIP CHARTS, BLANCS OU NOIRS

Ce sont les supports audiovisuels les plus simples car peu de choses peuvent mal tourner. Du papier journal peut être scotché au mur si vous n'avez pas de supports pour un tableau.

La taille de l'écriture du formateur est important s'il veut être lu. Ecrivez clairement et augmentez la grosseur de vos lettres si vos auditeurs sont loin.

Attention à la couleur: utilisez des couleurs vives et voyantes mais évitez d'utiliser simultanément le rouge et le vert car cela peut gêner les daltoniens.

PROJECTEUR DE TRANSPARENTS

Un rétroprojecteur est un outil très simple et deux choses seulement peuvent faillir: une ampoule ou un fusible peuvent griller et ils sont tous les deux très faciles à remplacer. Vérifiez au préalable où vous pouvez en trouver. Si l'électricité est coupée, vous ne pouvez pas faire grand chose à part avoir préparé à l'avance une autre alternative pour partager les informations.

Le rétroprojecteur est simple à utiliser si vous avez préparé le matériel à l'avance. Pour cela, vous avez plusieurs possibilités:

- Vous pouvez écrire sur les transparents avec des feutres indélébiles ou effaçables. Vous en trouverez de différentes couleurs, épaisseurs et formes.
- Vous pouvez photocopier le matériel. Veillez à ce que les transparents soient compatibles avec le photocopieur.
- Vous pouvez utiliser un ordinateur avec un logiciel de traitement de texte standard ou avec des programmes plus compliqués qui vous permettront de créer des documents multicolores de très bonne qualité. Les transparents peuvent ensuite être imprimés sur des imprimantes à jet d'encre, laser ou autres.

Il existe des règles simples à respecter qui peuvent vous aider à utiliser un rétroprojecteur

- Ne surchargez pas un transparent avec trop d'informations. Le contenu de chaque feuille doit être lisible rapidement et reprendre seulement des points clés à retenir.
- N'utilisez pas trop de transparents. Evitez de projeter un transparent pour chaque idée avancée. Une trop importante utilisation de transparents diminuera leur impact individuel.
- Eteignez le rétroprojecteur lorsque vous ne l'utilisez pas. C'est un stimulus visuel puissant et il peut facilement détourner l'attention des participants de ce qui est dit ou fait par le formateur.

- Utilisez des caractères simples, gras et gros. Plus la pièce est grande, plus l'écriture devra être grosse. Vous devez utiliser une taille de caractère informatique de 16 points minimum.
- Le formateur devra lire à partir du rétroprojecteur (ou de ses notes) mais pas de l'écran, en se tenant face à son auditoire et en maintenant un contact visuel.

CINQ CONSEILS POUR BIEN UTILISER LES SUPPORTS AUDIOVISUELS

1. Utilisez-les pour attirer l'attention des participants sur des points clés à retenir.
2. Ne surchargez pas les transparents de trop d'informations.
3. Trop est l'ennemi du bien. Utilisez les supports audiovisuels pour leur impact maximum pas comme des béquilles.
4. Pensez à la clarté et à la taille de votre écriture lorsque vous utilisez les flip charts.
5. Soyez prêts à gérer tout problème.



Thème 8

Utilisation des documents d'appui

Chaque document d'appui doit avoir un but bien précis en relation directe au contenu du matériel sur lequel le groupe travaille.

Les Documents d'appui peuvent être utilisés:

- Pour résumer des points clés;
- Pour transmettre des informations;
- Pour fournir de plus amples informations sur un sujet déjà traité lors d'une présentation principale;
- Pour fournir des illustrations et des exemples de ce qui a été traité dans une présentation principale;
- Pour souligner ou présenter des idées ou du matériel abstraits ou complexes.

Les documents doivent être préparés à l'avance sur des feuilles séparées et comprendre des titres ainsi qu'une structure et une présentation clairs. Il est bien d'utiliser un style identique et un système de numérotation clair lorsque des documents d'appui se rapportant au même thème sont préparés.

Les conseils suivants peuvent vous aider à préparer des documents d'appui:

- Evitez les documents trop longs avec trop de détails car ils réduisent leur chance d'être lus ou utilisés;
- Evitez le jargon ou les abréviations inutiles qui peuvent perturber le lecteur;
- Utilisez lorsque cela est possible des dessins, des tableaux et des diagrammes pour faire passer vos idées;
- Utilisez de gros caractères et une présentation espacée qui permette une lecture facile.
- Prévenez les participants qu'un document d'appui va être distribué pour qu'ils se concentrent sur ce qui est dit.



