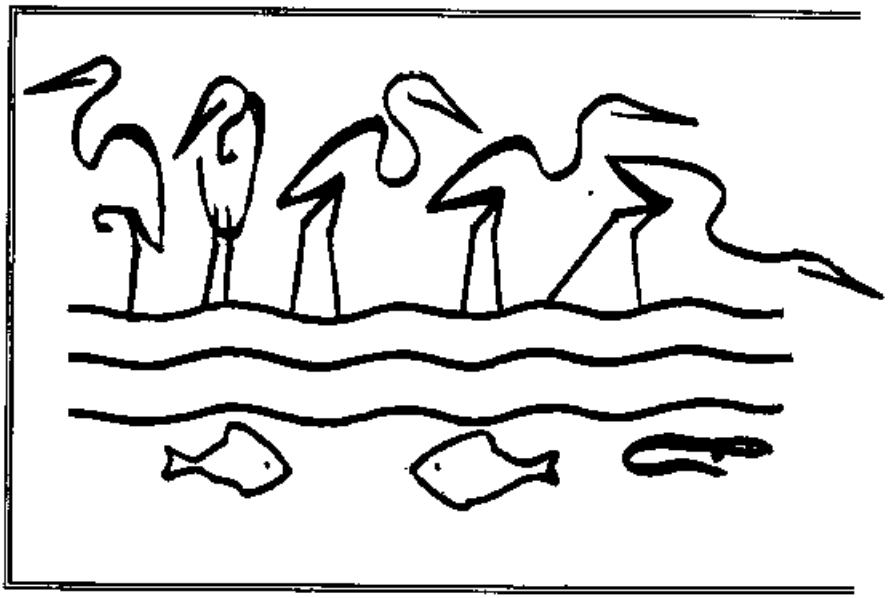
MedWet

Construire et animer une formation

Guide pratique

Jean Jalbert



Mai 1996

L'action de MedWet

Le Bassin Méditerranéen est riche en zones humides présentant de grandes valeurs écologiques, sociales et économiques. Cependant, ces importantes ressources naturelles ont été considérablement dégradées ou détruites, essentiellement au cours du 20ème siècle. Pour arrêter ces pertes, inverser la tendance et assurer une utilisation rationnelle de ces zones humides dans toute la Méditerranée, une action de collaboration concertée à long terme a été développée sous l'appellation de MedWet.

Un projet préparatoire de trois ans a été lancé fin 1992 par la Commission Européenne, la Convention de Ramsar sur les Zones Humides d'Importance Internationale, les gouvernements d'Espagne, de France, de Grèce, d'Italie et du Portugal, le Fonds Mondial pour la Nature (WWF), le Bureau International de Recherches sur les Oiseaux d'Eau et les Zones Humides, et la Station Biologique de la Tour du Valat.

Ce projet se focalise sur la partie du Bassin Méditerranéen faisant partie de l'Union Européenne, avec des activités pilotes entreprises dans d'autres pays tels que le Maroc et la Tunisie. Le financement provient pour les deux tiers de l'Union Européenne dans le cadre du programme ACNAT, le complément étant apporté par les autres partenaires eux-mêmes.

Le concept de MedWet et son importance pour l'utilisation rationnelle des zones humides méditerranéennes ont été officiellement reconnus en juin 1993 à Kushiro lors de la Conférence des Parties Contractantes à la Convention de Ramsar.

Avant-propos

La formation, enjeu stratégique

En Méditerranée, les métiers de l'environnement commencent à peine à apparaître, ou, dans le meilleur des cas, à se structurer; et les activités liées aux zones humides n'y échappent pas.
La formation continue qui accompagne l'évolution de ces métiers en est par conséquent, elle aussi, à ses balbutiements.

Partant de ce constat, l'équipe formation du programme MedWet s'est attachée à développer des méthodes et outils de formation continue destinés aux publics dont les décisions ou les actions ont un impact sur le devenir des zones humides méditerranéennes.

La formation, une préoccupation à tous les niveaux

Après trois années passées à élaborer et tester ces méthodes et outils de formation, à réaliser de nombreux stages dans divers pays et pour les principaux publics impliqués dans la gestion des zones humides, nous avons formalisé notre expérience dans trois documents complémentaires correspondant aux divers champs d'application de la formation, depuis la conception de stratégies nationales jusqu'à la réalisation concrète de sessions :

- **"Définir une stratégie de formation. Méthodes et outils"** : ce document vous aidera à élaborer des stratégies de formation adaptées à votre contexte institutionnel et aux publics que vous visez. Il propose notamment des démarches et des outils permettant d'accompagner par la formation l'évolution des métiers liés à la gestion des zones humides.

- **"Contribuer par la formation à la gestion d'une zone humide. Guide méthodologique"** : cet ouvrage est destiné aux personnes chargées de mettre en œuvre des actions de formation sur un site donné. Il vous propose, de façon très synthétique, une démarche logique pour appréhender les problèmes locaux de gestion des zones humides, repérer les acteurs-clés et évaluer leurs besoins de formation et enfin bâtir une séquence de formation qui corresponde à ces besoins.

