



DEMOCRACY
REPORTING
INTERNATIONAL



MANUEL
DE FORMATION
À L'ATTENTION
DES FORMATEURS
FÉVRIER 2014



La présente publication a été élaborée avec le soutien du Ministère des Affaires étrangères de la République fédérale d'Allemagne. Le contenu de la publication relève de la seule responsabilité de Democracy Reporting International et inProgress et ne peut aucunement être considéré comme reflétant le point de vue du Ministère des Affaires étrangères de la République fédérale d'Allemagne.



République fédérale d'Allemagne
Ministère des Affaires étrangères

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	6
À PROPOS DE LA STRUCTURE DE CE MANUEL	6
PARTIE I	8
ANALYSE ET CONCEPTION DE LA FORMATION	8
ÉVALUATION DES BESOINS EN FORMATION	8
OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE	11
LES MODES D'APPRENTISSAGE	12
CONCEPTION D'UNE FORMATION	13
PLANIFICATION DU TEMPS	16
PARTIE II	17
PRINCIPES PÉDAGOGIQUES	17
L'ÉDUCATION DES ADULTES	17
APPRENTISSAGE EXPÉRIENTIEL	18
APPRENTISSAGE ACCÉLÉRÉ	20
APPRENTISSAGE ACTIF	23
LES MODES D'APPRENTISSAGE DE HONEY ET MUMFORD	24
APPRENTISSAGE DU CERVEAU GLOBAL	26
TECHNIQUES ET MÉTHODOLOGIES	27
PARTIE III	40
PRÉPARATION	40
FORMATEURS ET ORGANISATEURS	40
PRÉPARATION DU FORMATEUR	40
ORGANISATION D'UNE FORMATION	47
PARTIE IV	51
PRESTATION ET ANIMATION	51
LE JOUR J	51
GÉRER L'AUDITOIRE	54
PARTIE V	58
ÉVALUATION	58
SUIVI ET ÉVALUATION	58
CONCLUSION	65
LITTÉRATURE POUR ALLER PLUS LOIN	67

INTRODUCTION

Dans le cadre du soutien aux Organisations de la Société Civile (OSC) actives dans le domaine de la transition démocratique en Tunisie, Democracy Reporting International propose, en partenariat avec In Progress, ce guide pratique relatif aux techniques de formation d'adultes. Les membres d'organisations de la société civile sont appelés à donner des formations, à enseigner des connaissances ou encore à renforcer des compétences dans divers domaines. Ces domaines comprennent, entre autres, l'éducation civique, l'observation électorale, les réformes légales, y compris celles liées à la mise en œuvre de la nouvelle Constitution tunisienne.

L'enseignement à autrui de nouvelles aptitudes, méthodes ou procédures nécessite la prise de conscience de plusieurs paramètres afin de s'assurer de la meilleure méthodologie d'apprentissage. L'identification préalable des besoins d'apprentissage, l'identification de l'objectif de la formation ou encore la gestion de l'audience sont quelques uns des éléments essentiels à prendre en compte.

Dès lors, ce guide pratique met l'accent sur les éléments dont dépendent considérablement l'efficacité de l'apprentissage et l'enseignement des compétences. Il permet aux formateurs d'utiliser des principes d'apprentissage destinés aux adultes et de se doter de mécanismes d'accompagnements pédagogiques, de méthodes interactives en suivant les principes de la communication active tout en créant un environnement positif qui optimise cet apprentissage.

DRI en partenariat avec In Progress, propose ce guide pratique pour l'accompagnement des formateurs lors de toutes les étapes de conception, de mise en place et de suivi des formations.

Ce manuel a été développé à partir de trois sessions de formation de formateurs, qui se sont déroulées à Tunis entre octobre 2013 et janvier 2014.

A PROPOS DE LA STRUCTURE DE CE MANUEL

Concevoir et mener une session de formation réussie de A à Z peut être un vrai défi et une activité complexe, mais cela peut également être extrêmement inspirant et motivant, en particulier lorsque nous atteignons les objectifs fixés.

Pour que vos formations soient un succès, il y a un certain nombre d'étapes à suivre. Nous allons maintenant examiner chacune de ces étapes dans ce manuel.



La partie 1 décrit les premières étapes du processus de formation et inclut des indications pour la réalisation d'une évaluation des besoins, afin de collecter de l'information qui pourra être ensuite utilisée pour définir le contenu d'une formation.

La partie 2 explique les concepts théoriques de l'apprentissage des adultes qui constituent la référence pour le développement de formations. Ces concepts sont au cœur de toutes les phases de développement d'une formation, et c'est pour illustrer ce fait que nous les avons placés au centre de notre diagramme ci-dessus.

La partie 3 se concentre sur votre rôle en tant que formateur et animateur au moment de mettre en pratique ces concepts, ainsi que sur les différentes mesures nécessaires pour organiser une formation réussie.

La partie 4 est dédiée au déroulement et à la facilitation d'une formation, et donne aux formateurs des indications et conseils utiles sur la façon de commencer, d'animer et de clôturer une session de formation. De plus, elle propose des bonnes pratiques sur la façon dont vous pouvez, en tant que formateur, gérer votre auditoire et votre temps tout en maintenant l'énergie du groupe.

La partie 5 s'intéresse à ce qui se passe après une formation et aborde des sujets tels que la manière de faire le suivi d'une formation ou d'un atelier, et les différents niveaux et outils pour évaluer l'apprentissage.

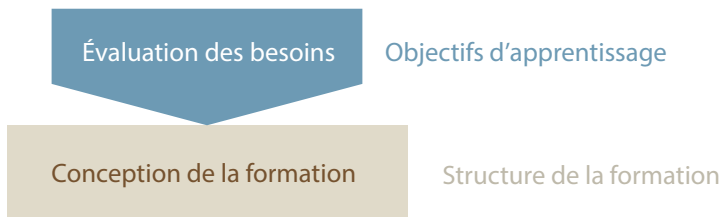
Lectures pour aller plus loin – une liste de références en matière de formations et d'ouvrages utiles qui pourront vous orienter si vous souhaitez approfondir un sujet particulier.

ANALYSE ET CONCEPTION DE LA FORMATION

ÉVALUATION DES BESOINS EN FORMATION

Un besoin en formation existe en général lorsque les connaissances, les aptitudes, la confiance et/ou l'attitude nécessaires à la réalisation d'une tâche ou d'un travail ne correspondent pas au niveau de compétences requises.

La première étape dans le développement d'une formation est donc l'évaluation des besoins en formation, qui doit fournir suffisamment d'information pour commencer la phase de définition.



Afin d'identifier un but clair à la formation, nous devons commencer par la question du pourquoi :

- Pourquoi la formation est-elle nécessaire ?
- Quelle nouvelle situation ou quel changement a entraîné un besoin de formation ?
- Quelles compétences, connaissances ou idées font défaut ou sont inadéquates pour le moment ?
- Est-ce que le problème peut être résolu par une formation ?

A la base, une évaluation des besoins en formation, ou analyse de formation, est le fait d'évaluer quelles compétences, savoirs ou attitudes sont nécessaires pour qu'une organisation ou un groupe de personnes puissent répondre aux défis qui sont les leurs.

C'est l'évaluation des besoins qui vous permettra, en tant que formateurs/organiseurs de formation, de collecter l'information nécessaire afin de définir et préparer une session ou un atelier de formation.

Ne sait-on pas déjà ce dont on a besoin ? Pourquoi doit-on faire une évaluation des besoins ?

En effet, il est possible que l'on soit déjà conscients de nos propres lacunes ou manques en termes de connaissances ou compétences pour mener à bien une certaine tâche (par exemple manque de connaissances en matière de techniques participatives pour la facilitation d'une formation), et on parle alors de besoins conscients. Cependant les gens ne savent pas toujours ce dont ils ont besoin (besoins inconscients), ou bien que leurs compétences et connaissances actuelles ne sont pas à la hauteur des enjeux à venir. Le fait que les personnes appartenant à des groupes de population qui semblent très similaires perçoivent leurs besoins comme étant fort différents les uns des autres, est une autre raison pour effectuer une évaluation des besoins.

C'est pour en tirer des informations et identifier des priorités qui nous guideront afin de faire un choix informé au sujet du niveau de la formation que l'on réalise une évaluation des besoins.

Valeur ajoutée d'une évaluation des besoins :

- L'évaluation permet aux participants d'apporter leur contribution et opinion sur ce qui est le plus important pour eux (c'est donc un instrument participatif) ;
- Elle évalue les attentes des participants, ce qui vous aidera, en tant que formateur, à ajuster le contenu ultérieurement ;
- Elle garantit la motivation des participants et leur préparation à la formation avant qu'elle ne commence, et contribue à une attitude positive et à leur engagement envers la formation.

Comment réaliser une évaluation des besoins ?

Préparer l'évaluation des besoins

- Définir le but de l'évaluation
- Identifier les données existantes
- Déterminer l'information à collecter, les sources, méthodes, et utilisation des données

Réaliser l'évaluation des besoins

- Mener l'évaluation des besoins selon les méthodes choisies
- Organiser et synthétiser les informations collectées

Utiliser les données collectées

- Analyser les données collectées
- Définir les priorités au regard des besoins
- Utiliser l'information pour développer un plan d'action

Adapté de Witkin, B. and Altschuld, J. Planning and conducting needs assessments: A practical guide. Sage publications, London. 2005

Toutes ces étapes sont importantes, mais nous souhaiterions insister sur la phase de préparation de l'évaluation des besoins, car une planification adéquate sera garante du succès de l'évaluation.

Méthodes pour l'évaluation des besoins en formation

Il y a de nombreux outils et méthodes pour collecter de l'information sur les besoins en formation. Le choix devrait se faire en fonction de ceux qui sont les plus adaptés aux circonstances et les plus adéquats pour l'information que vous voulez collecter.

Observation

- Observation directe et analyse dans un format où l'observateur n'intervient pas.



Groupe de discussion

- Petit groupe de travail durant lequel le facilitateur assiste le groupe dans l'exploration de leurs besoins.



Questionnaire

- Collecte de données par l'utilisation de questions similaires dans un questionnaire.
➤ Cela permet une large collecte de données et prend moins de temps que les entretiens.



Entretiens

- Questions pré-déterminées pour évaluer les perceptions et opinions.
➤ Cela permet une collecte de données approfondie.



Il n'y a pas une méthode qui soit meilleure que l'autre ; chacune a ses avantages et ses inconvénients. Cependant, nous vous conseillons de sélectionner plus d'une méthode car se baser sur une seule méthode comporte également des risques.

➤ Vous trouverez ci-dessous un outil que vous pouvez utiliser pour planifier votre évaluation des besoins en formation.

PLANIFICATION DE L'ÉVALUATION DES BESOINS



But de l'évaluation Que voulez-vous obtenir par votre évaluation ? Que voulez-vous savoir ? Pourquoi avez-vous besoin de cette information ? (par exemple, voulez-vous connaître les besoins actuels des personnes ? ou bien leurs futurs défis ?)	
Information existante Quelle information est à votre disposition actuellement (rapports, statistiques, demandes, etc.) ?	
Données à collecter Quel type d'information avez-vous encore besoin de collecter ? Que voulez-vous savoir après avoir collecté ces données ?	
Sources Qui (personnes, organisation, etc.) seront vos sources d'information ? Qui peut vous fournir l'information dont vous avez besoin ?	
Méthodes Comment collecterez-vous l'information dont vous avez besoin ? Quelles méthodes utiliserez-vous pour collecter les données ?	
Utilisation des données Comment utiliserez-vous les données que vous voulez collecter ? Pourquoi avez-vous besoin de cette information ?	

Une fois que vous avez les résultats de l'évaluation des besoins, vous avez une vision globale de la situation et vous commencez à avoir une perception claire des domaines dans lesquels une formation pourrait être bénéfique.



Une évaluation des besoins en formation révèle souvent des lacunes et besoins dans plusieurs domaines différents. Vous devrez donc sans doute définir des priorités par rapport à ces besoins, et décider ensuite quel sujet/question vous allez aborder dans votre formation.

A partir du sujet sélectionné, vous pourrez commencer à définir des objectifs d'apprentissage.

OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE

Les objectifs d'apprentissage correspondent à ce que vous voulez atteindre à la fin de la formation, c'est pourquoi nous disons généralement que la définition de la formation doit se faire en pensant à la fin.

Avant de pouvoir écrire le programme de la formation et le matériel, vous devez définir clairement ce que les participants devront en avoir tiré à la fin. Les objectifs d'apprentissage décrivent ce que les participants auront acquis précisément : ce qu'ils seront capable de faire, ce qu'ils auront appris, ce qu'ils ressentiront différemment comme résultante de la formation. Les objectifs d'apprentissage représentent vos buts.

Une erreur fréquente...

Beaucoup de formateurs (même expérimentés) font l'erreur de développer un cours de formation en se basant sur le contenu qui devrait selon eux être inclus dans ce cours spécifique.

Cependant le risque est que cela distrait/détourne des résultats que l'on attend de la formation.

C'est pourquoi les formateurs doivent d'abord définir les objectifs d'apprentissage et ensuite seulement penser à ce qui doit être inclus dans la formation.



Afin de définir vos objectifs d'apprentissage, il est important d'utiliser des critères SMART qui vous guideront durant votre planification de la formation et focaliseront votre attention, votre programme de formation et vos actions sur l'atteinte des objectifs que vous avez défini.

Définir des objectifs SMART

Au moment de définir des objectifs d'apprentissage, utilisez l'aide mnémotechnique S M A R T :

Spécifique : qu'est-ce que les participants apprendront exactement ?

Mesurable : comment saurez-vous s'ils l'ont appris ?

Atteignable : pouvez-vous accomplir cet enseignement avec le groupe-cible dans le temps et le format impartis ?

Réaliste : est-ce que le sujet est pertinent pour le groupe cible ?

Temporel : « à la fin de la formation, les participants seront capables de ... »

LES MODES D'APPRENTISSAGE

Il existe différents modes d'apprentissage, et il est donc utile de classer les objectifs d'apprentissage en trois catégories: faire, savoir et ressentir. En fonction du mode d'apprentissage que vous voulez atteindre, différentes méthodologies et modes d'apprentissage peuvent être utilisés (voir le tableau ci-dessous pour des exemples).

	Faire	Savoir	Ressentir
Modes d'apprentissage	Compétences fondamentales, compétences pratiques et interpersonnelles nécessaires (telles que des compétences analytiques et de rédaction).	Connaissance ou compréhension additionnelle : informations plus larges qui aident à mieux réaliser une tâche, par exemple des connaissances en matière de droits de l'Homme et de démocratisation.	Valeurs et attitudes qui contribuent à la manière dont nous approchons une tâche, i.e. attachement à la démocratie et aux droits de l'Homme.
Exemple d'objectifs smart	À la fin de la formation, les participants seront capables de rédiger un rapport d'observation électorale en utilisant le formulaire d'observation correspondant.	À la fin de la session, les participants seront capables de décrire les droits constitutionnels de l'opposition.	À la fin de la session, les participants apprécieront l'importance de lire avec attention les contrats des donateurs avant la mise en œuvre d'un projet.
Verbes d'action utiles	Préparer, comparer, calculer, définir, analyser, démontrer, construire, évaluer, produire, édifier, rédiger/écrire.	Expliquer, distinguer, définir, spécifier, clarifier, décrire, identifier, lister, illustrer.	Apprécier, reconnaître, estimer, prendre en considération.

Pour définir des objectifs d'apprentissage pour ces trois modes d'apprentissage, un formateur/organisateur de formation doit répondre aux questions suivantes :

SAVOIR : « Qu'est-ce que je veux que les personnes sachent, comprennent, apprennent ou demandent ? »

RESSENTIR : « Qu'est-ce que je veux que les personnes ressentent une fois que j'ai fini ? »

FAIRE : « Qu'est-ce que je veux que les gens fassent comme conséquence directe de mon intervention ? »

➤ Pour développer vos objectifs d'apprentissages par session, vous pouvez utiliser le tableau ci-dessous.

OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE



Exemple : A la fin de cette formation les participants seront capables de créer et gérer un blog interactif par rapport à son activité professionnelle dans un département communication.

Titre de la session :

Objectifs :

1.

2.

3.

4.

CONCEPTION D'UNE FORMATION

Les formations sont potentiellement un formidable instrument d'autonomisation, mais avant de pouvoir former des personnes vous devez réfléchir au processus de formation afin de l'élaborer comme tel.

Il est particulièrement important que vous ayez une idée claire du public auquel la formation est destinée. Vous devez toujours garder ce public en tête et savoir quels sont les objectifs d'apprentissage AVANT de commencer à écrire les sessions de formation. Une fois que vos objectifs d'apprentissage sont écrits, vous pouvez commencer à élaborer la formation, c'est-à-dire créer un plan détaillé pour votre formation.

Ces cinq questions clés vous aideront à formuler un cours de formation :

QUI ?