Thème 9

Retours/Critiques et évaluations

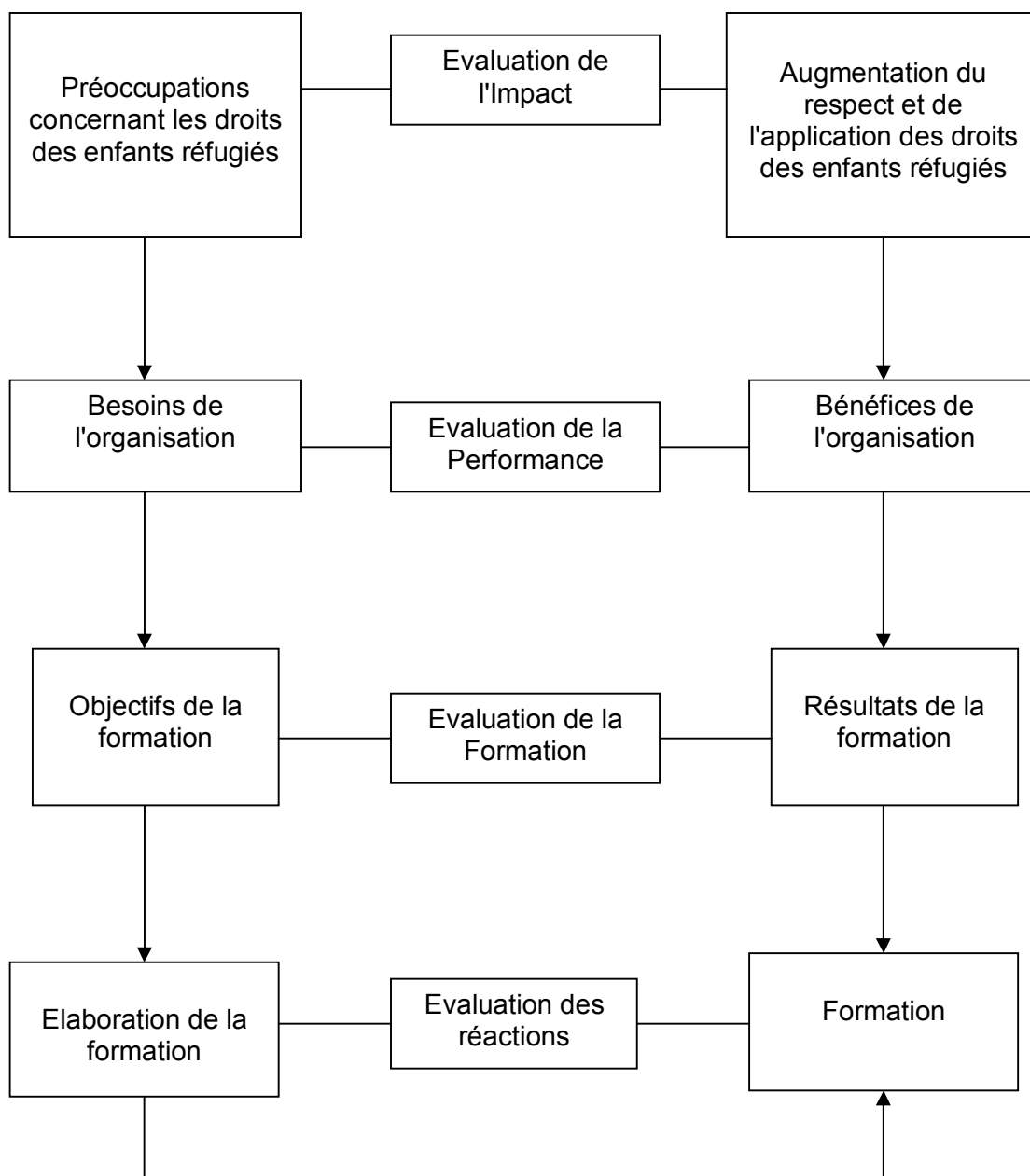
INTRODUCTION

Les formateurs parlent souvent de l'évaluation de leur formation mais la mènent rarement efficacement. La plupart d'entre eux se contentent d'évaluations écrites à la fin de l'atelier. Certains incluent une session de commentaires oraux mais rares sont ceux qui arrivent à en faire bon usage. Il est fréquent qu'ils se sentent un peu anxieux (ou même apeurés) à l'idée de ce que peuvent dire les participants.

Un des principaux problèmes de l'évaluation est d'arriver à savoir si les objectifs de la formation ont été atteints. Cette section étudie certains aspects essentiels de l'évaluation du processus de formation. Rappelez-vous que l'évaluation concerne le processus complet de formation et non pas la formation en tant qu'événement.

Le schéma qui suit a été utilisé dans un certain nombre de formations de formateurs. Il illustre les différents niveaux d'évaluation nécessaires aux différentes étapes de la promotion et de l'accomplissement du changement.

Les formateurs vont comprendre qu'ils ne sont pas responsables de toutes les étapes de ce processus et qu'il est important de comprendre où se situe la formation dans ce processus et ce que les formateurs doivent évaluer.



EVALUATION DES REACTIONS

Cela mesure la réaction des participants à une session ou à la formation dans son ensemble.

De bons retours des participants sont importants pour les formateurs afin qu'ils puissent améliorer leur efficacité et la qualité de leur programme. Tout au long de l'atelier, il est essentiel de chercher continuellement à obtenir des commentaires de la part des participants afin d'être pleinement conscient de l'efficacité du programme et de pouvoir l'adapter aux préférences des différents groupes. Ces retours doivent aussi être structurés pour donner aux participants un sentiment de

responsabilisation quant au déroulement du processus de formation et leur permettre de partager leurs frustrations.

Un élément important de ce processus est l'utilisation d'un questionnaire de réactions à la fin de la formation (souvent appelé 'fiche de contentement') qui a pour but de vérifier ce que ressentent les participants après la formation.

La plus grande difficulté de cette évaluation de réactions est d'obtenir le maximum d'informations utiles sans pour autant frustrer les participants à cause de sa longueur.

EVALUATION DE L'APPRENTISSAGE

Elle sert à mesurer le changement de connaissances, compétences, attitudes et pratique des participants en comparant l'avant et l'après atelier. Cela ne signifie pas forcément que cela doit être fait à la fin de la formation ou du programme; elle peut être effectuée après l'accomplissement d'une partie spécifique de l'atelier.

Cette évaluation commence pendant la formation. Les différentes méthodes de vérification de l'aptitude des participants à atteindre les objectifs d'apprentissage doivent être intégrées au programme.

Il existe différentes manières d'effectuer cette évaluation grâce à:

- Des tests pratiques
- Des tests écrits
- Des exercices d'études de cas
- Des exercices de résolutions de problèmes
- Toute autre méthode qui permet de voir si les participants sont capables d'effectuer ce qui est inclus dans les objectifs.

Il est important que les participants connaissent les résultats de ces évaluations car ils ont besoin de savoir où ils se situent par rapport aux objectifs à atteindre.

EVALUATION DES PERFORMANCES

Elle mesure au bout d'un temps donné, le changement dans les performances du travail du participant (émanant de la formation) en comparant ses performances d'avant avec celles d'après la formation.

Cette partie du processus de l'évaluation vérifie que les besoins de formation identifiés (qui ont formé la base de la formation) ont été satisfaits. Les participants sont peut-être capables de réaliser les objectifs de la formation mais ce qui est vraiment important est de savoir s'ils peuvent appliquer ce qu'ils ont appris dans leur travail.

Les évaluations de performance doivent être menées quelques semaines ou même plus après la formation, puis être répétées quelques mois après pour évaluer d'éventuels changements supplémentaires, en utilisant des méthodes similaires à celles utilisées pour les Analyses des besoins de formation.

EVALUATION DE L'IMPACT

Cette évaluation de long terme n'est généralement pas menée par le formateur. Elle doit normalement être menée par les personnes ou les départements de l'organisation chargés des formations et servir à connaître l'efficacité globale de la politique de formation de l'organisation.