- Enfin, ce dernier guide intitulé **"Construire et animer une formation. Guide pratique"** propose à toute personne chargée de former des adultes, quels que soient leur fonction ou statut, des techniques et outils permettant d'effectuer des prestations de qualité.

Grâce à cette palette de documents, à laquelle il faut ajouter des dossiers de capitalisation de divers stages techniques, vous serez en mesure d'agir concrètement pour la sauvegarde des zones humides, depuis la mise en place d'un d'un système institutionnel de formation jusqu'à la réalisation de stages ciblés.

Sommaire

L'action de MedWet 2
Avant propos 3
Pourquoi ce guide 6

■ **Former des adultes : une approche spécifique** 8
Comment les adultes apprennent-ils ? 8
Les sept principes de bases
Comment un groupe fonctionne-t-il ? 10
Quel formateur êtes-vous ? 11
Pour qui prenez-vous le stagiaire... ?
Qu'est-ce qui importe pour vous, formateur ? 13

■ **La préparation de la session** 17
Analyser les besoins de formation 17
Construire les objectifs de la formation 18
Planifier la formation 20
Le cahier des charges
Pourquoi et comment choisir des formateurs autres que vous ?
Quelles méthodes et techniques d'enseignement employer ? 22
Les trois méthodes principales
Quinze techniques pour enseigner
Faites votre choix

■ **La conduite de la session** 27
Comment démarrer ? 27
Les cinq inquiétudes des participants
Les premières phrases
Les présentations
La présentation du stage 28
Quels outils d'animation utiliser ? 29
Comment les choisir ?
Quelles attitudes le formateur peut-il adopter ? 31
Comment faire participer ? 33
Choisir des procédures de travail
Accueillir la parole des stagiaires
Le questionnement : intérêt et limites

Comment gérer le temps ? 35
Respecter les rythmes
Comment gérer un groupe hétérogène ? 36
Pourquoi et comment évaluer la session ? 38
Faites notre évaluation

■ **Et après ? : la mise en application** 45
Comment se perfectionner au rôle de formateur ? 46
Pour en savoir plus 47

■ **Annexes** 48
1 - Logistique : les points-clés à ne pas oublier 49
2 - Guide d'intervention 50
3 - Comment faire un exposé ? 52
4 - Comment faire et utiliser un transparent ? 54
5 - Comment préparer une étude de cas ? 55
6 - Un questionnaire semi-ouvert d'évaluation de stage 60
7 - Deux questionnaires d'évaluation par la technique d'analyse des similitudes 67
8 - Un questionnaire de suivi post-stage 76

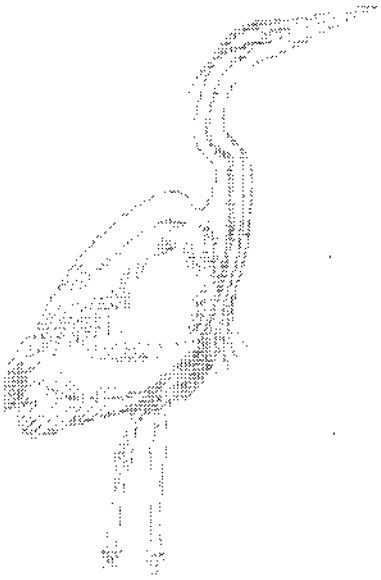
Pourquoi ce guide ?

Louanges du formateur occasionnel

La formation continue, dans le domaine de l'environnement en général et des zones humides en particulier, fait essentiellement appel à des formateurs occasionnels non préparés à cette fonction. On peut le regretter car les formations ainsi réalisées ont un certain côté "amateur" et ne sont pas toujours aussi efficaces qu'on est en droit de l'attendre.

On peut aussi s'en réjouir car les formateurs sont ainsi des professionnels qui pratiquent ce qu'ils enseignent, qui parlent le même langage, vivent les mêmes problèmes que les stagiaires. D'autre part, le formateur qui a la vocation au point de ne vouloir faire que ça doit s'interroger sur le type de relation qu'il aime instaurer avec les autres.

C'est donc ce savoir-faire de formateur que nous souhaitons vous aider à développer en complément de votre profil de praticien confirmé dans votre domaine.



Deux fonctions distinctes : "intervenant" et "pilote de formation"

Sous le vocable flou de "formateur" se mêlent deux fonctions distinctes :

- celle de l'intervenant, dont la mission est de faire passer un message, des connaissances sur un domaine précis et dans un temps limité. Sa responsabilité est engagée sur le contenu de son intervention et sur les méthodes et outils d'apprentissage qu'il utilise.

- celle du "pilote" de la formation qui est garant de l'architecture, de la progression et de la cohérence du stage. Il choisit les intervenants et négocie avec eux le contenu et la forme de leur prestation. Il anime la session en mettant en scène ses différentes phases (interventions, travaux de groupes...) et en faisant apparaître clairement leur cohérence. Il est responsable du résultat final et à ce titre il recadre une intervention qui dérive, il gère les imprévus.

En général, l'équipe pédagogique impliquée dans un stage se compose d'un pilote – qui peut occasionnellement être intervenant – et d'un nombre variable d'intervenants.