Groupe cible : à qui vais-je donner la formation?

POURQUOI ?

But de la formation : pourquoi ces personnes ont besoin de la formation? Quel est l'objectif général ?

QUOI ?

Objectifs d'apprentissage : que doivent-ils faire/savoir/ressentir différemment à la fin de la formation pour en voir atteint les objectifs ? Quels sont les points-clés de l'apprentissage ? Quels points spécifiques doivent être couverts pour remplir chaque objectif d'apprentissage ?

QUAND ?

Plan de Sessions et Guide de Programme : à quel moment du cours ou de la journée aborderez-vous chaque sujet ?

COMMENT ?

Méthodologie : comment passerez-vous votre message ? Quelles techniques participatives correspondent le mieux au sujet et à votre public ?

➤ Le cadre de formation présenté ci-dessous vous donne un exemple que vous pouvez utiliser pour commencer à préparer votre formation.

CADRE DU COURS (EXEMPLE)



Titre du cours : Financement et OSC

But(s) :

- Le but de ce cours est d'offrir aux participants les connaissances et les outils pour une recherche de fonds efficace visant à renforcer les capacités organisationnelles des OSC
- La formation vise à fournir aux participants les compétences et outils nécessaires pour développer une stratégie de recherche de fonds efficace pour leur organisation

Résumé :

- Le cours sera une introduction au thème de la recherche de fonds pour les organisations de la société civile
- Le cours donnera aux participants un ensemble de matériaux et de listes de vérification à suivre durant le cours, qu'ils pourront utiliser à leur retour chez eux

Durée : 4 jours (cours en résidence)

Horaire : 9h00 à 16h30

Public : Cette formation s'adresse aux personnes qui :

- Ont actuellement des responsabilités en recherche de fonds au niveau projet ou organisationnel au sein de leur OSC
- Assumeront des tâches liées à la recherche de fonds au sein de leur OSC dans un futur proche, et souhaitent améliorer leurs compétences et connaissances actuelles sur le sujet

Lieu : La formation aura lieu à Gafsa, en Tunisie, dans la salle (...)

En plus d'un cadre général pour la formation, vous avez également besoin de définir un canevas de formation, c'est-à-dire un plan détaillé de chaque session pour toute la durée de la formation. La planification détaillée des sessions garantira que vous aurez assez de temps pour les présentations et les activités. Il garantira également que les participants auront assez de temps pour les questions et pour s'appropriier les nouvelles compétences et connaissances.

Le plan de session doit inclure :

1. Titre de la session ou du module
2. Objectif(s) d'apprentissage de la session
3. Éléments d'apprentissage clés ou messages pour chaque session
4. Méthodologie et instructions pour les activités
5. Installations/matériel de formation : tableaux multi-feuilles, fiches
6. Planification du temps

PLAN DE SESSION



Titre de la session : _____

Objectif(s) d'apprentissage : _____

Éléments d'apprentissage clés / messages : _____

Planification du temps	Méthodologie / activités	Instructions pour les activités	Installations et matériel

PLANIFICATION DU TEMPS

Au moment de développer votre canevas de formation/plans de session, vous devez prendre en compte la durée de votre formation, ainsi que la durée de chaque session. Vous trouverez ci-dessous des lignes directrices pour décider d'un rythme adéquat pour la formation :

- Évitez de planifier votre session quand la plupart des participants seront très occupés (avant un événement important, après de longues vacances, etc.)

- Évitez des formations d'une semaine complète car beaucoup de personnes ne peuvent s'absenter de leur travail et de leurs responsabilités si longtemps

- Tenez compte de la fatigue des participants dans la planification de la session; vous devez prévoir suffisamment de temps pour les pauses et les activités « énergisantes »

Autres considérations concernant la planification de votre formation :

- Vérifiez votre plan de formation et examinez la planification du temps (à adapter en fonction du nombre de personnes, etc.)
- Prenez des notes concernant les points clés que vous voulez mettre en valeur
- Assurez-vous que vous connaissez et comprenez les exercices qui sont indiqués dans le plan de formation
- Vérifiez si votre lieu de formation peut être adapté pour un style de formation hautement participatif
- Ayez tout votre matériel prêt
- Envoyez les informations sur l'atelier et le travail préparatif aux participants (si prévu)

Des informations plus détaillées sur les méthodologies et les techniques que vous allez inclure et décrire dans votre plan de formation se trouvent dans la section suivante : **Partie 2** – principes pédagogiques, dans la sous-section méthodologies et techniques de formation.

PARTIE II

PRINCIPES PÉDAGOGIQUES

Tous les adultes ont eu des expériences passées avec l'« enseignement ». La plupart de ces expériences datent de l'école, et certaines n'ont pas laissé des souvenirs très agréables. Pour encourager l'apprentissage plutôt que l'imposer, vous devez appliquer les principes pédagogiques de l'éducation des adultes, qui rendent l'apprentissage beaucoup plus fructueux et intéressant pour les adultes.

L'ÉDUCATION DES ADULTES

L'éducation des adultes est la pratique d'utiliser des stratégies pédagogiques centrées sur les adultes et sur la façon dont ils apprennent. Il est nécessaire de garder en tête que l'éducation des adultes diffère de l'éducation des enfants de plusieurs manières. Une des différences les plus importantes est que les adultes ont accumulé des connaissances et de l'expérience professionnelle au travers des années, qui peuvent enrichir leur expérience d'apprentissage. Pour optimiser l'apprentissage, l'éducation des adultes suit un certain nombre de principes directeurs, qui sont assez logiques si vous gardez en tête le fait qu'un adulte est une grande personne responsable, qui a une carrière et une histoire.

Les principes de l'apprentissage des adultes impliquent les éléments suivants :

Principes	Qu'est-ce que cela signifie en pratique ?
L'apprentissage devrait être autodirigé.	Les élèves devraient être encouragés à prendre l'initiative de leur propre enseignement, car il y a des preuves croissantes que cela mène à un apprentissage plus facile et plus rapide.
L'apprentissage devrait répondre à un besoin immédiat et être hautement participatif.	Les individus apprennent mieux ce qui est nécessaire pour affronter les situations de leur vie en évolution ; l'apprentissage devrait donc être en lien avec un besoin ressenti ou une tâche nécessaire.
L'apprentissage devrait être basé sur l'expérience.	Les personnes sont axées sur la résolution des problèmes ou la réalisation de tâches, ce qui signifie qu'ils apprennent le mieux lorsque cela est en lien avec leur expérience.
L'environnement d'apprentissage devrait être mutuellement respectueux et sécurisant entre les participants et le(s) formateur(s).	Un climat de respect et de confiance permet aux personnes de partager leurs vues et de sentir que leur expérience est valorisée (les participants et le formateur apprennent les uns des autres). L'environnement et l'atmosphère créés sont sécurisants pour l'échange créé par l'enseignement.

Mettre ces principes en pratique est extrêmement important car cela est directement en lien avec la motivation des participants à apprendre. En permettant aux participants de partager leurs expériences et leurs opinions, ils se sentent reconnus et contribuent à leur propre développement, ce qui augmente leur motivation intrinsèque à apprendre.

Les élèves adultes ont également besoin que le contenu de la formation soit pertinent pour eux et/ou pour leur travail, et puisse être facilement appliqué à leur vie ; ainsi ils se sentent impliqués et engagés dans la formation. Si c'est utile, si cela peut améliorer ou changer positivement leurs vies, pourquoi ne voudraient-ils pas apprendre ? Et si un élève est motivé à apprendre, cela signifie également qu'il est plus ouvert et préparé à découvrir de nouvelles choses.

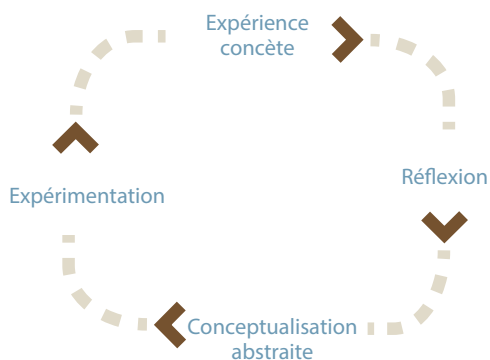
APPRENTISSAGE EXPÉRIENTIEL

L'apprentissage expérientiel est le processus par lequel on donne sens à l'expérience directe. Pour le dire simplement, l'apprentissage expérientiel est le fait d'apprendre par l'expérience. Un exemple d'apprentissage expérientiel est le fait d'observer le processus électoral dans une ville et d'apprendre par observation et interaction, en opposition à la lecture d'un livre sur l'observation électorale (approche passive).

L'avantage principal de l'apprentissage expérientiel est que l'élève fait des découvertes et des expérimentations de première main, au lieu d'écouter ou de lire au sujet des expériences des autres. L'apprentissage expérientiel engage l'élève à un niveau plus personnel en répondant aux besoins et aux souhaits de l'individu. Pour que l'apprentissage expérientiel soit vraiment effectif, il doit utiliser l'ensemble du cycle d'apprentissage, depuis la définition du but en passant par l'expérimentation et l'observation, la vérification et enfin l'action.

David Kolb, un théoricien de l'éducation américaine, a créé un modèle pour visualiser les étapes de l'apprentissage expérientiel (voir ci-dessous). Kolb a appelé ce modèle l'apprentissage expérientiel car il considérait que l'expérience est la source de l'apprentissage et du développement, et que la connaissance résulte de la « combinaison de la compréhension et de la transformation de l'expérience ». Ce n'est que par l'utilisation de l'expérience que la connaissance prend tout son sens.

Le modèle de Kolb explique également que chaque personne a spontanément des préférences d'apprentissage; donc si vous connaissez ces dernières vous pouvez offrir un apprentissage en fonction de la méthode préférée.



Cycle d'apprentissage expérientiel de Kolb

Comment mettre en œuvre l'apprentissage expérientiel dans une formation ?

- Identifiez les activités orientées vers les tâches qui permettent aux participants de comprendre et « d'absorber » des concepts
- Demandez aux participants d'analyser une situation/un problème depuis différentes perspectives
- Incluez des activités de vérification et du temps pour la réflexion après une session
- Mettez au défi les participants de définir comment ils peuvent appliquer ce qu'ils ont appris à la fin de la formation

Le modèle ci-dessous peut être utilisé comme exercice de vérification à la fin d'une session, à la fin de la journée, ou bien comme moyen de préparer les participants au contenu à venir (au début d'une nouvelle session qui a un lien avec le contenu précédent). Ceci est un exemple et vous pouvez bien sûr créer vos propres exercices de vérification.

EXERCICE DE VÉRIFICATION



Quels sont les concepts-clés dont vous vous souvenez (de la session/jour précédent) ?

Comment pouvez-vous appliquer à votre travail ce que vous avez appris (mentionnez au moins 2 possibilités) ?

De quoi d'autres auriez-vous besoin pour appliquer à votre travail ce que vous avez appris ?

Avez-vous encore des questions ou besoin de clarifications sur les thèmes de la formation ?

APPRENTISSAGE ACCÉLÉRÉ

L'apprentissage accéléré¹ est une approche de l'enseignement souple et engageante qui implique les élèves dans leur propre enseignement. Il fait appel aux différents modes d'apprentissage et change radicalement la formation et l'enseignement tels que la plupart des participants les connaissent.

➤ L'apprentissage accéléré opère selon les principes suivants :

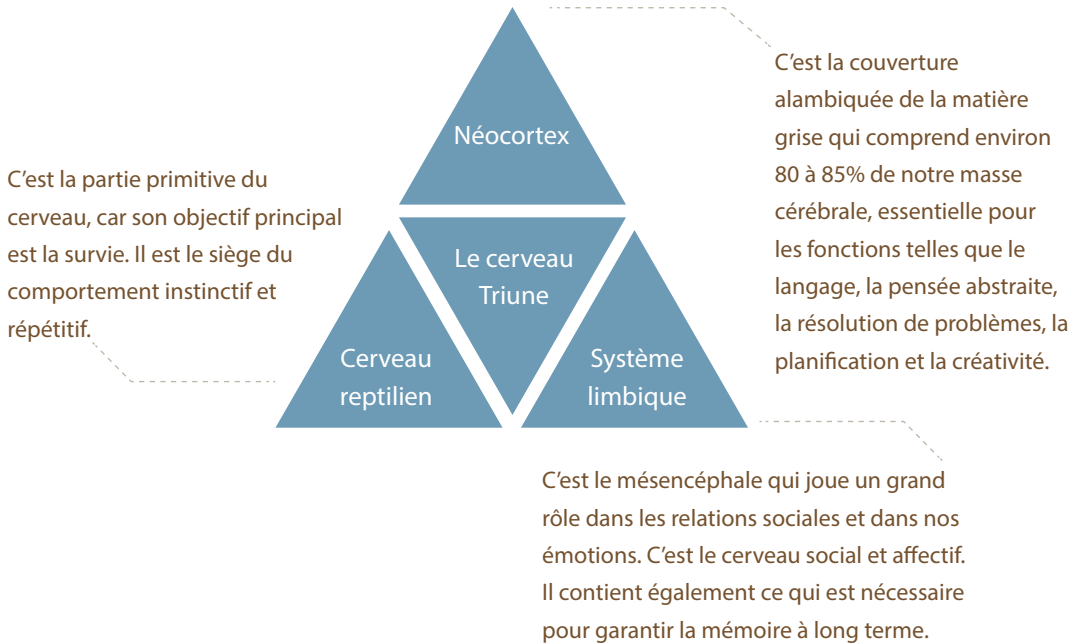
L'apprentissage implique tout le corps et l'esprit	L'apprentissage n'est pas seulement une opération mentale (consciente, rationnelle et verbale), mais implique l'ensemble du corps/esprit avec toutes ses émotions, sens et récepteurs. L'esprit et le corps sont indissociables car le lobe frontal du cerveau (prépondérant dans la réflexion et la résolution de problèmes) contient également la zone motrice primaire qui contrôle des muscles sur tout le corps.
L'apprentissage est création, non consommation	L'apprentissage se produit quand un apprenant intègre de nouvelles connaissances et compétences dans sa structure actuelle. L'apprentissage est littéralement une question de création de nouvelles significations, de nouveaux réseaux neuronaux et de nouveaux schémas internes.
La collaboration aide à l'apprentissage	Tout apprentissage utile a une base sociale. On apprend souvent plus en interaction avec ses semblables que nous apprenons par d'autres moyens. La coopération entre les apprenants augmente la rapidité de l'apprentissage, et une véritable communauté d'apprentissage est toujours favorable à l'apprentissage.
L'apprentissage se fait simultanément à plusieurs niveaux	Apprendre implique de s'approprier beaucoup de choses en même temps. Un apprentissage de qualité utilise tous les récepteurs, sens et canaux pour pénétrer chaque système individuel.
L'apprentissage découle du fait de faire le travail soi-même (avec critiques constructives)	Les personnes apprennent mieux dans le contexte. Ce qui est appris par la pratique donne de meilleurs résultats et rend l'apprentissage plus rapide. Les formations devraient donc utiliser des problèmes à résoudre par les participants, plutôt que des solutions à mémoriser.
Les émotions positives améliorent considérablement l'apprentissage	Les sentiments peuvent déterminer la capacité à apprendre d'une personne en termes qualitatifs et quantitatifs. Les sentiments négatifs inhibent l'apprentissage, tandis que les sentiments positifs l'accélèrent. Une expérience d'apprentissage qui est joyeuse, détendue et engageante sera mieux retenue et pour plus longtemps.
« l'imagerie » de notre cerveau absorbe l'information instantanément et automatiquement	Notre système nerveux fonctionne plutôt comme un processeur d'images que comme un traitement de texte, car des images précises sont beaucoup plus faciles à saisir et à retenir que les concepts verbaux abstraits. Traduire les abstractions verbales en images concrètes de toutes sortes rendra ces abstractions verbales plus rapides à apprendre.

Adapté de Meier, Dave. *The accelerated learning handbook*, McGraw-Hill, New York.

¹ Le modèle d'apprentissage accéléré s'inspire des travaux de nombreux auteurs, parmi lesquels McLean pour sa théorie du cerveau Triune (présentée dans les paragraphes suivants). Ce modèle se base aussi sur les travaux d'Hannaford sur la relation entre le mouvement et l'apprentissage, et sur ceux de Freire (Pédagogie des opprimés) en relation avec l'apprentissage centré sur les problèmes plutôt que les solutions.

Le cerveau et comment nous apprenons

Bien qu'il y ait plusieurs théories sur la façon dont fonctionne le cerveau, l'approche de l'apprentissage accéléré base ses principes d'apprentissage sur la théorie du cerveau Triune (créée par MacLean). Selon la théorie de MacLean (théorie du cerveau Triune), le cerveau humain peut être considéré comme ayant trois domaines de spécialisation : le cerveau reptilien, le système limbique et le néocortex.



Adapté de Meier, Dave. *The accelerated learning handbook*, McGraw-Hill, New York.