Elle est effectuée en comparant la productivité, l'efficacité ou les performances de toute ou d'une partie de l'organisation ou de certains de ses travaux avant et après un programme (et non pas juste un cours ou une formation) de formation et de développement. L'effet ou l'impact est alors évalué afin de comprendre si la formation a fait une différence.

EVALUATION DES TECHNIQUES

Comme nous l'avons déjà mentionné dans le Thème 3, le matériel développé dans ce Dossier d'outils pédagogiques se concentre sur les formations délivrées lors d'ateliers. Dans un tel environnement, le formateur est responsable des réactions provoquées et de l'évaluation de ce qui a été appris. La liste qui suit propose des suggestions de techniques d'évaluation qui peuvent être utiles au formateur et adaptées ou développées pour être utilisés dans toutes sortes d'évaluation.

Activités d'auto évaluation

Elles comprennent toutes les techniques au cours desquelles les membres du groupe doivent réfléchir et évaluer leur propre niveau de compétences, de savoir ou de conscience. Les auto évaluations peuvent être menées pour introduire un nouveau thème, attirer l'attention du groupe sur le sujet traité et informer le formateur sur les différents niveaux de capacités ou les attitudes existants au sein du groupe. Elles peuvent aussi faire partie d'une évaluation ultérieure sur les connaissances acquises lors de l'atelier. Les auto évaluations comprennent souvent un questionnaire, des exercices où l'on demande aux participants de classer des éléments et de compléter des phrases.

Des variations de cette méthode peuvent comprendre une évaluation entre participants ou un contrôle et une évaluation menés par des superviseurs. Toutes ces méthodes doivent avoir une structure claire que tout le monde peut comprendre et la possibilité de retours rapides et d'un suivi.

Liste de contrôle

Ces listes sont similaires aux exercices d'auto évaluation. Elles sont utilisées auprès des groupes pour leur remémorer certains points clés d'un sujet ou pour qu'ils se confrontent à certains critères. La plupart de ces listes de contrôle sont préparées à l'avance par le formateur. Elles peuvent ressembler dans certains cas à une liste de courses car elles contiennent seulement des titres ou des points clés et n'entrent pas dans les détails. Si la liste est utilisée comme auto évaluation, le participant doit juste cocher les éléments de la liste qu'il a effectués ou qu'il a trouvés, ou répondre simplement par oui ou non dans le cas d'une comparaison de ses propres compétences à des critères requis.

Tours de table/Cercles

Les tours de tables offrent une façon rapide et simple d'obtenir des réactions et

des commentaires immédiats de la part des membres du groupe sur un sujet donné. Le formateur peut demander à faire cet exercice lorsqu'il désire connaître le point de vue des participants. Une question directe est posée à chaque personne du groupe et les participants ont l'occasion d'y répondre sans que de commentaire soit fait à ce moment là sur leur réponse.

Fiches d'évaluation

Ces fiches d'évaluations fournissent une manière structurée d'obtenir des informations par écrit de la part de tous les participants. Ces informations peuvent ensuite être rassemblées et résumées dans un rapport d'évaluation. Les fiches d'évaluation peuvent prendre différentes formes: longues ou courtes, quantitatives ou qualitatives, personnelles ou anonymes, orientées sur le processus ou sur les résultats. Vous pouvez vous reporter au **Document d'appui 9.2** qui contient un exemple simple de fiche d'évaluation courte standard.

Il existe trois types fondamentaux de questionnaires de réactions.

1. Des cases à cocher qui rendent compte de ce que ressent le participant envers différents aspects de la formation. Ils sont rapides et simples mais tellement simples qu'il n'est pas toujours facile de savoir ce qui se cache derrière certains résultats.
2. Une série de questions ouvertes qui encourage les participants à écrire leurs sentiments quant à différents aspects de la formation. Ils sont donc plus détaillés mais prennent du temps pour être remplis.
3. Un mélange des deux formes de questionnaires ci-dessus optimise leurs avantages mais quelques fois aussi leurs désavantages.

Les questions posées sur ces questionnaires devraient comprendre les thèmes suivants:

- La gestion de la formation;
- L'environnement physique;
- Les éléments que les participants ont trouvés utiles et ceux qui ont été inefficaces;
- Les méthodes de formation, le style, la structure et le processus de formation;
- Le style de facilitation.

Ces fiches sont élaborées pour être utilisées à la fin de la formation et doivent être complétées avant le départ des participants. Il est important que les formateurs laissent assez de temps à la fin de la formation pour cela.

Sessions de commentaires oraux

Il peut être intéressant de mener une session de commentaires entre les participants et les formateurs. La plupart des formateurs mettent en place de telles sessions mais souvent elles n'aboutissent pas par manque de structure. Elles peuvent être menées sous la forme d'une série de questions qui passent en revue l'atelier. Les participants peuvent aussi travailler à partir de leurs attentes qui ont été présentées lors de la session d'ouverture de l'atelier. Le formateur devra alors s'asseoir et écouter les participants. Cet échange n'appelle pas de réponses mais

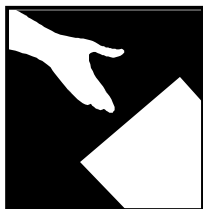
plutôt une écoute et une compréhension du point de vue de chacun sur l'atelier, le formateur, la structure et le style de formation.

Le bilan du formateur

Le formateur peut aussi utiliser une liste de bilan personnel mise au point avant le début de l'atelier et utilisée pour évaluer la formation avec un collègue formateur. Elle peut fournir au formateur de bonnes informations et l'aider à sa propre évolution.

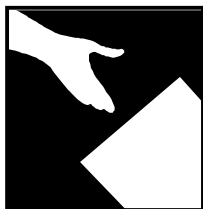
CINQ CONSEILS POUR EVALUER UNE SESSION DE FORMATION

1. Planifier l'évaluation lors de la planification de la session de formation.
2. Soyez clair sur ce que vous voulez évaluer avant de commencer.
3. Veillez à ce que tous les retours faits aux participants soient clairs et compréhensibles.
4. Laissez assez de temps pour des commentaires de la part des participants.
5. Choisissez la meilleure méthode pour obtenir les meilleures informations possibles d'un groupe en particulier.