Ce guide concerne ces deux fonctions; la plupart des thèmes développés s'adressent aussi bien à l'intervenant qu'au pilote de formation. Seule une partie concerne spécifiquement le pilote : la préparation de la session, de l'analyse des besoins jusqu'à la planification du stage (Pages 17 à 20).

Un guide de plus ou un guide autrement ?

Il existe une abondante littérature traitant de la formation et des mille recettes pour faire de vous un formateur d'exception.
Par ailleurs, nous ne prétendons pas avoir une approche révolutionnaire qui justifierait un ouvrage totalement neuf.

Deux solutions s'offraient alors à nous:
- produire une bibliographie commentée présentant les mérites comparés des principaux ouvrages, ou
- rédiger un guide synthétique et pratique, issu de notre expérience professionnelle et de différents ouvrages de référence.

Cette deuxième solution a été retenue car elle nous semble plus opérationnelle et adaptée à une utilisation internationale.

Notre ambition est de fournir à toute personne chargée de conduire une session ou d'intervenir devant un groupe d'adulte des conseils pratiques largement éprouvés sur le terrain et étayés par des bases théoriques solides.
Nous illustrerons régulièrement les pratiques que nous proposons par des exemples issus des stages que nous avons réalisés.

Comment utiliser ce guide ?

Ce manuel se veut un instrument de travail utilisable aussi bien pour la préparation sereine d'une session que dans l'urgence d'une intervention à faire pour le lendemain.
Il n'est pas indispensable pour en tirer profit, de le lire *in extenso* ni dans l'ordre des chapitres. Il est cependant nécessaire de commencer par le premier, libre à vous ensuite d'évoluer au fil de vos besoins.

Après avoir lu cet ouvrage, vous serez en mesure:

- d'identifier et développer les comportements indispensables à tout animateur d'un groupe d'adulte en formation;

- de créer des situations d'apprentissage, de choisir et d'utiliser des techniques d'enseignement conformes aux objectifs poursuivis.

Puisse ce guide vous aider à être un formateur à temps partiel, mais professionnel.



Former des adultes : une approche spécifique

Comment les adultes apprennent-ils ?

Nous sommes tous plus ou moins marqués par le style d'enseignement scolaire ou universitaire que nous avons reçu et nous avons spontanément tendance à reproduire ce modèle dans les formation pour adultes que nous mettons en œuvre.

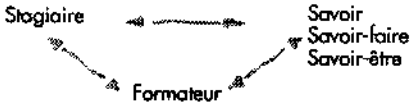
Or, les processus d'apprentissage – et donc les pédagogies adaptées – sont très différents selon qu'on s'adresse à des jeunes gens scolarisés ou à des adultes immergés dans le monde du travail.

Les formations scolaires ou universitaires sont généralement caractérisées par la relation suivante :

Élève → Enseignant → Savoir

C'est à dire l'accès au savoir détenu par l'enseignant à travers une relation hiérarchique.

A l'inverse la formation des adultes doit s'inscrire dans la relation :



C'est à dire l'accès aux compétences dont l'individu a besoin grâce à l'analyse, l'apport de méthodes, la facilitation du formateur.

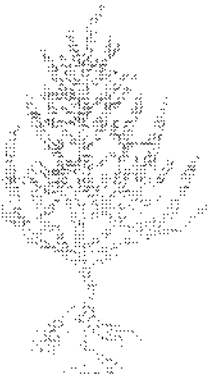
Dans cette relation triangulaire, trois processus sont en jeu :
L'apprentissage, l'enseignement et l'animation.



Si l'apprentissage est l'objectif de la formation, les méthodes et techniques d'animation et d'enseignement seront les garants de l'efficacité de cet apprentissage.

Le rôle du formateur consiste donc à faciliter l'apprentissage en utilisant des méthodes d'enseignement et d'animation adaptées au public considéré.

Quelques méthodes seront passées en revue plus loin (Voir p. 22). Pour être efficaces, elles doivent répondre aux principes pédagogiques suivants.



Les sept principes de base

1. La motivation et l'enjeu

La motivation d'un participant trouve sa source dans les rapports qu'il entretient avec le sujet traité en formation. Plus ce sujet est proche de ses préoccupations professionnelles ou personnelles et représente un enjeu important, plus sa motivation de départ sera forte.
Sans motivation du participant l'efficacité du stage, quelle que soit sa qualité, sera très limitée et fugace.
D'autre part, les stimuli extérieurs de motivation tels que l'encouragement, le blâme ou la récompense sont peu efficaces et l'apprentissage qui en résulte sera souvent temporaire.
La motivation des participants devra être évaluée avant la session (Voir "l'analyse des besoins") pour disposer d'un groupe en formation homogène, dynamique et réactif.
Rappelons que notre objectif n'est pas de former des stagiaires mais de faire en sorte que les stagiaires formés aient un impact positif sur le devenir des zones humides; Il ne faut donc pas hésiter à refuser les candidatures de personnes peu motivées parce que n'ayant pas d'enjeux dans la gestion de ces espaces.