L'idée centrale de la théorie du cerveau Triune est que ces 3 zones sont interdépendantes dans un seul organisme global et participent souvent aux spécialités des unes et des autres de façon complexe. Pour résumer, nous avons un cerveau interconnecté.

Note : Le modèle du cerveau Triune est l'un des piliers de l'apprentissage accéléré. D'autres neuroscientifiques ont depuis critiqué le modèle comme étant trop simpliste. Bien qu'il ait été inclus ici pour fournir une compréhension générale du modèle, il ne devrait pas être pris trop à la lettre ou comme un modèle complètement accepté par tous les théoriciens.

Qu'est-ce que cela signifie pour l'enseignement ?

Selon l'approche de l'apprentissage accéléré, tenir compte de ce modèle du cerveau Triune signifie que vous devez créer des expériences pédagogiques qui permettent à l'intégralité de la personne d'apprendre.

En pratique, cela signifie que pour une formation, vous devez :

1. Impliquer les fonctions sociales et émotionnelles dans les activités pédagogiques, en impliquant le cerveau limbique par l'utilisation de techniques collaboratives (telles que travail en groupe, jeux de rôle, instruction par les pairs).
2. Créer une atmosphère sécurisante et accueillante, où les opinions et les gens sont respectés quelles que soient leurs divergences. Cela évitera que vos participants se sentent menacés et que le cerveau reptilien ne déclenche le mode de survie.
3. Faire de la formation une expérience réjouissante en impliquant des émotions positives et en usant de stratégies qui déclenchent des émotions (telles que jeux de rôle, résolution de problèmes, activités énergisantes) : cerveau limbique.
4. Stimuler la fonction du néocortex : pousser les participants à utiliser leurs propres compétences et connaissances pour résoudre de nouveaux problèmes et les encourager à réfléchir par eux-mêmes et à créer du sens (créer des activités de réflexion, travail en groupe, éviter les présentations orales comme seules techniques pédagogiques).

➤ Vous trouverez ci-dessous des indications et des questions qui vous aideront à transformer vos éléments d'apprentissage clés en matériel accéléré pour les participants.

TRANSFORMER LE CONTENU DE LA FORMATION EN UN APPRENTISSAGE ACCÉLÉRÉ



- Quels sont les éléments d'apprentissage clés de la session ?
- Comment pouvez-vous aider les gens à comprendre ces éléments d'apprentissage par une activité ou une tâche ?
Quel type d'activité pouvez-vous faire ?
Comment allez-vous impliquer les gens ?
- Quels sont les concepts-clés que vous voulez que les gens saisissent pendant cette session ?

• Comment pouvez-vous transformer ces concepts en images, accessoires ou outils qui vont aider les gens à mieux acquérir et comprendre ces concepts ?

• Comment allez-vous créer un environnement positif pour les participants durant la formation ?

Quelle mise en place de la salle ou préparation devez-vous faire ?

Comment créez-vous un environnement d'apprentissage positif et collaboratif ?

• Quel autre matériel ou support devriez-vous fournir aux participants ? Comment ces supports vont les aider ?

Sont-ils adaptés pour une mise en œuvre pratique ?

APPRENTISSAGE ACTIF

Des recherches menées par le National Training Laboratory Institute for Applied Behavioural Science montrent que l'efficacité de l'apprentissage (ou taux de maintien des acquis) dépend de la méthode d'enseignement utilisée pour l'instruction (voir tableau).

Méthode d'enseignement	Maintien des acquis
Voir/entendre – exposé	5%
Lecture	10%
Audiovisuel / Vidéo	20%
Démonstration	30%
Discussion de groupe	50%
Pratiquer en faisant	75%
Apprendre aux autres	90%
Application immédiate de l'apprentissage dans une situation réelle	90%

De cette recherche nous pouvons déduire qu'une implication passive (lecture ou formation sous forme de présentation orale) conduit en général à un maintien des connaissances limité par les étudiants.

A cela vous devez ajouter la « courbe de l'oubli » d'Ebbinghaus, qui dit qu'un apprenant peut retenir 90% de ce qu'il a appris après une heure, 50% après un jour, 25% après 2 jours et 10% après 30 jours s'il n'y a pas de renforcement additionnel. De fait, le contenu doit être revu six fois pour devenir un apprentissage effectif.

Donc, pour que l'apprentissage soit durable, vous devez :

- Garantir un enseignement actif et participatif, ce qui signifie qu'il faut éviter de longs exposés comme seule méthode de formation ;
- Inclure interaction et participation de l'élève ;
- Créer pour les participants un espace leur permettant de réfléchir sur ce qu'ils ont appris et de créer du sens à partir de cela ;
- Répéter l'apprentissage pour stimuler sa mémorisation ;
- Créer pour les participants des opportunités d'application de ce qu'ils ont appris (idéalement pendant la formation mais aussi après).

LES MODES D'APPRENTISSAGE DE HONEY ET MUMFORD

Peter Honey et Alan Mumford ont proposé un modèle des styles d'apprentissage qui reste l'un des plus utiles au moment de concevoir et donner une session de formation. Ils ont défini 4 styles ou préférences d'apprentissage différents, pour les différents élèves.

En pratique, la plupart des gens peuvent posséder des caractéristiques issues de plus d'un style d'apprentissage ; cependant, la plupart des gens ont un style d'apprentissage préféré. Dans le tableau ci-dessous vous pouvez voir les 4 différents types de style d'apprentissage développés par Honey et Mumford, et quelles sont leurs implications en pratique.

Styles d'apprentissage	Qui sont-ils?	Comment apprennent-ils le mieux? Comment pouvez-vous impliquer chaque style?
Activiste	Les activistes veulent être toujours dans le mouvement; une fois qu'ils ont saisi une partie de contenu, ils voudront passer au suivant très vite.	Utiliser des exercices qui impliquent de l'action ou du mouvement; puzzles, chasse au trésor, exercices d'édification. Évitez les longues périodes d'apprentissage passif.
Pragmatique	Les pragmatiques voudront savoir le pourquoi de chaque instruction avant de commencer.	Les pragmatiques apprennent mieux lorsque les exercices présentent des bénéfices évidents et des applications dès le début. Expliquez au début de chaque session/ activité les bénéfices/résultats des éléments d'apprentissage clés.

Réflexif	Les réflexifs aiment prendre de la distance et évaluer ce qu'ils sont en train d'acquérir.	Si vous demandez du retour sur une idée/ contenu, laissez-leur suffisamment de temps (pause plus longue) pour formuler leur opinion. Insérez suffisamment de pauses après des activités hautes en énergie, qu'ils utiliseront pour pondérer les éléments de l'apprentissage. Incluez du temps pour la prise de note et allouez un espace spécifique aux notes personnelles si vous distribuez un manuel.
Théoricien	Les théoriciens sont les « analystes » de votre public, ils sont ceux qui veulent savoir quand, qui, où et comment. Ils prennent les problèmes étape par étape d'une manière structurée.	Assurez-vous que vos instructions pour les activités sont très claires et structurées. Fournissez des supports didactiques avec des références de lectures supplémentaires.

Mes notes :

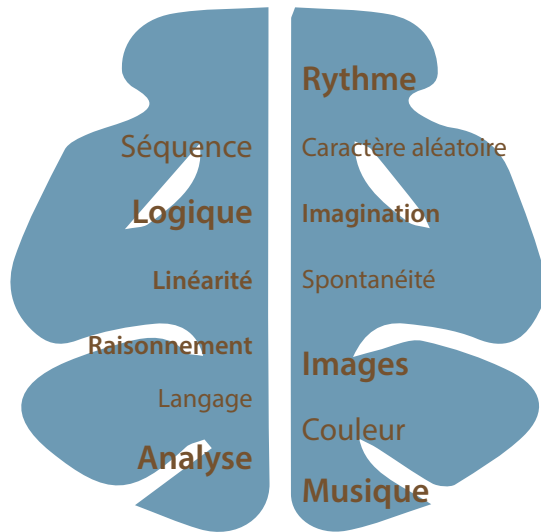
APPRENTISSAGE DU CERVEAU GLOBAL

L'apprentissage du cerveau global est un processus qui engage bien plus le cerveau que dans les approches conventionnelles d'enseignement. Traditionnellement, la méthode d'apprentissage passive par exposés et présentations s'appuie plus sur la partie gauche du cerveau (logique et langage, voir schéma ci-dessous), mais n'engage pas tous les sens. La théorie du cerveau global essaie d'utiliser les deux côtés du cerveau, en équilibrant les activités logiques et les activités créatives.

L'apprentissage du cerveau global se concentre sur la façon d'utiliser les deux côtés du cerveau plus activement.

Ceci est important car en utilisant les deux côtés du cerveau les élèves peuvent :

- L'information plus longtemps.
- Se rappeler les points clés appris plus facilement.
- Absorber une nouvelle information plus rapidement.
- Prendre plus de plaisir au processus de formation.



Que devriez-vous faire en pratique en tant que formateur ?

- Utiliser un apprentissage « multi-canaux » afin que le corps et le cerveau soient engagés le plus possible.
 - Définir l'expérience d'apprentissage de façon à croiser des activités créatives ou rythmiques (côté droit du cerveau) avec des activités structurées et linguistiques (côté gauche du cerveau).
 - Créer une expérience agréable pour l'apprenant - lorsqu'ils se sentent à l'aise et s'amuse, les gens apprennent plus vite.
-

Exemple :

Sujet	Approche traditionnelle	Approche favorable au cerveau
Droits de l'Homme	Demander à un groupe de volontaires de lire le manuel sur les droits de l'Homme rédigé par un expert	Diviser les volontaires en plusieurs groupes. Demander à chaque groupe de faire un brainstorming sur ce qu'ils savent déjà des droits de l'Homme et de développer une « carte de connaissances ». les groupes échangent ensuite sur la base de ce qu'ils ont développé et peuvent améliorer leur « carte de connaissances » (aidés par un expert).

TECHNIQUES ET MÉTHODOLOGIES

Après avoir déterminé les objectifs d'apprentissage pour votre session, et sachant quels principes et méthodes pédagogiques amélioreront l'enseignement des participants, il est temps de penser à la manière dont vous allez mener la formation. Comment allez-vous la rendre interactive et intéressante, et en même temps une expérience d'apprentissage fructueuse ? Quelles activités pouvez-vous faire avec les participants afin d'atteindre vos objectifs ?

C'est à ce moment-là que vous devez penser aux méthodologies et techniques de formation. Dans cette section vous trouverez des exemples de méthodologies et techniques qui peuvent être utilisées pour un style de formation participatif.

Méthode	Description	Application
Activité « brise-glace » (ice breaker)	Peut se faire par un jeu ou une discussion.	Utile au début de la formation pour que les participants se présentent, pour les impliquer et pour créer un environnement agréable pour la formation.
Activité énergisante (Energiser)	Une activité stimulante physiquement ou mentalement qui vise à maintenir les apprenants en éveil.	Utile durant des sessions longues ou ardues pour donner aux apprenants un temps de récupération. Le plus efficace lorsque c'est en lien avec le contenu. Exemple : Compter avec votre corps ²
Brainstorming (Remue-ménages)	Fournit un moyen rapide pour générer des idées. Une question est posée au groupe et les idées sont écrites sur un tableau. La réussite dépend de la contribution de tous. Règles : toutes les idées sont valables et doivent être écrites avec les mots du contributeur; les animateurs ne doivent ajouter d'idées qu'à la fin.	Lorsque des idées et solutions créatives doivent être trouvées. Exemple: quelle action pouvons-nous mener pour augmenter nos fonds ? Que pouvons-nous faire pour influencer les réformes législatives ? comment pouvons-nous être plus efficaces dans notre plaidoyer ?

2 Les explications détaillées des activités stimulantes, ou énergisantes, peuvent être trouvées dans la section 3 de ce manuel, dans la sous-section « activités énergisantes ».

Amorce	Activité individuelle ou en groupe qui pré-expose l'apprenant au contenu-clé avant le début de la session ou du cours.	Se familiariser avec le jargon et les concepts ; aide à apaiser les craintes pour ceux qui découvrent le sujet. Exemple: lecture préparatoire; questionnaire sur la terminologie clé.
Jeu de rôle	Les apprenants sont placés dans une situation courante et doivent se mettre dans la position des parties impliquées (le rôle). Ils doivent se comporter d'une manière qui permette d'arriver à une conclusion appropriée (le jeu).	Apprendre par l'action. Donner aux apprenants l'occasion d'une expérience directe dans une situation réaliste. Pratiquer ou améliorer des compétences qui demandent une interaction avec les autres. Exemple : décider comment s'adresser à une autorité nationale.
Simulation	Une activité qui crée une opportunité d'expérimenter un processus ou une situation, proche ou similaire à la réalité. La différence avec la technique précédente est que dans la simulation la personne continue à être elle-même et n'adopte pas le rôle de quelqu'un d'autre.	Apprendre en le faisant plutôt qu'en écoutant sera le plus efficace. Exemple : vous devez faire une présentation aux médias.
Scénario	Similaire au cas d'étude, mais plus court et focalisé sur un sujet avec des questions spécifiques à répondre.	Amener les apprenants à réfléchir à la manière de répondre à une situation particulière. Exemple : travail en groupe sur la façon d'évaluer une proposition de projet.
Petits groupes de discussion (Buzz groups)	Discussion intense en petits groupes impliquant généralement jusqu'à 3 personnes, pour répondre à une question spécifique ou rechercher une information très précise.	Les « Buzz groups » sont un mécanisme idéal pour traiter des sujets très spécifiques (information très technique, stratégies, etc.).
Jeux sérieux	Un jeu sérieux est l'utilisation d'un jeu dans un but premier autre que le simple divertissement. Les jeux sérieux sont des simulations de processus ou d'événements du monde réel, conçus dans le but de résoudre un problème.	Utile pour traiter des questions complexes, ainsi que pour voir comment le groupe se comporte devant un défi.
Approche du Forum Ouvert (Open Space Technology)	C'est une méthode pour réunir les groupes autour d'une question spécifique ou tâche d'importance et leur donner la responsabilité de créer eux-mêmes leur agenda et leur expérience.	<ul style="list-style-type: none"> • Résolution de problèmes : mettre les parties prenantes ensemble pour comprendre un problème et chercher une solution commune. • Planification stratégique : identifier des buts et des actions. • Partager et synthétiser des connaissances, réfléchir sur ce qui a été appris et comprendre comment cela s'applique au travail en cours. Construction d'un réseau, d'une équipe, d'une communauté : travailler ensemble en petits et grands groupes pour aider à construire des relations, bénéfice secondaire.

Café Mondial (World Café)	Le Café Mondial est une méthode d'interaction au niveau du groupe entier centrée sur les discussions. C'est un processus créatif pour mener un dialogue collaboratif, pour le partage des connaissances et pour créer des possibilités d'action dans des groupes de toute taille.	<ul style="list-style-type: none"> • Partage d'expériences, d'histoires ou de résultats de projets. • Résolution de problèmes. • Planification.
Pecha Kucha	Le Pecha Kucha est un format de présentation dans lequel les orateurs utilisent 20 diapositives pendant 20 secondes chacune, et qui défilent automatiquement.	Le Pecha Kucha peut être utilisé pour partager des techniques et des bonnes pratiques avec les collègues. La brièveté des présentations Pecha Kucha permet en général d'avoir ensuite du temps libre pour d'autres activités.

Vous trouverez la description détaillée des méthodologies et techniques de formation présentées dans ce tableau dans les pages suivantes.

Méthodologies et techniques de formation détaillées

« Brise-glaces »

Un « brise-glace » est une méthode « d'introduction » pour obtenir une atmosphère amicale dans une réunion ou une formation. Il brise la formalité des formations et tend à amener les participants plus timides à sortir de leur silence. Pendant un « brise-glace », chacun a son mot à dire et devrait être impliqué d'une manière ou d'une autre. En fonction de votre groupe vous pouvez choisir quel type de « brise-glace » vous utiliserez.

Ci-dessous vous trouverez quelques exemples de brise-glaces que vous pouvez utiliser dans vos formations. Il en existe beaucoup d'autres et vous pouvez même créer vos propres brise-glaces.

A. Présentation mutuelle

Le formateur demande à chaque membre de se présenter à la personne située à sa droite, donnant par exemple, son nom, son titre professionnel, pourquoi il/elle participe à la formation, et ce qu'il/elle espère en tirer.

A la fin du temps alloué, le formateur rappelle le groupe et invite chaque membre à se lever et à présenter le membre qui est à sa gauche.

B. Bingo !!

Pour ce brise-glace vous devrez préparer une carte Bingo de caractéristiques (voir exemple ci-dessous). Cela peut être adapté pour chaque formation. Vous aurez besoin d'une carte Bingo et d'un stylo par personne.

Distribuez une carte par personne et expliquez le jeu: les personnes essaieront de remplir toutes les cases de caractéristiques en discutant et en essayant de découvrir des choses sur les autres. Pour le rendre plus accueillant, vous pouvez aussi mettre de la musique.