Documents d'appui

1.1	Le cycle d'apprentissage
1.2	Options d'apprentissage
2.1	Liste de contrôle du plan de formation
2.2	Choix et briefing des formateurs
2.3	Liste de contrôle pour la gestion de la formation
2.4	Liste de contrôle de la préparation de la formation
3.1	Préparation de la formation
4.1	Evaluation
4.2	Fiche d'évaluation d'un atelier



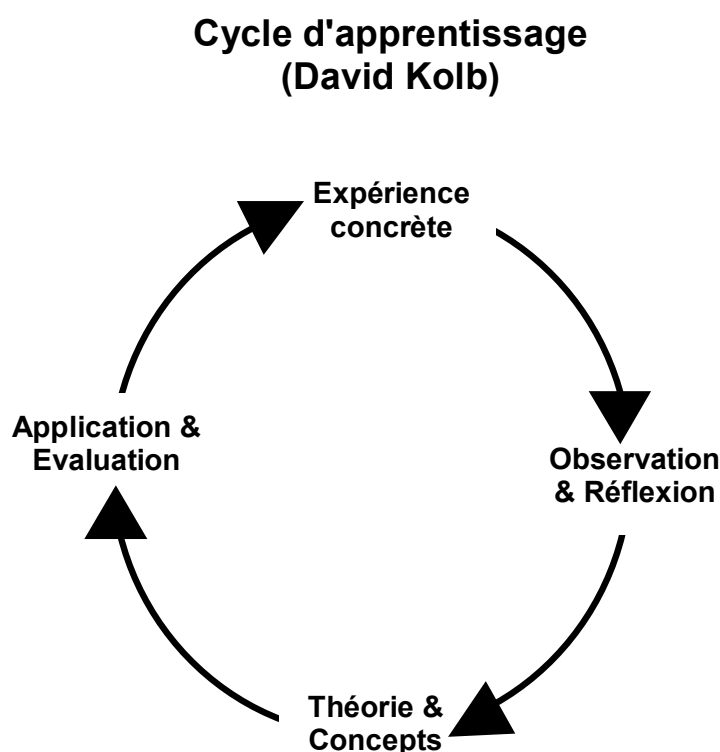
Document d'appui 1.1

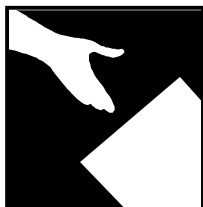
Le cycle d'apprentissage

Des études sur la manière dont les adultes apprennent ont démontré que les résultats sont les plus positifs lorsque :

- Les participants sont invités à définir et à parfaire leurs propres objectifs d'apprentissage.
- Le contenu de la formation est basé sur des problèmes pratiques que les participants affrontent souvent
- La formation est faite dans un cadre participatif où les méthodes sont variées

Cette découverte étaye l'un des modèles standards de formation connu sous le terme « **Cycle d'apprentissage** » illustré par le diagramme ci-dessous. Développée par David Kolb, cette approche montre le lien étroit entre la pratique et l'apprentissage. Le cycle d'apprentissage comprend l'expérience, l'observation, la réflexion et l'application.



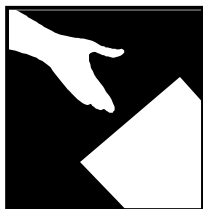


Document d'appui 1.2

Options d'apprentissage

Type d'apprentissage	Options d'apprentissage
Certification <i>Confirmation</i>	Centres d'évaluation Analyse des niveaux Tests/examens
partage <i>renforcement</i>	Ateliers Conférence Travail en réseau Vidéo Conférence
Application indépendante <i>compétences</i>	Formation au travail Formation basée sur l'exécution de tâches Missions et attributions de tâches Apprentissage par l'action
1 à 1 <i>compétences & connaissances</i>	Missions et attributions de tâches dirigées Coaching Suivi Tutorat Lectures dirigées/structurées
Apprentissage par soi-même <i>connaissances</i>	Lectures Vidéos Formation utilisant l'informatique (CD Rom, Intranet, Internet) Cours par correspondance Etude
Orientation <i>sensibilisation</i>	Atelier/conférence Vidéo CD-ROM

(Source: UNHCR, Staff Development Section (Oct. 2000): A Strategy for Enhanced Staff Development (Draft). UNHCR, Genève).



Document d'appui 2.1

Liste de contrôle du plan de formation

Liste de contrôle du plan de formation

- 1) Pourquoi ce cours existe-t-il?
Qui veut s'en charger?
Votre institution/section est-elle la plus adaptée pour la proposer?
Aurez-vous assez de demandes?
Quel est le climat politique relatif à ce sujet?

- 2) Quelles sont les caractéristiques des participants?
Comment seront les participants?
Quelles sont les expériences antérieures requises?
Quelles sont les raisons pour suivre un tel cours?
Seront-ils très différents en matière de capacité, d'intérêt, etc?

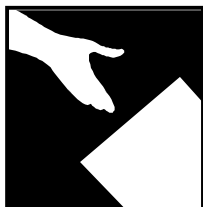
- 3) Quels sont les buts et les objectifs de ce cours?
Seront-ils spécifiques et comment?
Qui va les énoncer?
Les objectifs sont-ils des objectifs de processus ou de production, ou les deux?
Comment seront-ils utilisés?

- 4) Quel est le contenu et l'ordre de ce contenu?
Quel est le contenu?
Comment allez-vous élaborer ce contenu?
Des options seront-elle possible?
Comment pouvez-vous rendre ce contenu intéressant?

- 5) Quel est le meilleur moyen d'utiliser le temps imparti?
Quelle est la durée totale?
Comment utilisez-vous chaque module de temps?

Comment inscrirez-vous le cours parmi les autres engagements des participants?
Quelle flexibilité accorderez-vous au temps?