2. La relation à l'expérience personnelle

Chez l'adulte, une nouvelle acquisition ne vient pas sur un terrain vierge. L'expérience passée a beaucoup d'importance et une nouvelle connaissance s'organise en fonction de ce qui est déjà acquis.
Il faudra donc veiller à valoriser les expériences des participants, à situer les nouveaux acquis par rapport à elles. L'expression des expériences vécues par les participants devra être privilégiée.

3. Le questionnement

On développe une réflexion à partir des questions que l'on se pose plutôt qu'à partir des questions que l'on vous pose.
Il faut donc bâtir le contenu du stage en fonction des interrogations et des doutes des participants. La phase d'analyse des attentes et des besoins des stagiaires est pour cela primordiale (Voir p. 17).

4. La signification

On intègre une acquisition si on peut lui donner un sens et si elle donne du sens à ce que l'on fait.
Il faut donc veiller à ce que les apports ne soient pas abstraits mais se situent dans la sphère des activités usuelles des participants (voir p. 25).

5. L'expression

On assimile ce que l'on est capable de répéter dans ses propres termes, avec son propre réseau d'images.
Il faut donc privilégier la participation active des stagiaires et la prise de parole (voir p. 33).

6. L'attaque multiple

Ce langage militaire traduit le fait qu'on assimile mieux les éléments que l'on perçoit par plusieurs sens.
Chaque individu a un sens dominant (l'ouïe, la vue, le toucher...) mais assimile mieux si on stimule ses autres sens. Ainsi on pourra sur un même sujet faire un exposé (ouïe), projeter un film (vue/ouïe), faire rédiger un document (vue/toucher) et simuler une action professionnelle (toucher, gestuelle). (Voir "quels outils d'animation utiliser ?" p. 29)

7. L'application

On maîtrise ce que l'on pratique effectivement. Les exercices pratiques, les cas d'études aussi proches que possible de la réalité seront privilégiés.

Comment un groupe fonctionne-t-il ?

Le groupe est généralement considéré comme une entité incontournable en formation; de très nombreux travaux ont porté sur leur fonctionnement. Est-ce une mode ? Une solution de facilité ? En retire-t-on un gain d'efficacité ou perd-on du temps ?

Il a été démontré expérimentalement que :
- le travail produit par le groupe est plus efficace que le travail de l'individu;
- le groupe stimule l'action, soutient l'effort et augmente la créativité;
- le groupe est l'occasion d'une concertation, d'une correction mutuelle;
- la phase de travail en groupe améliore les performances de l'individu;
- le travail en groupe est source de changement.

Mais pour retirer ces bénéfices d'un travail de groupe, il faut remplir deux conditions :

1. Que les participants partagent un objectif commun.
Le choix des objectifs de formation (voir p. 18) et l'adhésion des stagiaires sur leur contenu est donc primordial.

2. Que la taille du groupe soit compatible avec sa production.

La formation des adultes s'accommode mal de groupes importants : c'est une structure qui ne peut pas accorder assez de place à l'expression de l'individu, qui ne peut pas s'appuyer sur son expérience et qui interdit tout échange.
On considère généralement que la taille optimale permettant l'expression de chacun tout en créant une réelle dynamique oscille entre 8 et 15 personnes.

Qu'apporte le travail en sous-groupes ?

Même dans un groupe de 8 ou 15 personnes, chaque participant joue un rôle, n'est pas véritablement lui-même et peut connaître des blocages.

Le travail en petit groupe de 2 à 5 personne – pour certaines phases de la session – comporte plusieurs avantages :

- Le nombre de personnes étant restreint, le temps de parole de chacun est plus grand;
- Les échanges sont plus profonds, ils permettent de renforcer l'écoute réciproque et les liens entre les participants;
- L'absence du formateur favorise l'expression de tous les participants;
- Les travaux confiés à différents sous-groupes suscitent une émulation.

(voir p. 33 "comment faire participer")



Quel formateur êtes-vous ?

Tous les formateurs, occasionnels ou permanents, n'ont pas les mêmes convictions, les mêmes motivations et ne possèdent pas le même style d'intervention.
Il ne s'agit pas ici de tracer le portrait du "bon" et du "mauvais" formateur, mais de vous aider à identifier les divers registres de la formation et à vous y situer.

Pour qui prenez-vous le stagiaire ?

Nous avons tous une image différente des personnes en formation et de leur manière d'apprendre et cela influe bien entendu sur notre comportement de formateur.

Nous vous proposons de choisir parmi les quatre images suivants celle qui vous paraît la plus pertinente, la plus proche de votre perception.

a. Le stagiaire est un *ordinateur* : c'est un système d'entrée/sortie ou le formateur joue le rôle de programmateur. Un contenu bien présenté et organisé s'inscrira dans la mémoire; un moyen de contrôle consiste à demander au stagiaire de reproduire les informations qu'il a ingéré.

b. Le stagiaire est une *plante* : il suffit de créer les conditions favorables et il s'épanouira de lui-même. Il apprend et progresse naturellement si rien n'y fait obstacle.

c. Le stagiaire est un *animal* doué qui doit faire l'objet d'un dressage : il faut façonner chez lui des comportements en le stimulant et en créant un environnement qui favorise certaines habitudes.

d. Le stagiaire est un *sportif* : il apprend par la pratique avec un soucis de performance. Il a besoin d'être guidé et encouragé.