Vous pouvez donner un prix à la personne qui a rempli toute sa carte Bingo en premier.

B	I	N	G	O
Allergie au fromage	Né dans un autre pays	Danse la salsa	Peut courir deux miles	Peut toucher ses oreilles
Ronge ses ongles	Ne boit pas de café	Ne mange pas de tomates	N'aime pas le chocolat	N'aime pas la viande
N'aime pas la pizza	Se cure les dents deux fois par jour	Espace libre	Possède un CD de Céline Dion	Possède un chien
Est tatoué	A des jumeaux	Est de gauche	A peur des araignés	Est allergique aux chats
Est un enfant unique	A des boucles d'oreille	Est plus jeune que vous	Aime les poussins	Aime les fleurs

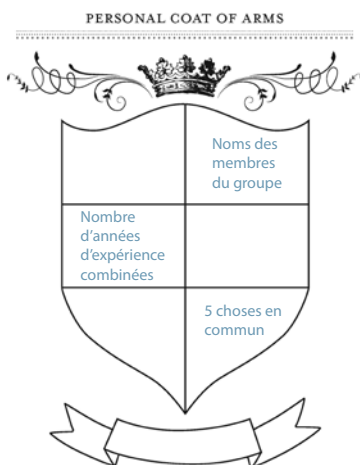
Tiré de thebingomaker.com

C. Blason

Pour ce brise-glace vous aurez besoin d'un tableau à feuillets pour chaque groupe de 4 apprenants.

Avant que les gens n'arrivent, préparez un blason sur chaque tableau avec les points que vous voudriez que chaque groupe révèle sur lui-même.

Chaque équipe aura un feuillet et des marqueurs de couleur (et tout autre accessoire qui pourrait selon vous réveiller leur créativité), et devra dessiner un blason coloré, c'est-à-dire des symboles qui représenteront leurs valeurs, leur nom (ou quoi que ce soit qui soit pertinent pour le cours). Donnez 10 minutes à chaque groupe pour travailler sur leur blason ; ensuite chaque groupe devra le présenter à tous les autres (2 minutes maximum pour chaque présentation).



D. Speed dating

Ce brise-glace commence sur le même principe que le speed dating lui-même, qui est d'arriver à connaître quelqu'un en quelques minutes seulement. Demandez aux gens de se lever et de circuler dans la pièce (vous pouvez aussi ajouter de la musique et leur demander de danser pendant qu'ils se déplacent). Lorsque l'animateur dit stop (ou arrête la musique), les participants doivent se mettre face à la personne la plus proche. Les apprenants ont alors trois minutes pour se parler (l'animateur peut aussi leur donner un sujet à discuter) et la musique reprend. Vous continuez ainsi jusqu'à atteindre au moins 15 minutes de discussion.

E. Terminer la phrase

Circulez dans la pièce et faites en sorte que chaque participant complète une de ces phrases (ou quelque chose de similaire) :

- Le meilleur travail que j'ai eu était...
- Le pire projet sur lequel j'ai travaillé était...
- La chose la plus risquée que j'ai faite était...

C'est une bonne technique pour passer à un nouveau thème ou sujet. Par exemple, en commençant un cours vous voulez que chacun se présente, vous pouvez leur demander de compléter « je suis dans ce cours parce que ... ». vous pouvez aussi passer à un autre sujet en posant une question orientée. Par exemple, si vous faites une formation sur la gestion du temps : « la fois où je me suis senti(e) le/la plus stressé(e) parce que je n'avais pas assez de temps était... ». Les questions peuvent être adaptées à votre but.

Activités énergisantes

Les activités énergisantes sont des exercices amusants et dynamiques à utiliser lorsque les participants sont fatigués (par exemple après le déjeuner). Soyez attentifs à la sensibilité culturelle au moment de présenter une activité énergisante. Ne forcez jamais quelqu'un à participer. Voici quelques exemples.

A. Changer les chaises

Mettez suffisamment de chaises pour tous en cercle (avant que les participants n'entrent dans la salle, par exemple après le déjeuner). Demandez aux gens de s'asseoir et expliquez l'exercice. Donnez un critère pour un changement de chaises : « tous ceux qui portent un jeans », ce qui signifie que les personnes à qui le critère s'applique doivent changer de chaise rapidement. Dans la précipitation du changement retirez une chaise, ce qui signifie qu'une personne restera debout. La personne debout devra donner le prochain critère pour que les gens changent de chaises et retrouver un siège. Et ainsi de suite...

B. Compter avec votre corps

Demandez au groupe de se lever et expliquez-leur que vous allez compter avec votre corps. Demandez au groupe de vous suivre au fur et à mesure que vous comptez et vous étirez (les étirements doivent suivre le comptage !!)

- Levez un bras tendu en l'air, étirez-vous et dites « 1 » ;
- Croisez les deux avant-bras devant votre corps pour faire le signe plus et dites « plus » ;
- Levez l'autre bras en l'air et dite « 1 » ;
- Passez un bras au-dessus de votre tête, penchez-vous sur le côté et tendez l'autre bras pour faire le signe égal avec vos bras, étirez-vous et dites « égal » ;
- Mettez un bras plié au-dessus de votre tête et l'autre derrière votre dos, et dites « 2 » ; faites le signe plus à nouveau et dites « plus » ; faites encore le signe 2 et dites « 2 » ; faites le signe égal mais en vous penchant de l'autre côté et dites « égal » ; croisez une jambe au-dessus de l'autre de façon à ce qu'une cheville touche le genou de la jambe tendue, et dites « 4 » ;
- Faites le signe plus, dites « plus » ; faites la forme 4 à nouveau et dites « 4 » ; faites le signe égal en vous penchant de l'autre côté et dites « égal » ; finalement mettez les deux mains au-dessus de votre tête avec les coudes écartés pour faire une forme ronde, pliez vos genoux vers l'extérieur et en vous abaissant dites « 8 ». Si vous vous sentez plein d'énergie, recommencez depuis le début mais plus vite cette fois !

C. Seven-Up

Demandez aux participants de former un cercle. La personne qui commence le jeu dira « un », en mettant la paume de sa main sur sa poitrine soit du côté droit soit du côté gauche. La personne à sa droite ou à sa gauche, selon l'indication donnée, dira « deux ». Cette deuxième personne indique alors une autre personne de la même manière que la première personne. Le jeu continue jusqu'à la sixième personne. La septième doit dire « seven-up » et mettre la paume de sa main sur sa tête, pointant soit à droite soit à gauche.

Le jeu recommence. Les participants joueront plus rapidement et commenceront à faire plus attention au fur et à mesure du jeu.

D. Trouvez quelqu'un qui porte...

Demandez aux participants de marcher tranquillement au hasard, en secouant leurs membres et en se relaxant. Après un court moment, l'animateur doit crier « trouvez quelqu'un qui ... » et nommer une pièce d'habillement. Les participants doivent courir pour être près de la personne décrite.

Répéter l'exercice plusieurs fois en utilisant différents types d'habillement.

Le brainstorming est une méthode utile pour des petites ou des grandes réunions, pour stimuler les capacités créatives des participants. C'est une technique pour affronter, littéralement « prendre d'assaut », un problème en obtenant un maximum d'idées en un minimum de temps. Il est essentiel que les idées produites ne soient pas contestées en termes de mise en pratique : les idées d'abord, la critique ensuite.

Le brainstorming améliore la communication entre les gens. Sa dimension informelle génère la convivialité. Le brainstorming est une méthode dans laquelle les participants les plus réticents ont l'opportunité d'apporter leur contribution.

Comment le faire :

- Le formateur explique le but du brainstorming, annonce les règles, et écrit le sujet sur un tableau ou une grande feuille.
- Le formateur sollicite ensuite des idées et suggestions et les écrit sur le tableau/la feuille dès qu'elles sont proposées. Les participants restent assis et donnent des idées aussi vite que possible au formateur. La critique est interdite à ce stade, et le mode en « roue libre » est encouragé.
- Le brainstorming continue pendant 1 à 3 minute ou plus, jusqu'à que le flot d'idées s'arrête.
- Le formateur remercie les participants et passe à l'étape suivante: l'évaluation.
- Le groupe examine alors toutes les suggestions en fonction de leur adéquation, ou bien peut se diviser en sous-groupes à ces fins.

Jeu de rôle

Apprendre en étant...

Un jeu de rôle est tout ce qui simule ou modélise la réalité, et est utilisé pour donner aux participants la possibilité de pratiquer une compétence dans un environnement « sécurisé » pour un apprentissage fondé sur l'expérience. Ces suggestions présentent quelques stratégies qui peuvent vous aider si vous voulez utiliser cet outil pédagogique indubitablement puissant.

Comment mener un jeu de rôle

1. Soyez préparé

Assurez-vous que vous savez quels résultats d'apprentissage vous souhaitez que les participants expérimentent durant cette activité, et que vous avez tout préparé (feuillet, stylos, accessoires, documents, rôles, durée).

2. Préparez vos participants

Les apprenants doivent être préparés à une telle participation. Cela signifie aussi avant qu'ils n'arrivent à la journée de formation ; incluez donc une note sur le style de formation dans la lettre de bienvenue. Assurez-vous que dès que les participants arrivent, ils ne soient pas assis passivement à vous écouter. Assurez-vous que les 30 premières minutes soient actives, que les participants bougent et se connectent aux autres ainsi qu'au contenu. Il n'est pas surprenant que les élèves n'aient pas envie de participer s'ils sont restés assis pendant une heure ou deux avant la participation ; ils ont déjà

pris l'habitude d'être silencieux et « nourris à la petite cuillère ». Cette phase de prise de contact est cruciale pour que les participants puissent se sentir en sécurité durant les activités suivantes.

3. Animation

Une fois que vous avez défini l'expérience pédagogique et préparé la manière de faire pour que cela soit réussi, il vous reste encore une chose à faire. Assurez-vous que chaque participant a un rôle à jouer, c'est-à-dire que ce ne soit pas un spectacle fait par deux ou trois participants.

Présentez l'activité, communiquez toute instruction et toute suggestion de rôle et de dialogue, et assurez-vous que dans chaque équipe il y a une place pour chaque participant, même si c'est comme « observateur » ou « contrôleur du temps ». Les participants peuvent faire cette activité à leur table ou ailleurs, debout ou assis, selon ce qui est le plus confortable pour eux. Laissez les participants mettre leur propres limites quant à la participation – ne fournissez que le cadre. Mettez-vous en retrait et laissez l'apprentissage se dérouler. Tout ce que vous devez faire à ce stade est d'observer et de répondre aux questions qui peuvent surgir. Votre rôle est terminé jusqu'au compte-rendu (débriefing).

Comme tout le monde est impliqué dans son équipe, les participants ne sont pas sur leurs gardes et sont plus sujet à entrer dans le rôle et à expérimenter ces moments de « ah-ha! » que l'activité cherche à provoquer. Personne n'est en représentation.

4. Débriefing (compte-rendu)

Tout l'objectif de ce jeu de rôle est de permettre aux participants de pratiquer leurs nouvelles compétences et d'atteindre leur moment de « ah-ha! » et d'agir comme un support pour le débriefing durant lequel l'apprentissage peut être rendu explicite. Assurez-vous que vous réservez assez de temps pour réaliser un compte rendu complet. Voici quelques suggestions de questions que vous pourriez poser : qu'avez-vous ressenti ? Comment cela se rattache au monde réel ? Que s'est-il passé ? Et si... ? Qu'avez-vous appris ? Et ensuite ?

Simulation

La plupart des conseillers en formation seraient d'accord pour dire que les participants apprennent le mieux en expérimentant plutôt qu'en écoutant. Gardez cela en tête au moment de définir vos simulations.

Vous trouverez ici quelques suggestions pour vous faire réfléchir sur le moment opportun pour utiliser la simulation en vue de faire passer un élément de l'enseignement :

- Ayez un résultat précis en tête et définissez un objectif basé sur le comportement avant de commencer votre définition.
- Simulez quelque chose ne signifie pas que vous devez le reproduire. Certes il serait utile à des pilotes d'apprendre à piloter un avion, mais parfois il vaut mieux garder les simulations aussi simples que possible.
- Évitez que les participants prétendent être quelqu'un d'autre car cela affaiblit le débriefing, les participants pouvant alors dire qu'ils ont fait certaines choses parce qu'ils étaient tel personnage.
- Évitez la compétition car le moment de 'ah-ha!' peut se perdre derrière le besoin de gagner.
- Testez votre simulation avant de l'animer en situation réelle.
- Soyez constamment prêt à modifier. Les premières fois que vous utiliserez la simulation vous pourrez avoir le sentiment que « ça y est presque », mais continuez à l'améliorer. Les simulations ne peuvent jamais être considérées comme un produit fini.

« Buzz group »

Un « buzz group » est un petit groupe de discussion intense impliquant généralement jusqu'à 3 personnes, pour répondre à une question spécifique ou rechercher une information très précise. C'est une technique extrêmement utile dans une formation pour améliorer les échanges entre participants, car ces petits groupes peuvent être constitués de participants avec une importante expérience ou bien avec des positions très spécialisés (en fonction du sujet et du but recherché). Évidemment, un groupe avec une vaste expérience va apporter une compréhension plus large du problème, ce qui est utile pour l'aborder à ses différents niveaux. Les participants peuvent ajouter leur propre expérience personnelle, ce qui en fait une très bonne opportunité pour des échanges d'idées.

Comment :

- Formulez une question très claire et précise exprimant exactement ce que vous voulez que les participants atteignent.
- Divisez le groupe en sous-groupes de 2 ou 3 personnes chacun (avec un maximum de 4-5 groupes au total).
- Demandez aux groupes de désigner une personne responsable de faire le rapport. Demandez à ce responsable de faire en sorte que les membres examinent la question/tâche et s'accordent sur la compréhension à en avoir.
- Donnez au groupe des instructions sur la manière dont le compte-rendu devra être fait et indiquez clairement le temps imparti pour l'activité. Surveillez la performance des groupes et identifiez les points de difficulté/ambiguïté ou tout autre facteur qui puisse rendre la discussion difficile. Observez le degré d'implication de chaque participant.

Collecter les réactions :

Les participants seront assis en groupes de 2 à 3 personnes. Demandez à la première personne du premier groupe de donner leur première réponse. Inscrivez-le sur le tableau. Demandez à la première personne du deuxième groupe leur première réponse. Continuez ainsi avec les premiers membres de chaque groupe.

Une fois que vous avez fait le tour de tous les premiers membres, recommencez avec la seconde personne et procédez de la même façon. Continuez jusqu'à ce que tout le monde se soit exprimé.

Jeu sérieux

Dans un contexte éducatif, le but premier des jeux sérieux est d'optimiser l'expérience pédagogique. Cela correspond à l'idée que les enfants et les adultes apprennent mieux en jouant.

Bien que le jeu sérieux soit aujourd'hui surtout utilisé avec les nouvelles technologies (tels que les logiciels d'apprentissage et les logiciels de jeux éducatifs), cela a commencé avant l'introduction des appareils électroniques, sous la forme de jeux de société et jeux de cartes. L'avantage du jeu sérieux est qu'il peut être adapté à de nombreux contextes dans le domaine de la gouvernance ou des OSC.

Un bon exemple de jeu sérieux est le célèbre Monopoly, qui peut être utilisé pour s'initier à la gestion financière et aux investissements.

Ci-dessous vous trouverez des liens vers quelques exemples de jeux sérieux qui ont été créés dans un but éducatif. Vous êtes invité en tant que formateur à les visiter et les expérimenter, car ils peuvent vous aider à comprendre comment les jeux peuvent être adaptés à des fins de formation.

Plus d'information et exemples :

Jeux pour le changement :

<http://www.gamesforchange.org/learn/let-the-games-begin-a-toolkit-for-making-a-game-for-change/>

Concevoir des jeux dans un but donné :

http://www.cs.cmu.edu/~biglou/GWAP_CACM.pdf

Jeu People Power (politique, stratégie et changement social) :

<http://www.aforcemorepowerful.org/game/index.php>

Amnesty International (Peine de mort : le jeu) :

<http://amnestygame.com/>

Simulation de gestion de projet :

<http://www.sts.ch/smt/demo/>

Pecha Kucha

Le Pecha Kucha est un format de présentation dans lequel les orateurs utilisent 20 diapositives pendant 20 secondes chacune, et qui défilent automatiquement. Cela permet de garder les présentations courtes et vivantes. Après les 6 minutes 40 d'exposé, il y a un temps de questions-réponses avec le panel d'orateurs.

La philosophie de présentation Pecha Kucha peut résoudre certains des défauts des présentations classiques, car elle propose un format de présentation concis et intéressant. Les orateurs « expliquent/interprètent » les diapositives et mettent en valeur des images fortes, avec peu ou pas de texte, afin de donner un aperçu sur un sujet d'une manière informelle et engageante.