- 6) Comment allez-vous transmettre le savoir?
Quelles sont les méthodes possibles?
Quelles sont les méthodes appropriées?
- 7) Quelles sont les ressources nécessaires?
Quelles sont les personnes nécessaires?
Quels sont les lieux ou l'espace nécessaires?
Quels sont les matériels nécessaires?
Quels sont les équipements nécessaires?
- 8) Comment les participants pourront-ils être évalués?
L'évaluation est-elle nécessaire?
Quel est le but de l'évaluation?
Quelles sont les méthodes à utiliser?
L'évaluation est-elle adaptée?
Comment allez-vous utiliser les résultats?
A quel(s) moment(s) de la formation, allez-vous mener une évaluation?
- 9) Comment la formation devra-t-elle être dirigée?
Quels sont les problèmes de gestion?
Combien coûtera-t-elle?
Comment s'inscrira-t-elle dans la structure de développement globale de l'organisation?
Comment contrôler et améliorer la formation?
- 10) Comment devra-t-elle être évaluée?
Quel est le but de cette évaluation?
Qui devra la mener?
Quelles sont les sources d'informations à utiliser?
Quelles sont les méthodes d'évaluations appropriées?
Comment les résultats seront-ils utilisés?



Document d'appui 2.2

Choix et briefing des formateurs

1. L'organisation doit savoir exactement ce qu'elle attend du formateur.
 - Etes-vous clair quant à vos besoins de formations?
 - Que voulez-vous obtenir grâce à cette formation? Décrivez les changements que vous voulez obtenir et les compétences, connaissances et les attitudes que vous voulez développer.
 - Comment avez-vous identifié vos besoins de formations?
 - Quelle est la position des participants au sein de l'organisation?
 - Comment la formation sera-t-elle renforcé de retour sur le lieu de travail?
 - Quel est le niveau d'expérience des participants sur le sujet traité par les participants? Est-ce un nouveau thème ou une remise en mémoire d'un sujet sur lequel ils ont déjà été formés?
 - Combien de personnes seront impliquées?
 - Où voulez-vous que soit menée la formation?
 - Quelles sont les limites approximatives du budget?
 - Qui est responsable de quelle partie du processus?
2. L'organisation choisit le formateur le plus adapté à ses besoins. Les critères de sélection devraient prendre en compte:
 - Son expertise sur le thème ou le sujet de formation
 - L'expérience antérieure auprès d'organisations similaires
 - L'expérience de formateur
 - Le style de formateur
 - L'égalité des chances
 - Son coût
 - Sa disponibilité
 - Le processus d'évaluation
 - Les objectifs de formation présentés par le formateur.

Ces informations peuvent être obtenues auprès du formateur, en parlant à d'autres agences pour lesquelles le formateur à travailler, en parlant à d'autres personnes qui travaillent dans le secteur de la formation et en obtenant du matériel écrit de la part du formateur.

3. Le formateur clarifie les attentes et les besoins de l'organisation.
 - Il est préférable que cette étape se fasse en face à face. Si cela est possible, il peut être aussi intéressant d'inclure à cet entretien un participant afin de clarifier les attentes de chacun.
 - L'organisation doit s'assurer que le formateur comprend l'organisation, son travail et le but de la formation.
 - Le formateur doit comprendre clairement l'intention de l'organisation quant à la formation et ce qui a été décidé au sujet de son organisation.
4. L'organisation et le formateur se mettent d'accord sur les termes de références et un contrat éventuel.

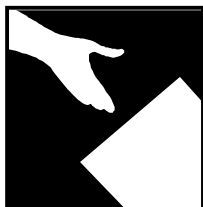
Si un contrat écrit est nécessaire, il doit être à ce moment là émis entre l'organisation et le formateur. Il peut provenir du formateur ou de l'organisation mais doit être accepté par les deux parties. Le contrat doit comporter les éléments suivants:

- Les objectifs de formation ou le contenu de la formation.
- Les dates, les horaires et le lieu de la formation.
- Les honoraires et ce qu'ils incluent.
- Les conditions d'annulation ou de report.
- Un accord quant à la gestion de la formation.
- Toute autre disposition.

Pensez à tous les types de notes d'orientation qu'une organisation peut fournir aux formateurs, comme le type de matériel, la langue utilisée...Tous ces éléments doivent être donnés au formateur et discutés au moment du contrat.

5. Contacts entre l'organisateur et le formateur avant, pendant et après la formation.

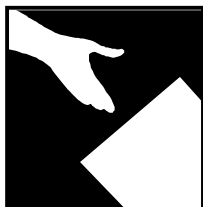
La personne responsable ou les personnes qu'elle a déléguées devront rencontrer le formateur avant, pendant et après la formation. Le but de ces rencontres est de vérifier que tout se déroule comme prévu et de discuter d'éventuelles difficultés. Ce processus d'évaluation doit être décidé avant la formation. Le formateur et la personne responsable de la formation devront suivre ce processus tout au long de la formation et veiller à ce que les informations nécessaires concernant l'efficacité de la formation sont rassemblées à la fin de la formation. Il est utile de faire un débriefing avec le formateur à la fin. Cela peut être fait en face à face, par téléphone ou par écrit lorsque le formateur rédige un rapport.



Document d'appui 2.3

Liste de contrôle pour la gestion de la formation

1. Le formateur a-t-il été identifié, engagé et briefé?
2. Le lieu de la formation a-t-il été retenu?
3. Quelles sont les ressources nécessaires et ont-elles été retenues?
4. Quel soutien des employés est-il nécessaire?
5. Quels sont les matériels de formation nécessaires et ont-ils été rendus disponibles?
6. Quels sont les équipements nécessaires et ont-ils été rendus disponibles?
7. La formation a-t-elle été annoncée? Ou les participants en ont-ils été informés?
8. Les directeurs des participants ont-ils été prévenus?
9. Des instructions concernant la participation ont-elles été envoyées?
10. Des dispositifs de restauration ont-ils été prévus?
11. Un accueil des participants a-t-il été prévu?
12. Quelles sont les méthodes d'évaluation qui vont être utilisées et ont-elles été préparées?
13. Le matériel d'évaluation a-t-il été rassemblé?
14. Un débriefing a-t-il eu lieu avec le formateur?
15. Les paiements ont-ils été effectués?
16. Les équipements et les matériels utilisés ont-ils été rendus?
17. Les lettres de suivi ont-elles été envoyées?



Document d'appui 2.4

Liste de contrôle pour la préparation de la formation

La liste suivante a été produite par le "AIT NGDO Management Training Programme" et se veut être une liste complète permettant d'organiser une formation de grande ampleur. Tous les éléments ne sont pas essentiels pour toutes les formations, mais elle propose un aperçu complet des questions qui peuvent émerger lors de l'organisation d'une formation.