A quel style ou courant de formation correspondent ces métaphores ?

a. L'image de l'ordinateur correspond au courant "traditionnel". Le formateur est un expert qui se préoccupe de planifier et structurer son intervention, de contrôler l'acquisition des connaissances transmises. Il s'intéresse plus à l'aspect rationnel des choses qu'aux états d'âme.

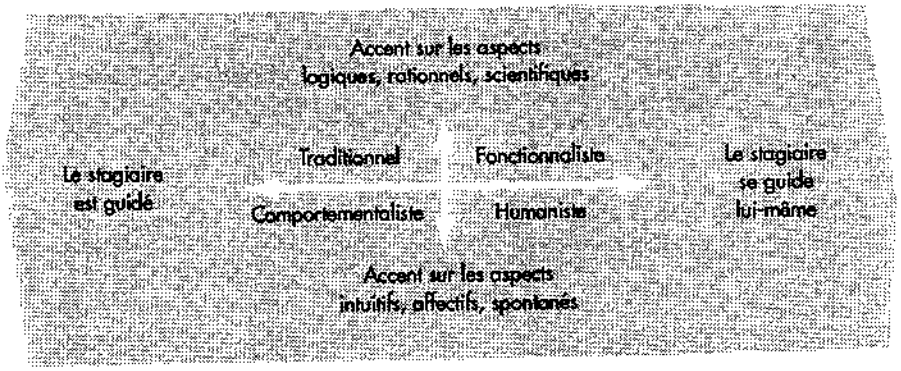
b. L'image de la plante concerne le courant "humaniste". Il met l'accent sur la dimension affective de l'apprentissage, sur le développement de l'autonomie et des motivations de chacun. Le formateur est un conseiller qui reflète ce qui se passe sans juger.

c. L'image de l'animal correspond au courant "comportementaliste". La formation est ici un conditionnement du comportement selon un schéma défini à l'avance; ce comportement doit pouvoir par la suite être reproduit de façon spontanée et individualiste.

d. Enfin l'image du sportif est liée au courant "fonctionnaliste". On poursuit ici des objectifs précis en privilégiant la motivation et la prise en charge par le stagiaire de son processus d'apprentissage.



Ces quatre styles peuvent être figurés comme suit :



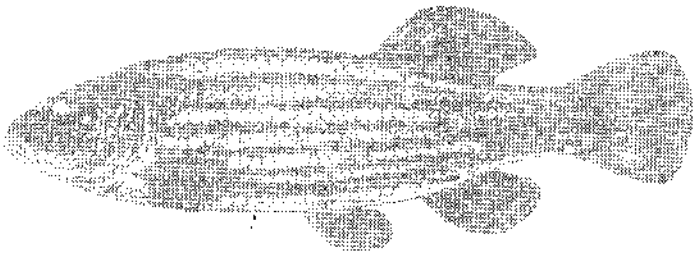
Vous êtes maintenant en mesure de vous situer parmi les principaux courants de formation.

"Tout cela est très beau mais quel style choisir ?"

Tout d'abord, ces quatre grands courants représentent des styles extrêmes; toutes les positions intermédiaires peuvent être explorées.

Enfin, il ne faut pas privilégier à priori un de ces styles mais les choisir en fonction de la situation de formation dans laquelle on se trouve.
Par exemple une formation de techniciens chargés du suivi du milieu naturel selon des procédures très précises pourra se faire selon une approche "traditionnelle".

En revanche, une formation/sensibilisation d'élus à la valeur et aux enjeux des zones humides qu'ils gèrent s'accommodera mieux d'un style "humaniste" ou "comportementaliste".



Qu'est-ce qui importe pour vous, formateur ?

(tiré de D. Noyé et J. Piveteau)

Nous allons vous présenter une succession de trente alternatives, c'est-à-dire trente couples de phrases pour lesquels il vous faudra à chaque fois indiquer la phrase qui vous semble la plus importante. Si vous hésitez parce que les deux phrases vous semblent importantes, ou que ni l'une ni l'autre ne vous convient, efforcez-vous quand même de choisir celle qui est malgré tout la plus importante. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaise réponses, répondez spontanément et rapidement. Pour inscrire vos choix, prenez une feuille de papier, écrivez une colonne de nombres allant de 1 à 30 puis en face de chaque nombre, recopier la lettre A ou B en fonction de votre choix. Cette feuille de choix sera rapprochée ultérieurement du tableau de la page 15 afin de dégager le sens des réponses retenues.

A votre avis, qu'est-ce qui est le plus important pour un formateur ?