La brièveté des présentations Pecha Kucha laisse généralement du temps pour d'autres activités. L'orateur peut tenir alors une session de questions réponses, permettant au public d'approfondir le sujet ou de clarifier des points confus. Ou bien il est possible de définir une activité de suivi en petit groupe. La contrainte de temps du Pecha Kucha permet à l'orateur de se concentrer uniquement sur les idées principales d'un sujet donné. Du fait de cette brièveté et concision, ce n'est pas le meilleur choix pour des présentations qui requièrent une grande quantité de détails.

La Technique du Forum Ouvert (OST, Open Space Technology)

Le Forum Ouvert (également connu comme Approche du Forum Ouvert, OST-Open Space Technology) est une méthode pour réunir des groupes autour d'une question spécifique ou tâche d'importance et leur donner la responsabilité de créer eux-mêmes leur propre agenda et expérience. Cette méthode donne les meilleurs résultats lorsqu'elle peut s'étendre sur une période d'au moins une demi-journée à deux jours.

Le rôle essentiel de l'animateur-formateur est d'identifier la question qui va réunir les gens, de présenter le processus, et ensuite de se mettre en retrait et laisser les participants faire le travail.

Quand l'utiliser ?

- Lorsque le travail à réaliser est complexe.
- Lorsque les gens et les idées impliquées sont diverses, ou bien lorsque la passion investie pour une solution (et donc le potentiel de conflit) est grande.
- Lorsque l'action et la mise en œuvre sont les principaux objectifs.



(exemple : une organisation utilise l'OST pour impliquer son personnel sur la manière dont ils pourraient avoir un plus grand impact dans leur communication)

Tiré de Openspaceworld.org

Comment l'utiliser ?

1. Rassemblez le groupe de participants en cercle, avec un large mur blanc ou tableaux blancs derrière eux. Vous présentez le sujet autour duquel l'atelier va tourner :

« Le thème de cette rencontre est _____. Dans les prochaines heures, nous allons développer nos meilleures idées sur ce sujet et les possibles champs d'action que nous pouvons entreprendre. »
2. Présentez le mur/les tableaux comme un agenda vierge. Demandez aux gens d'identifier les points les plus urgents dans ce sujet (donnez-leur un délai) et écrivez-les.
3. Demandez aux gens de sélectionner les 4 ou 5 points les plus urgents. Chaque personne devrait ensuite choisir un de ces points pour travailler dessus (être partie du groupe).
4. Les groupes s'organisent entre eux, le formateur facilite les discussions et soutient les gens.

Le processus complet est décrit en plusieurs langues ici : <http://www.openspaceworld.org>

Le Café Mondial est une méthode d'interaction de groupe centrée sur les conversations. C'est un processus créatif pour un dialogue collaboratif dirigé, le partage des connaissances et l'émergence de possibilités d'action, pour des groupes de toute taille.

Quand l'utiliser	Comment l'utiliser
<p>Pour partager des expériences, des bonnes pratiques ou des résultats de projet.</p> <p>Pour explorer différentes perspectives au sein d'un thème.</p> <p>Pour aborder des problèmes spécifiques dans une communauté.</p> <p>Pour planifier des champs d'actions possibles.</p>	<p>Préparation: mise en place comme dans un café, avec des tables couvertes pour 4 et des rafraîchissements.</p> <ol style="list-style-type: none">1. Installez 4 à 6 personnes maximum à des tables en style café.2. Préparez des tours de conversations d'environ 20-30 minutes chacune (et prédéfinissez les questions). Les questions ou sujets devraient être d'intérêt pour la vie, le travail ou la communauté des participants.3. Encouragez tant les hôtes de table que les membres à écrire, griffonner et dessiner leurs idées clés sur leurs nappes ou bien sur des fiches ou des napperons au centre du groupe.4. Après avoir terminé le premier tour de conversation, demandez à une personne de rester à la table comme hôte, alors que les autres seront les voyageurs. Les voyageurs transportent leurs idées, thèmes et questions dans leurs nouvelles conversations.<ul style="list-style-type: none">• Demandez à l'hôte de table d'accueillir les nouveaux invités et de partager brièvement les principales idées, thèmes et questions de la conversation initiale. Encouragez les invités à faire des liens et à connecter les idées venant de leurs tables de conversations précédentes, et à écouter attentivement et construire à partir des contributions des autres.• En donnant l'opportunité aux gens de circuler entre plusieurs tables de conversation, les idées, questions et thèmes commencent à se lier et à se connecter. Le résultat est qu'à la fin du deuxième tour, toutes les tables ou groupes de conversation se seront mutuellement pollinisés avec les éclairages des conversations précédentes apportés par les voyageurs.5. Au troisième tour de conversation, les voyageurs peuvent retourner chez eux (table d'origine) pour synthétiser leurs découvertes, ou bien ils peuvent continuer à voyager vers de nouvelles tables, laissant le même ou un autre hôte à la table. Parfois une nouvelle question est posée afin d'approfondir l'exploration pour le troisième tour de conversation.6. Après plusieurs tours de conversation, commence une période de partage des découvertes et des éclairages dans la conversation au niveau du groupe entier. C'est dans ces conversations en style d'assises que des schémas peuvent être identifiés, que le savoir collectif grandit, et que les possibilités d'action émergent.

Tiré de : <http://www.theworldcafe.com/articles/cafetogo.pdf>

Important :

- Réfléchissez attentivement à ce que vous voulez obtenir durant la session. Définir vos objectifs est un élément clé pour formuler les questions et les conversations clés.
- Comme beaucoup de méthodes interactives, la question est au centre de l'interaction. Elle doit être claire et elle doit avoir un INTÉRÊT pour les participants, car ce qui fait le Café Mondial ce sont des « conversations qui ont de l'importance ». Si ce n'est pas le cas, ne le faites pas.

Mes notes :

Quelles méthodologies et techniques vais-je utiliser durant ma formation ?

Comment est-ce que cela va impliquer les gens dans leur propre apprentissage ?

Que dois-je apprendre d'autres sur l'utilisation de ces techniques et méthodologies ?

PARTIE III

PRÉPARATION

Dans cette section nous examinerons ce qui est attendu de vous en tant que formateur au moment de mettre en œuvre les concepts que nous avons examiné dans le chapitre précédent, ainsi que les tâches et responsabilités en matière d'organisation d'une formation.

FORMATEURS ET ORGANISATEURS

Pendant une formation nous devons souvent assumer un double rôle nous sommes à la fois le formateur qui prépare et donne la formation aux participants, et l'organisateur qui se charge des aspects organisationnels et logistiques d'une formation. Ce double rôle nécessite des tâches et des activités différentes qui ne doivent pas être négligées pour la réussite de la formation ; c'est la raison pour laquelle nous allons aborder ces deux aspects en deux blocs séparés.

En tant que formateur, même si vous n'êtes pas en charge de la partie organisationnelle et logistique de la formation, il est toujours bon de savoir ce qui devrait être pris en compte au moment d'organiser une formation, car vous devrez vous coordonner précisément avec l'organisateur de la formation. Une bonne communication et un travail d'équipe commencent par une bonne compréhension des besoins de l'un et de l'autre:



➤ Les pages suivantes vous expliqueront plus en détail ces tâches et ces responsabilités.

PRÉPARATION DU FORMATEUR

Les participants ne font pas simplement partie de l'atelier ; ils constituent l'atelier. Il est donc nécessaire de préparer les choses à l'avance afin que les gens sentent que l'atelier a été spécialement conçu et préparé pour eux. En plus de cela, gardez en tête qu'il sera peut-être aussi nécessaire d'adapter légèrement le contenu et les exercices durant la formation elle-même, pour garantir qu'elle réponde aux besoins des élèves.

A. Préparer les documents d'appui et le matériel de formation

Une des tâches les plus importantes des formateurs est de préparer et organiser les documents d'appui, c'est-à-dire toute la documentation de la formation, objets, supports visuels, et à peu près tout ce qui puisse intensifier et améliorer l'enseignement pour vos participants ou les soutenir dans ce processus.

Même si les documents d'appui peuvent sembler peu importants en comparaison des autres éléments de ce manuel, ils ont un rôle significatif dans la formation : celui de soutenir l'apprentissage pendant le processus de leur découverte. À cause de cela, veillez à porter une attention particulière à vos documents d'appui car ils apportent une nouvelle perspective à votre formation et peuvent rendre votre enseignement plus effectif.

Les documents d'appui peuvent être plus conventionnels, tels que des documents complémentaires, des marqueurs et du papier ; ou bien plus innovants, comme des ressources que le formateur fournit pour illustrer un élément de l'apprentissage (par exemple un ballon de plage et des petites balles assemblées pour représenter les planètes).

Chaque document d'appui doit avoir un but bien précis en lien direct avec le contenu du matériel sur lequel les participants vont travailler pendant la formation.

Les documents d'appui peuvent être utilisés :

- Pour représenter des idées ou des concepts ;
- pour résumer des points clés ;
- pour soutenir les participants dans un travail de groupe, soit comme préparation pour le travail de groupe, soit durant la réflexion ou comme outils de présentation ;
- pour illustrer des processus et des séquences ;
- pour impliquer les participants dans leur propre apprentissage ;
- pour aider les participants à réviser ce qu'ils ont appris ;
- 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.

Ci-dessous vous trouverez les types de documents d'appui que vous pouvez développer selon le type d'activité que vous prévoyez durant votre formation.

Type d'activité	Documents d'appui possibles
Apprentissage pratique : apprendre en faisant	Feuilles avec des exercices pratiques (par exemple réaliser un budget, rédiger un rapport) Calculatrice Marqueurs

Brise-glace	Balles Dessins Photos des participants Feuille d'activité Papier coloré
Jeu de rôle	Scénarios (décrivant la situation) Images Objets et décoration qui caractérisent le lieu où la situation se déroule (bureau, chaises et ordinateur disposés pour simuler un bureau)
Apprentissage découverte	Jeu de questions Cartes Cas d'études Images Puzzles avec des instructions imprimées
Discussion/débat	Microphone Cartes avec des rôles pour le débat Éléments vidéo et/ou audio Feuille avec questions

Le rôle et le défi d'un formateur est d'utiliser aussi sa créativité pour développer de nouveaux documents d'appui qui soient adaptés au contenu. Ces derniers resteront alors indubitablement plus longtemps dans la mémoire des participants.

Pour vous inspirer voici quelques exemples d'objets de la vie quotidienne qui peuvent être utilisés dans un but de formation :

- Balles de jonglage : pour parler du fait de jongler avec les tâches et les priorités (par exemple pour une formation en gestion du temps).
- Fouet : pour faire monter les œufs en neige (changement), fouettez-les (pour parler du processus de changement).
- Cuillère en bois : pour signifier que les éléments les plus simples sont parfois les meilleurs (simplification).
- Pierre : chercher dans les moindres recoins (retourner toutes les pierres), pour symboliser le fait de penser hors du cadre.

B. Communiquer avec les organisateurs

Une autre tâche essentielle pour les formateurs est de communiquer en temps utile avec les organisateurs de la formation.

Les organisateurs de la formation auront besoin de savoir ce dont le formateur a besoin en termes de lieu, matériel, équipements, ainsi que toute demande spéciale qu'il pourrait avoir. Une bonne communication est essentielle pour garantir que les participants seront bien traités et que le formateur bénéficie de toutes les conditions nécessaires pour que la formation ou l'atelier soit un succès.

Pour une bonne collaboration, le formateur et l'organisateur de la formation devraient travailler ensemble dès le début, au niveau de l'évaluation des besoins. Ce début précoce garantit que les deux parties (formateur et organisateur) élaborent des possibilités réalistes pour la formation et qu'ils ne développent pas quelque chose qui ne peut pas se faire (par exemple développer une formation avec des activités sur ordinateur à 90% alors qu'il n'y a pas assez d'ordinateurs).

Pour comprendre les besoins d'un organisateur de formation, reportez-vous à la section sur l'organisation de formations, qui vous aidera à comprendre les questions auxquelles un organisateur devra répondre.

C. Préparer l'espace

Pour que les participants se sentent bien accueillis, vous devez préparer la « scène », c'est-à-dire l'espace dans lequel la formation se tiendra. Vous trouverez ci-dessous certaines choses à faire et façons d'organiser et préparer la salle avant l'arrivée des participants.

Tâches	Comment pouvez-vous le faire	Pourquoi devriez-vous le faire
Préparer des affiches en lien avec le contenu	<p><u>Comment :</u> Placez des affiches colorées en lien avec le contenu tout autour de la pièce, ou bien des grandes feuilles de contenu partiellement remplies pour attiser la curiosité.</p> <p>Exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Panneau contenant les Bénéfices et Découvertes . • Panneau contenant les éléments clés de la formation (« les 7 étapes d'un bon plaidoyer »). • Images symboliques (image d'une pyramide ou d'un iceberg – avec le pinacle montrant un but à atteindre). 	<ul style="list-style-type: none"> • Les affiches créent de la curiosité envers le contenu chez les participants. • Inconsciemment les participants commencent à intégrer dans leur mémoire ce qu'ils ont vu.
Préparer les panneaux	<p><u>Comment :</u> Préparez les multiples panneaux (tableaux à feuilles, flip chart) dont vous aurez besoin durant la formation et autour de la pièce.</p> <p>Exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> • « Frigo » (une liste sur un panneau) pour placer des questions qui ne doivent pas être oubliées mais qui ne peuvent avoir de réponse directement, ainsi que des questions qui sont pertinentes pour une autre session. • Programme de la journée (créer un panneau avec les sujets de la journée). • Attentes (feuille dédiée aux attentes). 	<ul style="list-style-type: none"> • Les panneaux vont vous soutenir pendant le déroulement de vos activités et vos révisions. • En les préparant à l'avance, vous gagnez du temps ensuite et vous serez plus disponible pour les élèves.
Utiliser des citations inspirantes	<p><u>Comment :</u> Créer un panneau contenant des citations inspirantes ou des idées en lien avec le contenu que vous allez donner.</p> <p>Exemple :</p> <p>Pour un cours de gestion de projet: « si vous ne savez pas où vous allez, vous êtes sûr de finir ailleurs », Mark Twain.</p>	<p>Lorsqu'elles sont en lien avec la formation, les citations aident les participants à saisir les éléments clés de la formation.</p>

Signaler la direction	<u>Comment :</u> Créez et placez stratégiquement des panneaux ou grandes affiches colorées annonçant l'atelier et indiquant le chemin vers la salle de formation.	Les participants apprécient cette simple touche et vous permet de gagner du temps car ils arrivent plus facilement à temps.
Disposer les places	<u>Comment :</u> Arrangez la disposition des places en tables rondes pour 4 à 6 participants (les tables rondes sont idéales et moins hiérarchiques), ou bien rectangulaires si ce n'est pas possible (réparties dans la pièce). Laissez suffisamment d'espace autour de chaque table pour permettre le mouvement durant la journée.	Normalement vous voulez que les participants travaillent ensemble, discutent leurs idées et créent collectivement des points d'actions pour de nouvelles activités pédagogiques. Cela se réalise mieux avec des petits groupes de 4 à 6 personnes.
Préparer les tables	<u>Comment :</u> Préparez les tables idéalement avec des nappes en papier (les participants peuvent écrire dessus), des pots à crayons individuels colorés et des stylos de couleurs, de l'eau et des verres, des post-its, des sur-ligneurs, des autocollants, des ciseaux, etc. sur chaque table.	Cela stimule la créativité et permet aux participants d'adopter une approche plus participative.
Préparer le matériel-ressource	<u>Comment :</u> Ayez une autre table au milieu de la salle avec des livres, des magazines et des articles qui sont en lien direct avec le contenu de votre atelier.	Les participants peuvent regarder ce matériel s'ils sont en avance ou durant les pauses café et déjeuner. Si cela leur donne des idées ou des ressources alors ils ont rempli leur mission.
Distribuer le manuel/ livret et les dossiers des participants	<u>Comment :</u> Après avoir accueilli un participant donnez-lui son manuel/livret. Laissez-le le parcourir et voir les belles découvertes qu'il va bientôt faire.	Laisser les participants parcourir le manuel/livret stimule leur curiosité naturelle, particulièrement si le document a été conçu pour cela (pages avec un seul mot, espaces à remplir, etc.)

Prêt ?

L'atelier va bientôt commencer.

En tant qu'animateur-formateur soyez présent et disponible pour souhaiter la bienvenue aux participants à leur arrivée. Ceci est très important pour créer une atmosphère accueillante pour les participants afin qu'ils sentent que le cours a été entièrement préparé pour eux. En tant qu'animateur-formateur votre enthousiasme influence également la capacité des participants à retenir du savoir, et crée une atmosphère de formation amicale et accueillante qui aide les participants à se focaliser sur l'apprentissage.

D. Communiquer efficacement

Bien que l'essentiel de la communication avec les participants se passe pendant la formation, elle doit aussi être préparée avant, c'est pourquoi nous l'évoquons dans cette section.