FORMATION: _____

PROGRAMME: _____

LIEU: _____

PROGRAMME/ACTIVITES	FAIT	DATE
I. 12 MOIS AVANT LA FORMATION 1. Préparer le budget et envisager des stratégies de financements alternatives. 2. Préparer une proposition et s'assurer du financement.		
II. 9 MOIS AVANT LA FORMATION Déterminer le lieu et le moment et effectuer les réservations (si les fonds sont disponibles).		
III. 6 MOIS AVANT LA FORMATION 1. Identifier les personnes ressources et vérifier qu'elles sont disponibles. 2. Préparer les brochures et contacter les participants.		
IV. 4 MOIS AVANT LA FORMATION 1. Communiquer avec les personnes ressources (PR) et/ou avec les organisations respectives sur le contenu envisagé de la formation, son programme et les dispositifs à prendre avec les personnes ressources. 2. Communiquer avec les personnes qui financent la formation pour mettre au point les dispositifs définitifs et les informer du contenu du programme proposé.		
V. 3 MOIS AVANT LA FORMATION		

<ol style="list-style-type: none"> 1. Contacter avec les candidats et/ou les organisations respectives au sujet des admissions et du statut financier des candidats. 2. Réserver le lieu et le logement. 		
<p>VI. 2 MOIS AVANT LA FORMATION</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Contacter les PR et/ les organisations respectives pour finaliser le contenu de la formation et son programme. 2. Contacter les participants et/ les organisations respectives/bailleurs pour finaliser la liste des participants. 3. Envoyer des lettres d'invitations et des informations détaillées sur l'atelier aux participants. 4. Demander aux participants de vérifier leurs visas ou faire le nécessaire avec les ambassades pour que les participants puissent en obtenir si nécessaire. 5. Préparer le matériel de formation. Rassembler le matériel disponible; réactualiser des documents actuels et/ou des études de cas. 		
<p>VII. 1 MOIS AVANT LA FORMATION</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Envoyer des lettres d'invitations aux PR qui leur demande de se munir de matériel réactualisé. 2. Préparer les billets de voyage des participants et des PR si nécessaire. 3. Contacter les participants qui ont été acceptés afin d'obtenir les informations concernant leur voyage (date, compagnie de train/avion/bus, horaire d'arrivée). Leur demander d'apporter les documents requis, photos, calculatrice, etc. 4. Préparer le programme et régler les dispositifs concernant d'éventuelles visites sur le terrain. 5. Réserver le matériel informatique si nécessaire. 		
<p>VIII. 2 SEMAINES AVANT LA FORMATION</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Prendre contact avec les participants pour confirmer leur venue et leur arrivée (si cela n'a pas été déjà fait). 2. Finaliser la liste des participants. 3. Envoyer les invitations à la personne qui va présider la cérémonie d'ouverture et aux invités de la réception (si nécessaire). 4. Préparer certains dispositifs concernant le lieu de la formation: panneaux (ou bannières) intérieurs, extérieurs, équipement, système audio, lumières, dispositifs des tables et des chaises, etc. 5. Finaliser le matériel et les principes directeurs de la formation. 6. Préparer un budget détaillé de la formation. 7. Organiser tout ce qui concerne les pauses thé/café et /ou les déjeuners/dîners. 8. Demander une avance financière (si nécessaire) pour couvrir les honoraires des personnes ressources, les 		