1) a. Etre un expert reconnu sur le sujet traité en formation.
   b. se documenter et se maintenir à jour dans son domaine.
2) a. Se perfectionner dans les techniques d'animation de groupe pour faciliter l'écoute de chaque personne.
   b. Se perfectionner dans les techniques d'animation de groupe afin de mieux contrôler les processus de groupe.
3) a. Servir de modèle pour le stagiaire qui veut se perfectionner.
   b. se préoccuper du développement de ses compétences par des lectures et des contacts.
4) a. Faire cesser les apartés pendant la formation.
   b. Etablir une atmosphère de travail détendue.
5) a. Organiser avec soin les activités de formation, les planifier dans un souci d'efficacité.
   b. Servir de modèle au stagiaire par la clarté des idées présentées.
6) a. Repérer les besoins particuliers de chaque groupe afin d'adapter le contenu de la formation à ses besoins.
   b. Mettre au point des contrôles et des épreuves afin d'évaluer les progrès réalisés.
7) a. Etre choisi comme modèle par les stagiaires qui s'efforcent de reproduire les façons de faire du formateur.
   b. Donner des cours d'initiation aussi bien que des cours de perfectionnement.
8) a. S'efforcer de traiter le sujet dans le temps prévu.
   b. Mettre l'accent sur l'expérience du stagiaire, accepter qu'il progresse en faisant des erreurs.
9) a. Faire autorité grâce à une très large expérience professionnelle.
   b. Mettre au point un système d'évaluation pertinent et fiable.
10) a. Etablir des normes précises de performance pour le groupe en formation.
    b. Permettre aux stagiaires d'intervenir pour la détermination du contenu des objectifs.
11) a. Donner aux stagiaires les indications précises sur le lieu et les moments où ils peuvent rencontrer le formateur s'ils le souhaitent.
    b. Etre un spécialiste du sujet étudié.
12) a Maintenir des normes précises de performance pour le groupe en formation.
    b. Changer son propre point de vue lorsqu'un stagiaire montre que le formateur n'a pas raison sur un aspect du problème.

13) a. Avoir une compétence reconnue dans son propre domaine d'intervention.
b. Faire passer des épreuves pour mesurer les progrès réalisés par les stagiaires.

14) a. Tenir compte de la diversité des personnes en formation et prendre en compte les différents désirs.
b. Atteindre un certain niveau de résultats avec le groupe.

15) a. Provoquer des réactions en formation en testant sur les personnes de nouvelles idées.
b. S'assurer que le groupe est très homogène.

16) a. Veiller à ce que les stagiaires puissent évaluer le stage et exprimer leur point de vue librement.
b. Récompenser les bonnes performances afin de les encourager.

17) a. Prendre connaissance de nouveaux outils pédagogiques afin d'améliorer ses prestations.
b. Maîtriser parfaitement le sujet traité par la formation.

18) a. Respecter un horaire planifié.
b. S'efforcer d'être disponible pour pouvoir parler avec les stagiaires qui en font la demande.

19) a. Etre considéré comme quelqu'un qui possède une grande compétence technique dans son domaine.
b. Participer à des rencontres et suivre des conférences sur les sujets que vous traitez.

20) a. Donner au stagiaire la possibilité de faire des erreurs et des essais pour faire des découvertes.
b. Garder le contrôle de la situation et faire clairement sentir qui détient l'autorité dans la situation de formation.

21) a. Mettre à jour en permanence sa documentation et ses notes de cours.
b. Etre connu comme étant un formateur efficace dans ses techniques d'enseignement.

22) a. S'intéresser à la personne du stagiaire.
b. S'assurer que le groupe étudie comme prévu le sujet décidé pour le cycle de formation.

23) a. Avec les participants, essayer de nouvelles approches, de nouveaux contenus pour les tester.
b. Etre un exemple que les stagiaires cherchent à imiter.

24) a. Faire en sorte que les personnes en formation contribuent à établir les buts de la formation et son contenu.
b. Veiller à terminer le programme dans les temps.

25) a. Prendre soin de se présenter devant les stagiaires en précisant de façon détaillée qui on est et quelle compétence on possède afin de se faire accepter.
b. Mettre en place un système d'évaluation approprié.

26) a. Laisser le stagiaire organiser son propre cycle de formation en fonction de ses intérêts.
b. Instaurer une certaine distance entre soi et le groupe en formation.

27) a. Préparer minutieusement tous les documents qui seront distribués pendant la formation et les tableaux qui seront montrés.
b. Faire autorité sur les sujets abordés dans le cycle de formation.

28) a. Demander, au cours de la formation, l'avis des participants sur les méthodes pédagogiques afin de les modifier si cela est souhaité.
b. Organiser soigneusement le travail que le stagiaire devra réaliser à partir de vos instructions.

29) a. Etre capable de s'en sortir grâce à son habileté lorqu'une situation imprévue se présente.
b. Utiliser des exercices éprouvés qui ont été expérimentés et améliorés dans le temps.

30) a. Avoir quelques astuces pédagogiques pour faire passer les sujets rejetés par les personnes en formation.
b. Fournir aux stagiaires les moyens d'auto-évaluation afin qu'il se rendent compte eux-même de leur progression.



Exploitation du questionnaire

Voici la démarche à suivre pour tirer des conclusions de l'exercice que vous venez de faire.

Prenez votre feuille de choix et rapprochez-la du tableau ci-dessous. Lorsque votre choix a été identique à celui du tableau, inscrivez une croix dans la colonne restée vide.