Pour le formateur, qui rend possible les nouveaux processus d'apprentissage, il est essentiel de s'assurer que les élèves ont compris le message.

Bien qu'en général la communication soit une mission difficile, elle peut être facilitée en suivant quelques règles.

➤ Pour faciliter la compréhension, le formateur commence :

Du connu à l'inconnu	<p>En tant que formateur vous devez démarrer de ce que les participants savent déjà et ensuite aller vers ce qu'ils ne savent pas.</p> <p>Exemple :</p> <p>Si les participants savent déjà comment écrire des communiqués de presse, utilisez cette connaissance pour les aider à apprendre comment écrire un blog.</p>
Du tout à une partie et retour au tout	<p>Commencez par donner un aperçu de la session (dans son intégralité), et ensuite passez aux différents sujets dans la section (ses différentes parties). Une fois que vous avez finalisé toutes les parties de la session, rappelez aux participants comment les différentes parties sont liées et composent l'ensemble de la session.</p>
Du particulier au général	<p>Donnez aux gens un exercice sur un sujet ou une situation que vous voulez qu'ils abordent (particulier). Une fois qu'ils l'ont résolu vous pouvez faire le lien avec d'autres situations similaires à un niveau général.</p>
Du simple au complexe	<p>Divisez un exercice en différentes parties et commencez par la plus simple, comme une question fermée (oui/non) ou un QCM. Commencer avec la tâche simple donne aux participants la confiance nécessaire pour continuer leur apprentissage. Donnez-leur d'autres tâches avec une complexité croissante et qui demandent d'autres compétences (telles que les raisonnements, ou de faire le lien avec les choses apprises).</p>
Du concret à l'abstrait	<p>Les formations sont pleines de concepts abstraits tels que le plaider, l'autonomisation, la communication stratégique, la préparation. Ce ne sont pas des concepts faciles à comprendre. Votre rôle en tant que formateur est de trouver un moyen de déplacer les participants de l'abstrait au concret en utilisant des visuels, du mouvement ou des jeux (éléments concrets) qui permettront aux participants de construire une représentation visuelle du concept (abstrait).</p>
Des observations au raisonnement	<p>Utilisez ce que les participants ont observé (d'un jeu de rôle, d'une simulation ou d'un groupe de travail) pour tirer des conclusions. Encore mieux, demandez aux participants de tirer des conclusions de leur propre travail et de réfléchir à la manière dont ils pourraient les appliquer dans leur travail.</p>
De point à point dans un ordre logique	<p>Organisez votre contenu dans un ordre logique ou en étapes séquentielles. Ce sera alors plus facile pour les participants de comprendre une séquence et de s'en rappeler.</p>

Pour faciliter l'absorption, rappelez-vous que chaque participant apprend uniquement par le biais des impressions reçues à travers leurs sens. Plus vous impliquez des sens, meilleur sera l'apprentissage.

Quels sont les éléments essentiels dans la transmission d'un message ?

Pendant la formation, certains éléments non seulement facilitent la compréhension, mais aident également l'élève à clarifier les objectifs et les buts, à structurer le contenu et à comprendre les connections entre les sujets.

➤ Dans le tableau suivant vous pouvez trouver des exemples de bonnes pratiques :

Quoi ?	Qui ?	Comment ?
Indiquez le but et le point principal de votre message	<p>Cela encourage les auditeurs à se focaliser sur votre information et à être plus réceptifs. Ils seront mentalement préparés à vous suivre pendant que vous développerez votre discussion.</p> <p>Indiquer votre propos principal dès le début capture l'attention de votre audience et les aide à se rappeler le plus important de votre message.</p>	<p>Des phrases introductives vous aident à rendre votre but clair dès le début :</p> <ul style="list-style-type: none"> • « Mon but en vous parlant est ... » • « Il est important que je discute avec vous de... » • « Le sujet de ce que j'ai à vous dire est ... » <p>Après que le point principal ait été dit, il peut être mis en valeur par des expressions comme:</p> <ul style="list-style-type: none"> • « Ce que cela veut dire concrètement est ... » • « Dit autrement, cela signifie... » • « Vous pouvez vous attendre à ce que ce qui se passera ensuite sera ... » • « Le point que je veux mettre en valeur est ... »
Renforcez votre point principal avec des points d'appui	<p>Vos instructions, explications ou idées sont plus convaincantes quand elles sont appuyées par des faits et des observations claires.</p> <p>Votre objectif est de gagner le respect et la confiance de vos auditeurs, et qu'ils puissent avoir un éclairage sur les détails du message que vous communiquez.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Utilisez un langage simple : évitez le jargon technique à moins d'être sûr que tout le monde le comprend. • Choisissez un raisonnement qui soit naturel et familier à vos auditeurs et à votre sujet. • Listez tous vos points d'appui d'abord ; revenez ensuite sur chacun d'eux et donnez des détails. • Maintenez votre explication courte afin de ne pas courir le risque d'ennuyer les gens. Ne les inondez pas de détails inutiles (ce qui s'appelle « surcharge »). • Rendez vos explications aussi colorées que possible, en utilisant des exemples pour illustrer votre propos.
Résumez votre/vos points principaux	<p>Vos participants ne seront sans doute pas capables de retenir tout ce que vous avez dit, en particulier si vous avez présenté plusieurs idées. Une réaffirmation simple et concise du/des message(s) essentiel(s) les aidera à s'en rappeler et à répondre.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Présentez la liste de vos principaux éléments d'apprentissage clés. • Revoquez les points principaux en utilisant des images ou des supports visuels.
Vérifiez si votre message a été compris	<p>Vous devez déterminer si votre message est passé. Vérifier cela peut également vous faire découvrir des points de vue de vos participants qui ne vous étaient pas visibles, ou bien révéler des malentendus qui devront être rapidement corrigés. De plus, cette vérification aide souvent les participants à se sentir impliqués. Leurs réponses peuvent révéler des problèmes dont vous n'aviez pas conscience auparavant. La meilleure façon de vérifier est de poser des questions.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • « Quelqu'un voudrait-il reformuler les étapes de la nouvelle procédure ? » • « Que pensez-vous de ...? » • « Quel effet pensez-vous que ce nouvel arrangement aura ? » • « Y a-t-il quelqu'un qui soit en désaccord avec ce qui a été proposé ? » • « Lequel des points que j'ai présentés est selon vous le plus important ? »

Il est extrêmement important de laisser les participants s'impliquer dans la communication de la formation dès le début, non seulement parce que cela permet aux gens de sentir que leur contribution est bienvenue et appréciée, mais aussi parce que cela jette les bases de l'interaction qui devrait se tenir dans les jours suivants.

ORGANISATION D'UNE FORMATION

Le rôle d'un organisateur de formation est d'assumer la responsabilité de la préparation et du bon fonctionnement de l'aspect organisationnel et logistique de la formation.

Les différentes tâches d'un organisateur de formation sont décrites dans la liste de contrôle de l'organisation d'une formation présentée ci-dessous. Certains points sont explicites, c'est pourquoi nous n'examinerons que certaines tâches qui peuvent nécessiter plus de clarifications, comme l'élaboration du budget.

LISTE DE VÉRIFICATION POUR L'ORGANISATION D'UNE FORMATION



Avant la formation

- Travaillez avec le formateur sur l'évaluation des besoins
- Développez et contrôlez le budget de la formation
- Envoyez un email de notification aux participants à la formation (et à leur superviseurs si nécessaire)
- Réservez la salle de formation
- Organisez les modalités de déplacement des participants et des formateurs
- Faites le suivi de toute annulation de la part des participants
- Réservez les chambres d'hôtel pour les participants et les formateurs
- Organisez l'interprétation et prévoyez l'équipement nécessaire
- Organisez les déjeuners et pauses café pour les participants, formateurs et organisateurs
- Informez les fournisseurs d'éventuelles allergies ou régimes spéciaux
- Photocopiez et préparez les dossiers des participants et le manuel de manière à être sûr qu'ils soient prêts pour la formation
- Préparez la salle de réunion avant le début de la formation (disposez les chaises, tables, eau, verres, matériel de formation, etc.) – partagé avec le formateur

Pendant la formation

- Assurez-vous que les participants respectent les horaires des déjeuners et pauses café
- Aidez le formateur pendant le déroulement (assistance concernant le matériel de formation, l'organisation de la pièce, la gestion des équipements, etc.)
- Préparez les certificats de formation
- Distribuez et collectez les évaluations de la formation

Après la formation

- Reprenez le matériel de formation et les équipements
- Envoyez un message de retour aux fournisseurs (restaurants, hôtel, salle de formation, etc.)
- Collaborez à la rédaction du rapport (si prévu) sur la base des évaluations collectées
- Collectez les factures et les réclamations de frais de la part des fournisseurs
- Faites le suivi avec les participants (par email, appel téléphonique, etc.)

Élaborer un budget de formation

Développer et disposer d'un budget de formation clarifie quelles dépenses sont à prévoir et quelles ressources sont disponibles. Cela permet alors de prendre des décisions en connaissance de cause.

Si les ressources sont insuffisantes pour mener une formation, c'est le moment de penser à des solutions alternatives, telles que des sources de financement alternatives, ou bien du cofinancement par les participants, ou bien choisir quelles dépenses peuvent être éliminées.

➤ Les éléments suivants peuvent être inclus dans un budget de formation :

Dépenses

- Location de la salle de formation
- Location de l'équipement
- Logement et déplacement pour les participants et le formateur
- Restauration (déjeuners et pauses café pendant la formation)
- Honoraires du formateur
- Coûts encourus pendant la préparation de la formation (par exemple : la réalisation de l'évaluation des besoins)
- Matériel de formation (objets, dossiers, marqueurs et tableaux, impression)
- Documents d'appui (production et impression des manuels ou livrets)

Ressources

- Fonds spécifiques aux projets (d'associations ou toute autre source)
- Frais d'inscription (cofinancement par les participants)
- Vente de produits de la formation (par exemple : si la formation vise à aider les gens à produire leur propre fromage de chèvre)
- Drainage

Comme les sources de revenus sont en général plus réduites que les dépenses possibles, il est important de prendre en considération les contributions en nature, qui peuvent littéralement sauver votre budget et rendre la formation possible (par exemple une agence nationale autorise une association locale à faire leurs formations dans leur salle de réunion gratuitement, ce qui élimine les coûts de la salle de formation).

Choisir et réserver une salle de formation

Idéalement la salle de réunion devrait avoir suffisamment d'espace, de la lumière naturelle, et surtout être un endroit agréable pour les participants pendant la formation. Cependant il y a beaucoup d'autres choses que vous devrez prendre en compte au moment de chercher une salle adaptée.

➤ Vous trouverez ci-dessous une liste des choses à prendre en considération au moment de choisir un lieu pour votre formation. Cette liste peut vous aider à vous assurer que vous avez couvert les choses les plus importantes, mais elle n'est pas exhaustive.

LISTE DE VÉRIFICATION POUR LE LIEU DE FORMATION



Contrôle	Sujet
	Bon test sonore de la salle ? Problèmes acoustiques ?
	Lumière (naturelle/électrique) en suffisance ? Surexposition au soleil ?
	Présence de rideaux/voiles ? Peuvent-ils être ouverts/fermés ?
	Ventilation/air-conditionné existant et en état de marche ?
	Nombre de chaises suffisant ? Sont-elles assez confortables pour la durée de la formation ?
	Y a-t-il assez de prises électriques ?
	Y a-t-il assez d' espace dans la salle pour le groupe, l'équipement et les activités ?
	Les tables et chaises peuvent-elles être bougées dans la pièce ? Peut-on changer la disposition de la salle ?
	Y a-t-il un responsable de salle que vous pouvez contacter ? Quel est son contact le plus direct ?
	Y a-t-il des tableaux à feuillets amovibles (flip charts) disponibles ou bien devez-vous les apporter vous-même ? A quel prix sont-ils disponibles ?
	Y a-t-il un tableau blanc/noir à votre disposition ? Est-il déjà dans la salle ou bien doit-il être installé ?
	Est-ce qu'un projecteur ou des ordinateurs sont nécessaires et sont-ils disponibles dans la salle ? À quel prix ?
	Y a-t-il une connexion Wifi (internet sans fil) ? Quel est le code d'accès ?

Les **toilettes** sont-elles proches ? Sont-elles suffisantes pour le nombre de participants que vous aurez ? Sont-elles propres et approvisionnées ?

Les **déjeuners et pauses café** sont-ils inclus dans votre offre de séminaire ? Sont-ils facturés sur la base du forfait de location de la salle ou bien par personne ?

Où se tiendront les **déjeuners et pauses café** ? Dans la même salle que la formation ou bien dans une autre salle ?

Quel choix ont les participants pour le **déjeuner et la pause-café** ?

Y a-t-il des conditions pour l'**accessibilité aux participants handicapés** ?

La **salle** est-elle **sécurisée** la nuit ?

Les **affaires personnelles** sont-elles en sécurité pendant les pauses ?

La **salle est-elle accessible** en dehors des heures de bureau ? Quand pouvez-vous accéder à la salle pour les préparatifs ?

Le lieu est-il facilement **accessible** en transport public ? En voiture ?

Le **matériel** suivant est-il disponible dans la salle : marqueurs et effaceur pour tableau blanc, craies et effaceur pour tableau noir, marqueurs et papier, ciseaux, ruban adhésif, etc.

Un **support technique** est-il disponible en cas de problème avec l'équipement ?

Y a-t-il un endroit pour laisser votre matériel de formation dans la salle de formation ?

Mes notes :

Que dois-je inclure d'autres dans ma liste de contrôle ?

Qu'est-ce que je ne dois pas oublier concernant l'aspect organisationnel ?

PARTIE IV

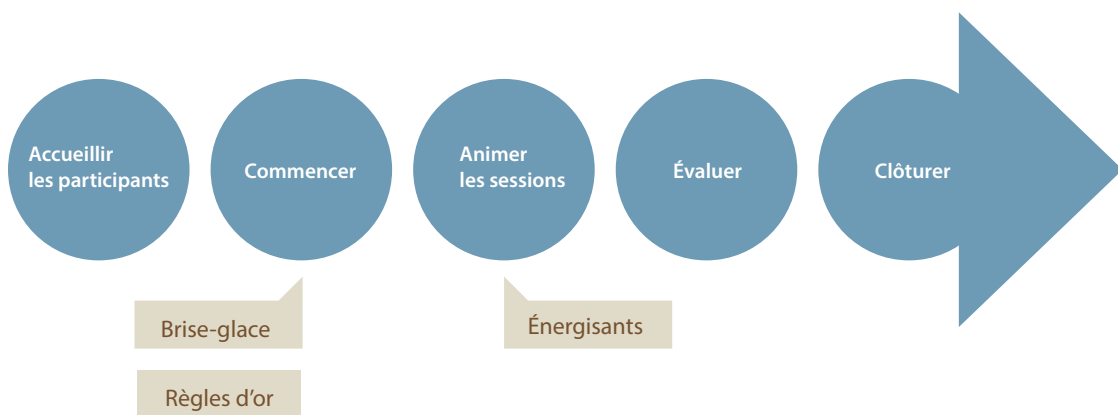
PRESTATION ET ANIMATION

LE JOUR J

Bienvenue au Jour J !

Le grand jour que vous avez tant préparé est finalement arrivé. Nous espérons que vous êtes impatient d'y être ! Si vous avez suivi toutes ces étapes jusqu'à maintenant vous avez préparé et planifié votre formation de manière efficace, et c'est en effet la moitié du chemin vers une formation réussie.

La prestation et l'animation de votre formation va commencer, et pour en faire une expérience fructueuse pour les participants vous devez inclure quelques aspects clés dans votre journée.



Accueil

Soyez à l'avance et rencontrez vos participants. Souhaitez la bienvenue à chacun des participants avec un sourire chaleureux, une poignée de main et un mot de bienvenue. Présentez-vous.

Établir une relation est essentiel et devrait être la priorité. Après tout, « souvent les participants donnent peu d'importance à ce que vous savez jusqu'à ce qu'ils sachent combien cela est important pour vous » (Eric Jensen – The Brain Store).

L'accueil des participants (tout comme le début de votre session) est l'opportunité pour vous, en tant que formateur, de faire en sorte que les gens se sentent appréciés et à l'aise dans un environnement qui les invite à contribuer personnellement. Cela peut mettre en place une atmosphère positive qui durera jusqu'à la fin du cours.

Si les gens arrivent tôt, vous pouvez aussi les inviter à parcourir la salle et découvrir une partie du contenu de la formation, que vous aurez déjà placé sur des tableaux ou sur les murs de la pièce.

Le démarrage

Le démarrage de la session est aussi l'occasion, en tant qu'animateur-formateur, de mettre en place l'atmosphère générale de la formation sous la forme d'un environnement informel, détendu

et propice à l'apprentissage. Pour cela vous avez besoin de connaître les gens (participants et formateur), de définir les règles de fonctionnement qui seront utilisées durant toute la formation, et de présenter les objectifs d'apprentissage afin de s'assurer que tout le monde est sur la même longueur d'onde.