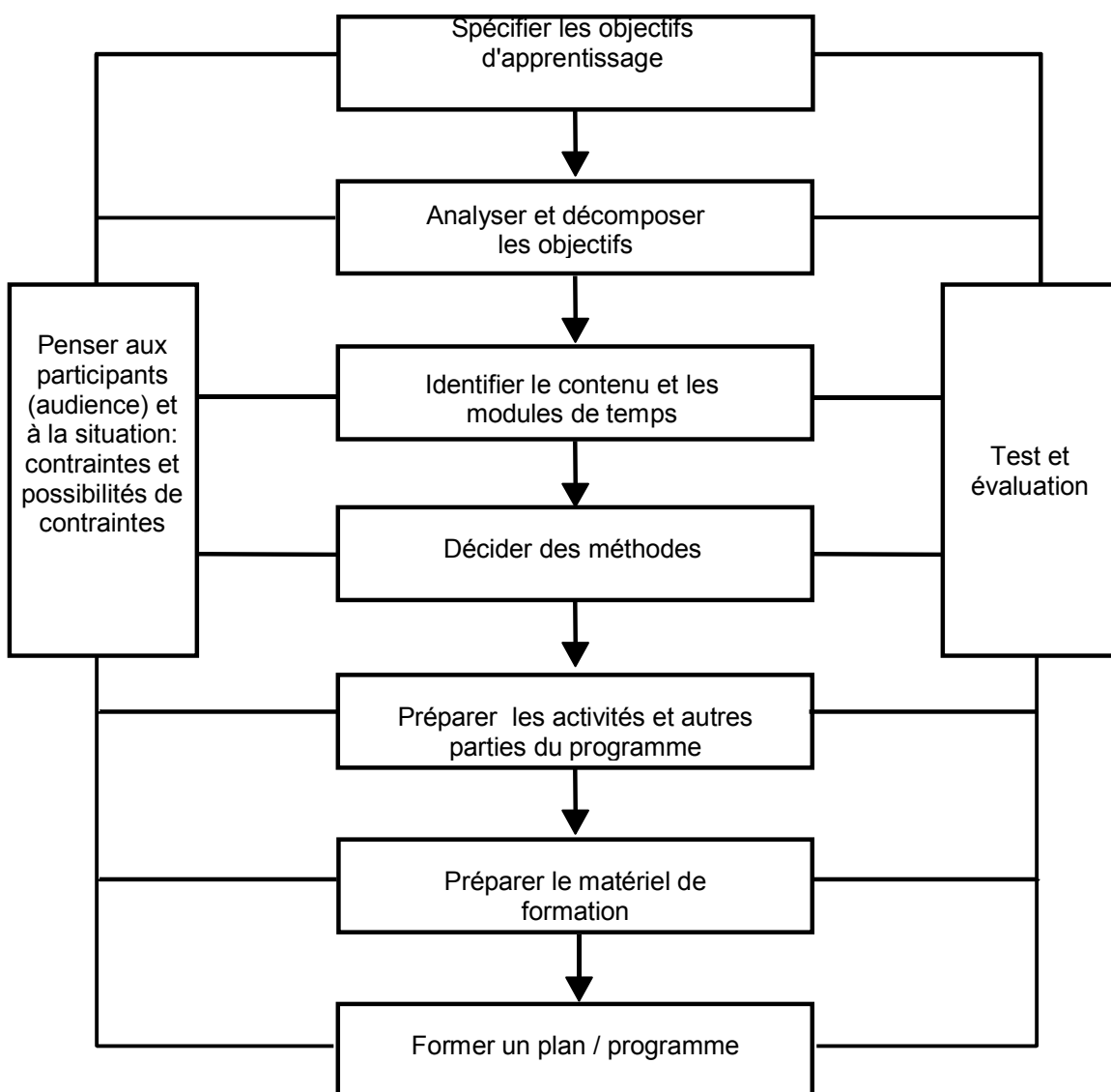
per diem des participants, les visites sur le terrain et/ou tout autre dépense.		
<p>IX. 1 SEMAINE AVANT LA FORMATION</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Réserver les transports nécessaires pour accueillir les personnes ressources et les participants à l'aéroport ou à la gare ferroviaire/routière. 2. Réserver le transport et les hôtels pour des visites de terrain (si besoin). 3. Préparer des badges nominatifs, des fiches d'enregistrement, des fiches d'évaluation de la formation, des fournitures de bureau, le programme de la cérémonie d'ouverture, des classeurs, des stylos et toute autre fourniture nécessaire à la formation. 4. Préparer le dossier d'information des participants (guides, plans, programmes, fiches d'enregistrement, invitations, documents à lire à l'avance, etc.) à déposer à la réception de l'hôtel qui se chargera de le distribuer à l'arrivée des participants. 5. Réserver un photographe pour la cérémonie d'ouverture (si nécessaire). 6. Préparer des reçus provisoires en cas de cotisations à demander ou de per diem à donner. 		
<p>X. JOUR D'OUVERTURE</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Avant l'arrivée des participants, vérifier que le lieu, les panneaux, le système sonore, le dispositif de la pièce, le matériel de la formation, les fiches, etc...sont prêts. 2. Ramasser les fiches d'enregistrement. 3. Ramasser les photos d'identité pour d'éventuelles cartes d'identification et les fiches de présentation (CV) des participants (si besoin). 4. Préparer les cartes d'identification des participants (si besoin). 5. Ramasser les cotisations ou les frais de logement (si besoin). 6. Distribuer les per diem des participants et/ou des personnes ressources (si besoin). 		
<p>XI. PENDANT LA FORMATION</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Préparer une liste de noms avec le poste, le numéro de passeport, l'organisation et les contacts de chaque participant. Demander à chacun de vérifier les informations pour d'éventuelles corrections. 2. Demander à l'agence de voyage de re-confirmer les billets des participants et des personnes ressources (si besoin). 3. Vérifier les opérations au jour le jour. Distribuer des fournitures de bureau ou tout autre matériel en temps voulu. 4. Distribuer les honoraires des personnes ressources le dernier jour de leur prestation. 		

<ol style="list-style-type: none"> 5. Vérifier les paiements de frais de formation ou toute autre cotisation et organiser les facturations et leurs suivis. 6. Distribuer, ramasser et résumer les fiches journalières de suivi de la formation. 7. Finaliser les arrangements concernant le transport ou le logement, le lieu et le programme d'une visite de terrain éventuelle. 8. Distribuer le programme et des informations sur les visites de terrain ou tout autre document s'y rapportant avant le voyage. Conseiller aux participants de rendre leur chambre d'hôtel si le voyage est loin et long. 9. Préparer la cérémonie de clôture (au moins deux semaines avant), son lieu, la restauration et le transport (si besoin). Préparer le programme et envoyer les invitations. 10. Préparer des certificats pour les participants. 11. Réserver le transport pour l'aéroport/gare ferroviaire/routière des personnes ressources et des participants. 12. Vérifier les impayés ou les dus des participants à l'hôtel, la bibliothèque, la clinique, etc. et leur rappeler discrètement leurs obligations. 13. Distribuer et ramasser les fiches d'évaluation générale de la formation. 		
<p>XII. APRES LA FORMATION</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Organiser le transport des participants pour l'aéroport, la gare, etc. 2. Clarifier tous les ordres d'avance d'argent. 3. Vérifier les dépenses: contrôler les factures et les paiements qui n'ont pas été payés; finaliser les comptes. 4. Envoyer des messages de suivi aux participants si nécessaire. 5. Préparer un rapport. Envoyer une copie aux participants, aux personnes ressources, aux financeurs et à toute autre organisation qui a collaboré. 		