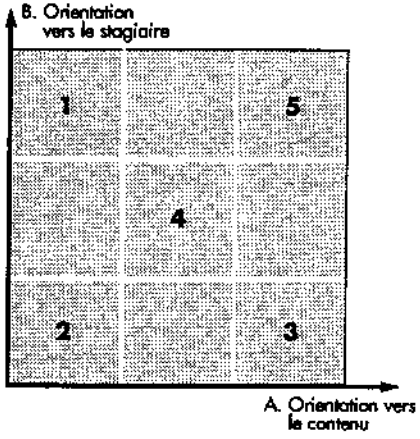
1	b		2	a	
3	b		4	b	
5	a		6	a	
7	b		8	b	
9	b		10	b	
11	a		12	b	
13	b		14	a	
15	a		16	a	
17	a		18	b	
19	b		20	a	
21	a		22	a	
23	a		24	a	
25	b		26	a	
27	a		28	a	
29	b		30	b	
		A			B

- Dans les case A et B, inscrivez le total des croix de chaque colonne.

Si dans la case B, vous avez un nombre de croix proche de 15, cela signifie que votre attitude de formateur est assez centrée sur les stagiaires et que vous avez tendance à partager avec eux la responsabilité du bon déroulement de la formation ; vous avez confiance en leur capacité à se comporter de façon autonome et responsable. Si vous avez un nombre de croix peu élevé, cela signifie que pour vous le stagiaire n'a pas une tendance spontanée à étudier et à s'intéresser ; il convient donc de conserver une certaine autorité afin de garder la situation en main.

Le nombre inscrit dans la case A donne une indication sur votre attitude envers le contenu de la formation. Si ce nombre est proche de 15, vous êtes très concerné par l'organisation des tâches d'apprentissage, la progression pédagogique, l'évaluation des acquisitions. Si le nombre inscrit est peu élevé, vous êtes plus centré sur le rôle et les attributs du formateur, l'image qu'il donne aux personnes en formation (expert et exemple pour les stagiaires).

Ces données peuvent être représentée sur un tableau à deux échelles, dont l'une représente l'orientation envers le contenu de la formation.



Il apparaît ainsi que le style d'enseignement d'un formateur conjugue deux aspects, son attitude envers les personnes en formation et envers le contenu de la formation. A partir d'une telle grille, il est possible de distinguer cinq familles de formateurs correspondent aux cinq numéros inscrits dans le tableau ci-dessus.

Famille 1

Le formateur considère que les stagiaires n'ont pas spontanément envie de se perfectionner, il est très important de se faire accepter par eux en tant que formateur : il convient de réaliser une bonne prestation et d'être attentif aux désirs des personnes en formation afin de les satisfaire et donner au gens le goût de la formation plutôt que d'exercer une contrainte.

Famille 2

Comme dans la famille 1, le formateur n'est pas très axé sur le contenu de la formation et les procédures pédagogiques. Ce qui importe, c'est d'être compétent sur le sujet pour pouvoir le présenter. En ce qui concerne les groupes de stagiaires, on distingue les bons groupes et les groupes moins bons, mais les prouesses pédagogiques ne peuvent pas modifier grand-chose. Le formateur se penche assez peu sur les états d'âme du stagiaire, c'est à lui de profiter de ce qui lui est communiqué.

Famille 3

Ici, le formateur est attaché à bien organiser le contenu de la formation, il va prendre beaucoup de soin à choisir des exercices, une progression : il va mettre en place des systèmes d'évaluation. Par contre, il n'est pas très centré sur le stagiaire, celui-ci devra s'adapter à la procédure qui est proposée.

Famille 4

Le formateur adopte ici une position de compromis : pour lui les désirs du stagiaire et les besoins du système en place ne sont pas compatibles, il faut donc composer. Il faut être attentif aux besoins des personnes, faciliter l'expression et l'autonomie des stagiaires, mais il faut aussi exercer une certaine pression pour que le travail soit fait. Par rapport au contenu, il est nécessaire de mettre en place des moyens pédagogiques efficaces et des procédures de contrôle mais il faut savoir les mettre de côté si les réactions montrent que cela ne convient pas.

Famille 5

Dans ce cas, le formateur considère que le stagiaire est naturellement porté à étudier. Il faut repérer ses besoins et lui faire partager la responsabilité de l'action de formation. A partir de là, il est possible de formuler des objectifs, de choisir des méthodes, de mesurer les progrès réalisés. Il n'y a pas d'incompatibilité entre une grande attention aux personnes en formation et un souci d'employer des démarches pédagogiques bien étudiées.

La présentation de ces cinq familles est bien-sûr un peu schématique ; un formateur peut d'ailleurs changer de famille selon le moment et la situation et il y a certainement pour chaque famille, différentes façons d'être efficace ou inefficace.

Remarque :
Ce questionnaire, précisons le bien, vous donne des indications sur votre idéal pédagogique, mais nullement sur votre pratique pédagogique. Il est vraisemblable qu'il y ait un lien entre les deux mais qu'il existe aussi des différences.