C'est aussi une bonne occasion d'évaluer les attentes des participants (si vous ne l'avez pas encore fait).

Brise-glace

Au début du premier jour de formation, un brise-glace est une bonne idée pour commencer, afin que les participants se présentent mutuellement et pour créer une atmosphère favorable à l'apprentissage. Les exercices brise-glace sont aussi une façon d'amener tout le monde à participer et à surmonter les timidités ou incertitudes.

Dans la section 2 de ce manuel vous trouverez des exemples de brise-glaces que vous pouvez utiliser pendant vos formations.

Règles d'or

Il est important de définir des règles dès le début de la formation. Nous appelons Règles d'or les activités visant à définir et décrire les règles de base qui devront être respectées pendant toute la formation. C'est aussi une étape importante pour que les participants se sentent engagés durant toute la formation.

Cela inclut en général des informations relatives aux moments pendant lesquels les gens peuvent faire une pause, où se trouvent les toilettes, l'utilisation des téléphones portables, les pauses cigarette, etc., mais aussi sur le fonctionnement du groupe pendant la formation.

Les règles d'or peuvent être définies par le formateur/organisateur de formation (avant la formation) et imposées au groupe, ou bien elles peuvent être définies conjointement entre le groupe et le formateur (au début de la formation).

Les règles sont mieux respectées lorsqu'elles sont définies par le groupe, car elles sont suggérées et décidées d'un commun accord par les participants (cela en fait un processus interne), ce qui augmente la cohésion du groupe. Dans ce cas ce sont aussi les membres du groupe qui prennent la responsabilité de rappeler à l'ordre les autres participants lorsqu'ils ne respectent pas les règles communes.

➤ Voici quelques sujets qui peuvent être abordés dans les Règles d'or :

Information	Règles de groupe
<ul style="list-style-type: none">• Emplacement des toilettes• Horaires des pauses café• Dossiers des participants et manuels• Critères d'évaluation	<ul style="list-style-type: none">• Contribution à la discussion (par exemple : chaque personne a 2 minutes maximum pour contribuer à une discussion)• Utilisation du téléphone portable (par exemple : utilisés uniquement pendant les pauses/ ne répondre que dans les cas d'urgence)• Respect des opinions des autres• Participation et implication dans les activités

Cette liste n'est pas exhaustive, et en fonction du groupe vous verrez différentes suggestions être faites. En tant que formateur, assurez-vous que vous incluez tout ce qui est important pour vos participants, car cela les encouragera à s'investir dès le début.

Animation des sessions

Vous êtes maintenant en train d'animer vos sessions : vous avez créé des activités et des exercices très intéressants pour vos participants, et vous les avez aidés du mieux que vous pouviez. Mais vous commencez à remarquer que le niveau d'énergie est en train de baisser.

Ceci est en fait assez normal car même quand les participants sont investis dans les activités physiques et mentales, ils peuvent commencer à fatiguer.

Que pouvez-vous faire?

Et bien d'abord mettez-vous à leur place. Est-ce que l'activité a été épuisante et ils ont besoin d'un break ? Est-ce une session après le déjeuner et ont-ils besoin d'un stimulant énergétique ? S'ils ont besoin de retrouver de l'énergie, alors un exercice dynamisant peut être la solution idéale.

Évaluation

Comme mentionné dans les sections précédentes, l'évaluation est d'une importance cruciale pendant et à la fin de la formation, pour évaluer l'efficacité du programme de formation. C'est une évaluation qui permet de suivre la progression de l'apprentissage des participants et d'ajuster votre session, et également de voir si vous avez atteint les buts que vous aviez fixés pour la formation. Il est donc nécessaire de penser à l'évaluation durant la formation. Vous pouvez utiliser différentes stratégies et outils pour évaluer continuellement la formation.

À la fin du cours

➤➤ Répartissez les différents domaines liés au cours (par exemple mentionnés sur des cartes) que vous voudriez voir évaluer (par exemple la clarté des sessions, les questions logistiques, l'interaction, etc.) et demandez-leur de vous fournir des informations sur ces aspects.

Pour quoi puis-je l'utiliser :

Pour évaluer ce qui a fonctionné ou non pendant l'atelier/la formation.

➤ Vous pouvez trouver plus d'activités d'évaluation dans la partie 5 de ce manuel, où le sujet est traité plus en profondeur.

Clôture

Après avoir été ensemble durant la formation, les participants auront appris beaucoup de nouvelles choses et construit une cohésion sociale les uns avec les autres.

Il est maintenant temps de clôturer la formation, et une fois encore vous aurez besoin de vos compétences en animation pour cela.

Une clôture réussie devrait :

- Rassembler les éléments épars et clarifier les concepts confus.
- Revoir les découvertes faites durant la formation.
- Fournir un plan d'action pour la mise en œuvre des nouvelles compétences sur le lieu de travail.
- Célébrer ce qui a été appris.
- Discuter des stratégies pour surmonter les obstacles qui pourraient empêcher les nouvelles idées d'être incorporées dans le travail quotidien.
- Échanger des informations pour des contacts futurs.
- Réorienter la concentration du lieu de formation au lieu de travail.
- Remercier les participants pour leur contribution et leur participation à l'atelier.
- Construire en équipe une liste de stratégies de suivi.

Ce qu'une clôture ne devrait pas faire :

- Ne plus avoir le temps, laisser les participants sans le sentiment d'avoir clôturé.
- Être un remplissage express de formulaires d'évaluation (les participants emporteront cela comme leur dernière impression de la formation).
- Ne pas renforcer les éléments clés de la formation.
- Omettre la célébration par les participants de ce qui a été appris.
- Omettre toute forme de liste d'actions.

GÉRER L'AUDITOIRE

Une des principales responsabilités d'un formateur est de soutenir les élèves, de les aider à faire la connexion entre la pratique et la théorie, et de s'assurer qu'à la fin de la formation les participants auront pleinement atteint les objectifs d'apprentissage. Cela implique de comprendre et gérer l'auditoire de façon à ce que les participants puissent tirer le maximum de la formation.

Gérer l'auditoire comprend le traitement et la gestion des attentes des participants, la gestion de leur implication et le traitement des situations de conflit.

Traiter les attentes

Tous les participants arrivent à une formation avec des attentes différentes. Mais ces attentes sont-elles réalistes et correspondent-elles aux buts de la formation ?

En tant que formateur, vous devez être conscient que ces attentes peuvent influencer la perception de la formation par le participant. Il est donc très important de rendre ces attentes visibles dès le début et d'être honnête avec les participants si leurs attentes ne peuvent pas être atteintes.

Comment puis-je savoir quelles sont les attentes des participants ?

Il y a différentes façons de vérifier les attentes des participants. Vous pouvez leur demander avant la formation (comme préparation aux activités), ou bien vous pouvez leur demander au début de la formation

Vérifier les attentes (au début de la formation)

Invitez les participants à écrire sur des cartes ce qu'ils espèrent apprendre et ce qu'ils ont à apporter. Prenez note sérieusement de ce qu'ils espèrent apprendre. Demandez à ce que les noms soient écrits sur les cartes ; cela vous permet d'essayer de répondre à des besoins individuels, et de savoir à qui vous pouvez faire appel sur quel sujet. Les contributions peuvent être bénéfiques, mais elles peuvent aussi être trop nombreuses ou inappropriées. Soyez prudent.

➤ Voici quelques moyens pour les gérer :

- Prévenez qu'il n'y aura peut-être pas suffisamment de temps pour tout.
- Définissez clairement ce qui sort des objectifs de la formation.
- Prévoyez un temps libre pendant lequel vous pourrez répondre aux questions qui, tout en étant liées au sujet de la formation, vont au-delà de ce qu'elle peut donner.
- Menez les contributions en parallèle si nécessaire.
- Prévoyez du temps disponible en soirée ou pendant les pauses café.
- Permettez au groupe de définir des priorités sur les sujets, les présentations et les discussions.

Gérer les conflits

Des conflits peuvent facilement émerger dans des groupes. Les gens peuvent avoir des opinions divergentes, devenir émotionnellement impliqués, ou bien mal se comprendre en communiquant. En tant que formateur votre rôle est de minimiser les conflits dans le groupe et éviter les états négatifs (tels que la colère ou la frustration), qui sont préjudiciables à l'apprentissage.

La meilleure façon de prévenir les conflits est de les anticiper et de trouver des moyens de les empêcher.

Conflit possible	Comment l'éviter ?
Deux participants ne sont pas d'accord et la discussion commence à dégénérer jusqu'à ce qu'ils en arrivent à crier.	<ul style="list-style-type: none">• Mettez-vous d'accord sur les règles liées au respect de l'autre et à ses opinions durant la phase des règles d'or.• Créez une prise de conscience avant d'introduire un sujet, en faisant un exercice qui montre que quelque chose peut avoir différentes perspectives (dans un cas où vous suspectez qu'un sujet particulier peut provoquer un conflit).
Un participant monopolise le temps de parole. Les autres participants commencent à s'impatienter et à être frustrés.	<ul style="list-style-type: none">• Mettez-vous d'accord sur un temps de parole par participant.• Le formateur passe la parole à quelqu'un d'autre.• Définissez des responsables d'équipe et des rapporteurs pour chaque activité, en vous assurant de faire une rotation dans le groupe.

Que faire avec des participants perturbateurs ?

A. Répondre à un retour difficile

Considérez les remarques ou questions critiques comme une forme de retour, car l'information qu'elles contiennent peut vous dire si vous êtes sur la bonne voie. Aussi difficile que cela puisse être, réagissez de manière agréable et diplomatique, en utilisant des réponses du type :

- « Je suis content que vous souleviez ce point, c'est une question intéressante. »
- « Peut-être pouvez-vous expliquer cela un peu plus, avant que nous ne l'examinions. »
- « Je peux comprendre ce que vous ressentez à ce sujet, mais essayez de le voir sous cet angle. »

- « Je comprends vos préoccupations. Essayons de trouver des alternatives. »
- « Je peux voir que cette question est d'une grande importance pour vous. Essayons d'en parler à la pause. »

B. Mettre les participants de votre côté sans conflit

Nous avons tous connu des situations où le comportement d'un participant commence à réduire ses propres capacités et celle des autres à atteindre les objectifs d'apprentissage. Votre rôle n'est pas de changer le comportement des participants, mais de comprendre pourquoi ils agissent de manière perturbante, et de savoir ensuite comment gérer ce comportement et le rendre plus productif. Par exemple, vous devez être conscient et gérer les participants qui :

- Sont toujours en retard (à l'arrivé le matin, après une pause, après le déjeuner) ;
- continuent à utiliser leur portable (en dehors des temps de pause) ;
- sont « prisonniers » (les participants à qui on a dit qu'ils devaient participer) ;
- « papillonnent » (ceux qui ont toujours des conversations parallèles avec les autres participants) ;
- dominant (toujours les premiers à répondre ou à prendre en charge une activité de groupe).

Nous avons examiné quelques stratégies pour gérer ces types de comportements sans conflit, et fait quelques suggestions ; mais rappelez-vous qu'il y a d'autres types de comportement perturbateur que ceux indiqués ici, et certainement beaucoup d'autres façons de ramener ces participants à la formation. Utilisez ces suggestions comme un modèle pour vos sessions de formation.

En plus de tout ce qui a précédé, la dernière option est d'avoir une discussion calme avec le participant pour découvrir la raison de son comportement. Si c'est raisonnable vous pouvez ajuster ce que vous faites pour améliorer la situation. Sinon, demandez lui d'éviter de faire ce qu'il fait car cela peut perturber l'atelier pour les autres participants (souvent ces personnes ne sont pas conscientes que leur comportement est perturbateur et une fois que cela leur est signalé, ils modifient immédiatement leur comportement).

Finalement, quelle est la meilleure manière de gérer votre audience ? C'est de les impliquer ! Donc en tant que formateur vous devez penser à la manière dont vous pouvez impliquer votre audience dans la discussion et quels types d'activités vous pouvez faire pour cela. Parmi les options possibles il y a l'écoute active, poser des questions ouvertes, créer des activités de travail en groupe, et généralement les faire s'investir dans tout ce qui est pertinent pour l'apprentissage.

Gérer le temps

Une des compétences-clés des formateurs est la capacité à gérer le temps alloué à une formation. Cependant, si les participants ont besoin de plus de temps pour terminer un exercice qui est crucial pour la session suivante, ou bien si quelque chose d'inattendu arrive (par exemple : retard du vol des participants), cela retarde votre plan de session.

- > Voici quelques suggestions si vous êtes à court de temps :
 - Transformez une activité de groupe en brainstorming.
 - Divisez une activité longue en plusieurs sous-tâches et répartissez-les entre les groupes de travail.
 - Gérez les retours plus strictement, par exemple en demandant à chaque groupe de se limiter à trois points.
 - Utilisez des documents/listes de contrôle comme substitut pour des éléments de la formation moins importants.

Comme pour le sujet précédent, l'idéal serait d'anticiper ce qui peut se passer en termes de temps avec vos activités, et d'envisager des alternatives (par exemple si je n'ai pas assez de temps pour faire la session d'évaluation sous forme de brainstorming, je peux demander aux participants d'écrire une phrase sur un tableau au moment de sortir pour la pause-café).

ÉVALUATION

SUIVI ET ÉVALUATION

Monitoring (suivi)³

Pendant la formation vous aurez besoin de vous assurer que le cours correspond aux besoins des apprenants. Vous aurez donc besoin de faire le monitoring de la session (c'est-à-dire systématiquement collecter et analyser l'information) afin de pouvoir faire des changements au programme et l'ajuster aux besoins des participants si nécessaire.

Pour faire le monitoring des sessions de la formation vous pouvez utiliser plusieurs outils :

Le moniteur

Comment :

Divisez une page du tableau de feuilles (flip chart) en quartiers égaux et écrivez dans chacun d'eux les phrases suivantes : aujourd'hui j'ai appris/aujourd'hui je me sens/demain je veux plus de/demain je veux moins de... Ensuite donnez à chaque participant 4 post-its et demandez-leur de répondre à chaque question dans un post-it séparé et de les coller dans le quartier correspondant.

Cet outil peut être utilisé à la fin de la première journée de formation et peut vous aider à ajuster le contenu pour la journée suivante. Vous pouvez l'adapter également pour évaluer une session spécifique.

aujourd'hui
j'ai appris

aujourd'hui
je me sens

Moniteur

demain je
veux plus de

demain
je veux moins de

Le feu de circulation

Comment :

Dessinez un grand feu de circulation sur une grande feuille. Le rouge symbolisera le stop pour les choses que les participants n'ont pas aimé ou en étaient insatisfaits durant leur processus d'apprentissage ; l'orange indiquera les questions ou sujets sur lesquels les participants voudraient encore travailler plus ; et le vert pour les éléments que les participants ont apprécié ou appris. Donnez à chaque participant trois post-it et demandez-leur de répondre à chacune de ces questions sur un post-it et de les coller à côté de la couleur correspondante.



³ Bien que la traduction officielle de « monitoring » soit « suivi » nous avons décidé de conserver le mot « monitoring » qui est devenu usuel en français, et pour éviter également des confusions avec l'utilisation régulière du mot « suivi » dans d'autres contextes.

Se mettre en ligne

Comment :

Demandez aux participants de se lever. Demandez-leur d'imaginer qu'il y a une ligne imaginaire unissant un point de la salle à l'autre côté et donnez à chaque côté un score (0 étant à un extrême et 10 le score maximum à l'autre bout).

Ensuite nommez le domaine que vous voudriez que les participants évaluent (par exemple : la méthode utilisée) et demandez aux participants de se placer à un numéro en fonction de leur opinion. Demandez-leur s'ils veulent partager les raisons pour lesquelles ils se sont arrêtés à 6, 8 etc. Lorsque c'est fini, nommez un autre domaine (exemple : les documents d'appui), et ainsi de suite.



En conclusion, utiliser ces outils vous permettra de « prendre la température » de la formation et d'évaluer comment les participants se sentent. Vous pouvez ensuite ajuster le contenu de la formation et les méthodologies pour faire de la formation la meilleure expérience pédagogique pour votre public.

Mes notes :

Comment ferez-vous le monitoring de votre formation ?

Quelle information avez-vous besoin de collecter durant la formation ? Comment utiliserez-vous les informations réunies ?

Évaluation

L'évaluation est une obligation : elle fait partie intégrante d'une formation efficace. Cela aide à améliorer la formation en découvrant quels processus de formation réussissent à atteindre leurs objectifs.

On évalue la formation pour déterminer si elle a atteint ses objectifs, estimer la valeur des programmes de formation, identifier les parties du programme qui nécessitent une amélioration, et revoir et renforcer les éléments-clés du programme pour les participants. Une évaluation de formation bien faite aide également l'organisateur des formations à convaincre les autres parties prenantes et les dirigeants de l'importance de former son personnel et ses volontaires, et comment elles contribuent au succès de l'organisation.