Document d'appui 3.1 Préparation de la formation

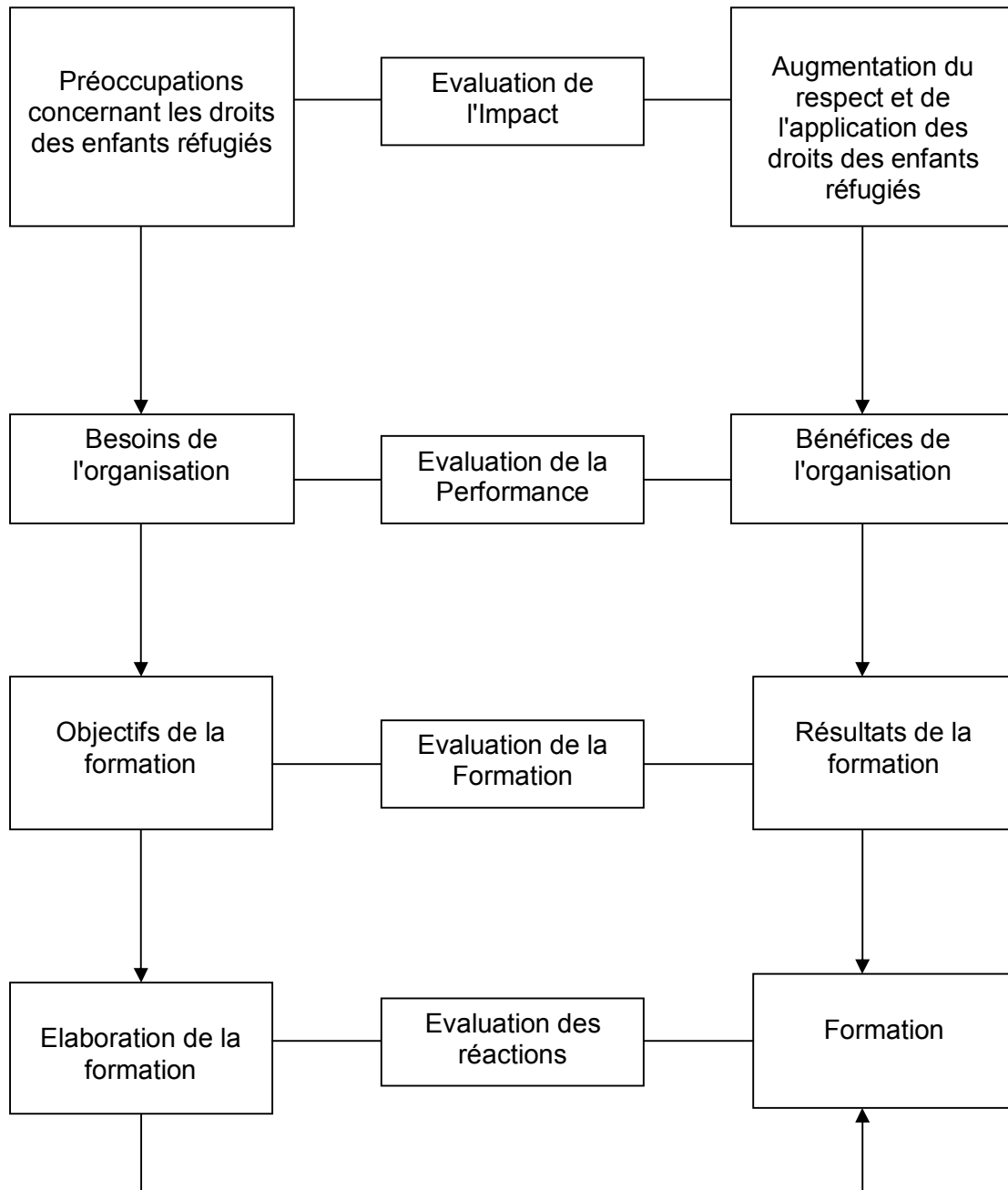
Le tableau ci-dessous met en relief les tâches spécifiques que le groupe de planification devra accomplir lors de l'élaboration de la formation:





Document d'appui 4.1

Evaluation





Document d'appui 4.2

Fiche d'évaluation d'atelier

FICHE D'EVALUATION D'ATELIER

NOM DE LA FORMATION _____

DATE _____ MODERATEUR _____

LIEU _____

Veillez classer les éléments suivants sur une échelle de 1 à 5:

1 = pauvre, 2 = moyen/satisfaisant, 3 = bon 4 = très bon, 5 = excellent

1. Potentialité de l'augmentation de l'efficacité de votre travail dans ce domaine:
- 1 2 3 4 5**

Commentaires: (Optionnel)

2. L'approche du formateur: Commentaires: (vous voulez peut-être faire des commentaires sur le rythme/ l'équilibre/ la variété/ l'utilisation des techniques/ styles d'enseignement)
- 1 2 3 4 5**

Commentaires:

3. Contenu: correspondait-il à votre niveau?: **Oui/Non**

Commentaires:

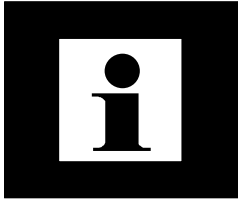
3. Pouvez-vous faire des commentaires sur les méthodes utilisées:

4. Qu'auriez-vous aimé faire différemment pendant cette formation?

5. Suggestions pour de futures sessions de formation:

NOM: _____

EMPLOI: _____



Lectures supplémentaires

Armstrong, Howie, Britton and Pickles (1996): *Developing Training Skills: A Trainer's Guide to Experiential Learning*. Pavilion Press, Brighton, England. *Un manuel de formation utile qui aide les formateurs à développer leurs compétences grâce à une approche basée sur l'expérience.*

Harford and Baird (1997): *How to Make and Use Visual Aids*. VSO/Heinemann, London. *Un manuel illustré et pratique sur l'utilisation de supports visuels pour le développement et l'éducation.*

Lynton, Rolf and Udai Pareek (1990): *Training for Development*. Vistaar Publications, New Delhi (ISBN 81 7036 129 X). *Bonne lecture de référence sur la formation dans les pays en voie de développement.*

Open University (1995): 'People and Potential' Distance Learning Pack. Open University Press, Open University, UK. *Une excellente source d'informations sur la préparation de formations, de sessions de formation, sur le choix de méthodes, l'adaptation du matériel d'apprentissage et la gestion des imprévus*

Pickles, Tim (1995): *Toolkit for Trainers*. Pavilion, Brighton, England. *Un excellent recueil de techniques pour formateurs largement utilisé par le Dossier d'outils pédagogiques du formateur.*

Pretty, Jules, Irene Gujit, John Thompson, Ian Scoones (1995): *Participatory Learning and Action: A Trainer's Guide*. IIED, London (ISBN 1 899825 00 2). *Un manuel de formation contenant de nombreux exercices participatifs à utiliser dans le cadre du développement. Il contient aussi des documents sur le PRA et de bonnes références à la formation pour adultes.*

Race, Phil and Brenda Smith (1995): *500 Tips for Trainers*. Kogan Page, London. *Un excellent outil de référence contenant 500 conseils allant de l'organisation du lieu à la gestion des imprévus.*

Thomas, Kerry and Theresa Mellon (1995): *Planning for training and development: A guide to analysing needs*. Save the Children UK, London. *Une introduction très pratique à l'évaluation des besoins de formation développée spécialement pour les organisations humanitaires.*

UNHCR (1993): *How to Organize a Training Workshop*. UNHCR, Geneva. *Ce document contient une section très utile de compte à rebours précédent la formation avec tout ce qui doit être fait durant cette période.*