Deux aspects transparaissent de l'évaluation :

1. Évaluation de la formation

Comment les participants ont-ils apprécié les sessions/la formation? Déterminer à quel point les participants ont apprécié une/des session(s) particulière(s) ou la formation dans son ensemble. Cela inclut également la logistique et l'organisation de la formation. Cela n'inclut pas l'estimation de ce qui a été appris.

2. Évaluation de l'apprentissage

Quels principes, faits, techniques et compétences ont été acquis ? Par exemple, cela peut être évalué à travers des tests de compétences écrits ou oraux sur le contenu du cours ou par l'observation de travail de groupe ; ou bien en observant comment un participant réagit dans une simulation à la fin d'une formation.

En fonction de ce que vous voulez évaluer et à quel niveau vous voulez évaluer, vous pouvez utiliser différents outils.

Les niveaux d'évaluation de Kirkpatrick

Niveau 1 : Réaction à la formation

L'évaluation des réactions mesure le ressenti des participants par rapport à la formation, leur satisfaction et leur réponse immédiate après une expérience pédagogique.

L'évaluation de niveau 1 est utilisée pour rassembler de l'information sur la satisfaction concernant l'organisation, le contenu et la logistique.

Ce type d'évaluation est fait à la fin de la formation avec des questionnaires et des fiches de satisfaction. D'autres outils d'évaluation peuvent être des réactions verbales, des études post-formation, ou des formulaires de retour.

Niveau 2 : Apprentissage

L'évaluation de l'apprentissage est l'estimation de l'augmentation de connaissances ou de capacité intellectuelle entre le début et la fin de l'expérience pédagogique.

Ce niveau d'évaluation vise à répondre aux questions: quelles connaissances ou compétences les participants ont retenu ? Les participants ont-ils appris ce qui était prévu ? Les participants ont-ils expérimenté ce qui était prévu qu'ils expérimentent ? Quel est le degré d'avancement ou de changement chez les participants après la formation ?

Cette évaluation est faite pendant ou juste après la formation, et inclut des tests avant et après la formation, des listes de contrôle des compétences, et des examens oraux. Les entretiens ou observations peuvent également être utilisés, mais ils doivent être soigneusement préparés et peuvent demander beaucoup de temps.

Niveau 3 : Comportement ou application

L'évaluation de comportement examine quel est le niveau d'apprentissage qui est appliqué une fois de retour au travail, sa mise en œuvre dans le contexte professionnel du participant.

Ce niveau d'évaluation vise à répondre aux questions suivantes: comment les participants appliquent leurs nouvelles connaissances et compétences ?

Ceci devra être fait au niveau de l'organisation 3 à 6 mois après la formation, pour évaluer les résultats plus durables de la formation. Cela inclut l'observation des compétences, des entretiens, des études et parfois de nouveau des tests de connaissance. C'est généralement quelque chose que le formateur ne peut faire seul (surtout dans le cas de formateurs extérieurs) et devrait donc être réalisée par quelqu'un de l'organisation.

Niveau 4 : Impact ou résultats

L'évaluation des résultats est l'effet que le participant a eu sur l'organisation ou l'environnement.

Ce niveau d'évaluation vise à répondre aux questions suivantes : quel est l'impact de la formation sur le programme ou, dans le cas d'une formation sur la santé, quel est l'impact sur la santé de la population ? L'impact doit être évalué à une plus large échelle qu'une formation, et nous devons garder en tête qu'une formation ne peut que contribuer (et pas entièrement responsable) à un changement déterminé dans la société.

Généralement l'impact est évalué quantitativement, notamment via des indicateurs de performance organisationnelle clés, tels que des pourcentages, des échelles de temps, des chiffres et d'autres aspects quantifiables de la performance organisationnelle. Cependant, il est également important d'évaluer qualitativement l'impact et les changements qui ont eu lieu après la tenue d'une formation. L'observation et les entretiens avec les parties prenantes et d'autres personnes concernées sont des outils d'évaluation possibles. En fonction de ce que vous voulez évaluer, vous devrez également choisir les outils les plus appropriés.

En général, dans la perspective d'une formation nous tendons à nous focaliser plus sur les deux premiers niveaux d'évaluation indiqués par Kirpatrick, car ce sont ceux qui sont à la portée des formateurs (même pour un formateur extérieur). Cependant, il est également important pour vous comme formateur d'aller un peu plus loin et d'examiner l'impact de ce que vous faites.

> Vous trouverez ci-dessous des suggestions sur la manière de mener des évaluations de formation qui peuvent être utiles pour vos formations.

Questionnaires d'évaluation

Afin d'obtenir un feedback honnête des participants concernant leur expérience et niveau de satisfaction de la formation, produisez un questionnaire anonyme couvrant chacune des principales sections de la formation. Permettez également aux participants d'écrire des commentaires additionnels non couverts par les questions et de remplir le questionnaire au fur et à mesure de l'avancée de la formation.

Les commentaires suggérés pour chaque sujet peuvent inclure :

- Les découvertes clés que j'ai faites dans cette session ;
- comment je prévois de mettre en œuvre cette découverte dans mon travail quotidien ;
- de quoi ai-je encore besoin sur ce sujet ?
- une suggestion sur la façon dont ce module pourrait être amélioré pour la prochaine fois ;
- j'ai participé activement durant ce sujet : oui / non ;
- l'animateur s'est montré attentif et m'a soutenu dans mon apprentissage : oui / non.

Vous pouvez aussi incorporer une fiche de notation de 1 à 5 concernant l'administration, le lieu, l'environnement pédagogique, la notation générale de la formation, la réalisation globale des objectifs, etc., à compléter à la fin de l'atelier.

En faisant cela, le formulaire est très rapide à remplir à la fin de l'atelier mais vous avez obtenu un retour valorisable pour chaque domaine clé.

Envisagez de demander aux participants de former des équipes de 2 à 4 (selon leur nombre) et de compléter une fiche d'évaluation par équipe. Vous obtiendrez des retours plus étoffés et de meilleure qualité de cette manière que lorsqu'ils la complètent individuellement, particulièrement lorsqu'il y a des obstacles liés à la langue ou lorsqu'il s'agit d'un groupe très varié.

Autres techniques d'évaluation

Questions ouvertes

Afin d'obtenir un feedback qualitatif des participants au sujet de la formation ou d'une session, le formateur peut également leur poser des questions ouvertes. Les questions ouvertes permettront à l'animateur-formateur de tirer des conclusions à partir d'un champ illimité de réponses et de demander des clarifications à l'élève si nécessaire. En utilisant le questionnement ouvert, l'animateur peut obtenir une information très complète sur la façon dont les apprenants ont perçu la formation et ce qui peut être fait pour l'améliorer.

Évaluations moins classiques

Il est également possible pour un animateur-formateur d'utiliser des moyens d'évaluation moins traditionnels si cela correspond aux buts de l'évaluation.

Un animateur peut donc donner aux gens une feuille de papier vierge et leur donner quelques indications plutôt qu'un formulaire d'évaluation avec des cases à remplir. Par exemple, nous pouvons poser les questions suivantes à la fin d'une formation :

Niveau de satisfaction de 1 à 100% ?

Quels sont les choses que vous reprenez de cette formation ? De quel soutien additionnel auriez-vous besoin afin de mettre en œuvre les connaissances et compétences que vous avez acquises dans votre environnement professionnel ? Avez-vous d'autres commentaires que vous voudriez partager avec nous ?

L'évaluation est une composante importante pour vous comme formateur : elle vous permet d'évaluer si vos objectifs d'apprentissage ont été atteints, dans quelle mesure votre formation est une réussite, et quelles améliorations vous pouvez y apporter dans le futur.

Mes notes :

Que voulez-vous évaluer ?

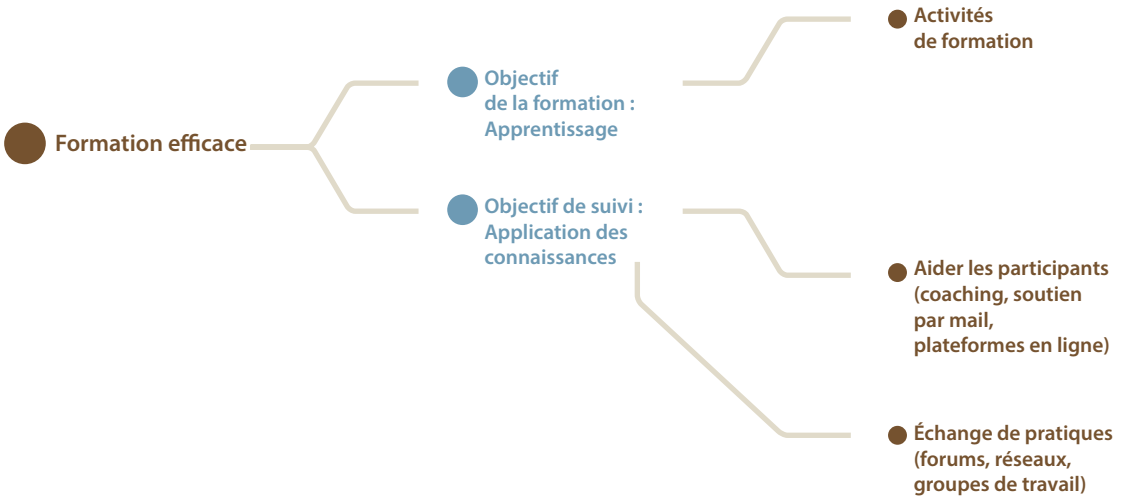
Comment l'évaluerez-vous? Avec quels outils et quels mécanismes? Avez-vous besoin de l'aide de quelqu'un d'autre pour l'évaluation de la formation ?

Suivi

Bien que la formation soit terminée, cela ne signifie pas que votre rôle en tant que formateur et organisateur de formation se termine là. En fait, c'est après la formation que le vrai défi commence pour les participants, et c'est pour cette raison qu'il est également nécessaire de faire un suivi de votre formation.

En effet, le suivi peut être aussi important que la formation, car c'est après la formation que le résultat le plus important de votre formation (la mise en œuvre de ce qui a été appris) va arriver. Beaucoup de formations échouent car les gens n'ont pas le soutien, les conditions ou les circonstances nécessaires pour mettre en œuvre ce qu'ils ont appris.

Avoir soigneusement préparé vos activités de suivi après une formation double vos chances de mener des formations efficaces.



Un suivi va prolonger l'effet de la formation et rappeler aux participants leur expérience pédagogique et leur engagement.

Pourquoi avons-nous besoin d'un suivi ?

- Garantir que les participants se souviennent de ce qu'ils ont appris ;
- Soutenir les participants lorsqu'ils en ont le plus besoin (lorsqu'ils ont besoin d'adapter ce qu'ils ont appris à leur travail et à leur vie) ;
- Partager du matériel et de la documentation additionnels avec les participants ;
- Attribuer et transférer la responsabilité vers les participants pour l'application du contenu de la formation ;
- Évaluer si des changements doivent être faits dans le programme de la formation pour rendre la mise en œuvre plus facile pour les participants (dans les cas où le programme sera encore donné) ;
- Prendre note des réussites et des leçons tirées de la pratique ;
- Donner une continuité au processus d'apprentissage en permettant aux personnes de rester informées des nouveautés sur le sujet et investies dans leur propre développement.

Comment puis-je assurer le suivi de la formation ?

> Vous trouverez ci-dessous quelques suggestions, mais vous êtes bien sûr invités à développer vos propres solutions :

- Envoyez un mail aux participants avec de l'information clé ou des rappels sur la formation.
- Offrez un soutien et/ou vos contacts aux participants pour le cas où ils auraient des questions ou des difficultés dans la mise en œuvre de ce qu'ils ont appris.
- Impliquez les supérieurs des participants en leur demandant de prendre la responsabilité de la mise en œuvre (cela requiert une discussion et une préparation avant la formation).
- Mettez des recommandations en avant (sur la formation elle-même, sur les compétences ou le soutien supplémentaires nécessaires pour que les participants puissent mettre en œuvre ce qu'ils ont appris).
- Mettez-vous d'accord avec les participants sur la façon dont ils vont mettre en œuvre ce qu'ils ont appris et définissez un délai.
- Créez un forum ou un réseau de participants pour partager des expériences et rester en contact.

CONCLUSION

Comme vous l'avez vu dans les nombreuses pages de ce manuel, développer et donner une formation réussie est une activité complexe, et pour laquelle le formateur doit constamment se développer.

Nous espérons que ce manuel vous aidera à mener des expériences réellement émancipatrices pour les participants. Rappelez-vous que, par-dessus tout, nous recherchons le développement, et que pour que ce développement ait lieu nous devons minutieusement planifier, animer et évaluer nos formations, et aider nos participants. Nous espérons que vous trouverez les outils et les techniques présentés ici utiles.

Vous êtes arrivés à la fin de ce manuel et nous laissons entre vos mains la possibilité de continuer à émanciper les gens par la formation et la facilitation. Nous espérons recevoir de votre part de nombreuses histoires de réussites, ainsi que des commentaires et suggestions sur la manière dont ce manuel pourrait être amélioré.

LITTÉRATURE POUR ALLER PLUS LOIN

ARC Action for the Rights of Children. Outils pédagogiques pour les formateurs

<http://www.refworld.org/publisher,ARC,,,4b55e0622,0.html>

Chambers, Robert. Participatory Workshops: A Sourcebook of 21 Sets of Ideas & Activities, 2002, Earthscan.

Hannaford, Carla. Smart moves : Why Learning is not all in your head, Great Ocean Publishers, 1995.

Hare, Kimberley and Reynolds, Larry. The trainer's toolkit: bringing brain-friendly learning to life, 2004, Gower Publishing, Glasgow.

Johnson, Debra Wilcox . Thinking outside the borders: Evaluating training.

KIRKPATRICK, Donald L. «Techniques for evaluating training programs», Journal of ASTD, vol. 13, no.11, p. 3-9, 1959a.

M. S. Knowles, L'Apprenant adulte, vers un nouvel art de la formation, Paris, Éditions d'Organisation, 1990, p. 72.

MacLean, Paul D. The Triune Brain in Evolution: role in Paleocerebral Functions, Plenum Publishing, 1990.

Meier, Dave. The accelerated learning handbook, McGraw-Hill, New York.

PHILLIPS, Jack J. Handbook of Training and Evaluation and Measurement, Methods. Houston:Gulf Publishing. 1994.

Pickles, Tim. Toolkit for Trainers. Pavilion, Brighton, United Kingdom. 1995.

Race, Phil and Brenda Smith (1995): 500 Tips for Trainers. Kogan Page, London.

Sims, Nikki Highmore. How to Run a Great Workshop: The Complete Guide to Designing and Running Brilliant Workshops and Meetings, 2006, Pearson Education Limited.

Solter, Cathy, Thi Minh Duc, Pham, and Engelbrech, Sushili. Advanced training of trainers: Trainers Guide. Pathfinder International, Watertown. 2007.

Witkin, Belle and Altschuld, James. Planning and conducting needs assessments: A practical guide. Sage publications, London. 2005.

Yes! Activities Facilitation Manual for Young Changemakers. Available at: <http://www.yesworld.org/new/yesfiles/jamfacilitationmanual.pdf>

Democracy Reporting International (DRI) est une organisation à but non-lucratif, indépendante et non partisane, ayant son siège à Berlin, en Allemagne. DRI soutient la participation politique des citoyens, ainsi que la redevabilité des organes gouvernementaux et le développement d'institutions démocratiques dans le monde entier. DRI appuie les processus locaux de promotion du droit universel des citoyens à participer à la vie politique de leur pays, conformément à ce qui est stipulé dans la Déclaration universelle des droits de l'homme et dans le Pacte international relatif aux droits civils et politiques.

<http://www.democracy-reporting.org>

ou contactez :

info@democracy-reporting.org

inProgress est une entreprise sociale offrant des services de formation et de conseils aux organisations non gouvernementales sans but lucratif, en soutien à leur travail. Notre conviction est que, pour tirer le meilleur parti des ressources limitées de la plupart des ONGs, il est nécessaire non seulement de connaître la substance de ce qui doit être fait, mais aussi de savoir comment le faire le mieux. Nous nous considérons comme des facilitateurs professionnels, garantissant que les ONGs utilisent les bons outils adaptés à leur travail afin qu'elles puissent atteindre leurs objectifs aussi professionnellement et efficacement que possible.

Pour plus d'information contactez-nous à :

info@inprogressweb.com

ou

Tél. : + 49 30555771180

**MANUEL DE FORMATION
À L'ATTENTION DES FORMATEURS
FÉVRIER 2014**

info@democracy-reporting.org
www.democracy-reporting.org

**DEMOCRACY
REPORTING
INTERNATIONAL**