La préparation de la session

C'est là le domaine du pilote de la formation. Cette phase de préparation est décrite en détail dans le précédent ouvrage[1] (étapes Analyser, Construire, Planifier). Nous vous conseillons de vous y référer.

Cependant, nous ne pouvons pas la passer sous silence car c'est d'elle que dépend la cohérence et la pertinence de la session. Nous reprendrons donc les éléments qui nous semblent essentiels en nous efforçant d'en éclaircir les aspects pratiques.

Analyser les besoins de formation

La réalisation d'une formation ne peut se justifier que si elle répond à une demande, une attente individuelle et collective des stagiaires et de leurs employeurs.
Mais au delà de la *demande*, il faut prendre en compte les *besoins* des individus ou des structures. Et là, les choses deviennent plus complexes.

Un individu n'est en effet pas le mieux placé pour identifier les compétences qui lui manquent et encore moins pour les exprimer.

L'exercice consiste à définir le niveau de compétences requis pour assurer une fonction, puis identifier le niveau de compétences réel de la personne amenée à remplir cette fonction. La différence entre ces deux niveaux de compétence constitue le besoin de formation. Reste à construire la formation (session ponctuelle ou plan de formation) de façon à réduire cet écart.

La théorie est claire, mais en pratique...

Pour rester concret, on peut distinguer deux cas de figure :

- Vous connaissez les compétences initiales des stagiaires et vous avez une idée très précise du niveau de compétences qu'ils doivent acquérir. C'est typiquement le cas des évolutions de métier ou des prises de poste dans un contexte professionnel bien défini. On peut sans trop de difficulté définir les écarts de compétence à combler par la formation. Dans ce type de situation, le référentiel professionnel s'avère être un outil très efficace pour analyser les besoins de formation. Il est présenté dans la publication MedWet Formation : "Définir une stratégie de formation; méthodes et outils".

- Vous connaissez mal les compétences initiales des stagiaires et vous avez des objectifs assez généraux en terme de comportement ou de capacités pour mener un projet. L'analyse des écarts de compétence devient fastidieuse! Dans ce cas, soyez pragmatique; efforcez-vous, pour éviter les mauvaises surprises, de cerner le niveau initial de compétences des stagiaires par tous moyens disponibles (questionnaire au stagiaire ou à la hiérarchie, entretiens, renseignements auprès de tierces personnes...). De la même façon, identifiez les compétences à acquérir; elles peuvent être liées à une demande de la hiérarchie, à une évolution du métier, des techniques ou de l'environnement socio-économique et politique. Enfin, à partir de ces deux perceptions, bâtissez une image aussi précise que possible des compétences à acquérir.

L'analyse des besoins demeure très souvent une phase subjective. Cela est particulièrement vrai dans des domaines professionnels encore peu structurés, comme celui de la conservation du milieu naturel.

Gageons que le développement de ce secteur et la généralisation d'outils tels que le référentiel professionnel nous permette bientôt d'aborder cette phase de façon plus méthodique et objective.

1 - "Contribuer par la formation à la gestion d'une zone humide. Guide méthodologique"

Construire les objectifs de la formation

Ils sont la clef de voûte de toute action de formation.
C'est sur eux que l'adhésion du groupe se fera ou non.
C'est à partir d'eux que l'évaluation du stage sera élaborée.
L'objectif traduit les besoins de formation en capacités à acquérir au cours de la session.

On distingue :

- les **objectifs de formation** qui indiquent ce que le stagiaire sera capable de faire *dans son cadre de travail*, après avoir suivi la formation; Exemple : "Le stagiaire sera capable de concevoir et mettre en œuvre la gestion d'une zone humide en tenant compte des spécificités du contexte physique, biologique, économique et social."

- les **objectifs pédagogiques**, déclinaison des objectifs de formation, qui indiquent précisément les aptitudes et capacités que le stagiaire doit acquérir *au cours de la session.* Exemple : "Le stagiaire sera capable de citer les cinq principales fonctions des zones humides méditerranéennes."

Comment bien formuler un objectif ?

Un objectif est bien rédigé si vous pouvez répondre par "oui" aux questions suivantes :

1. Votre objectif est-il établi en terme de performance du stagiaire et non en terme d'activité du formateur ?
2. Votre objectif propose-t-il uniquement un résultat d'apprentissage ?
3. Votre objectif comprend-il un terme précis de comportement ?
4. Votre objectif est-il facilement mesurable ?
5. Avez-vous testé votre objectif auprès de quelques personnes (si possible stagiaires) pour vérifier qu'il communique bien votre intention ?

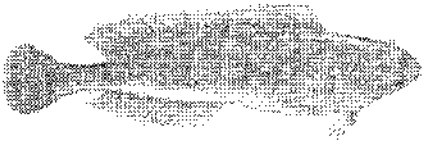
Petit exercice

Voici une série de verbes qui sont parfois utilisés pour définir des objectifs. Pouvez-vous identifier ceux qui sont précis et évoquent des activités mesurables :

1 - nommer	7 - identifier
2 - savoir	8 - saisir le sens de
3 - étiqueter	9 - construire
4 - comprendre	10 - savoir réfléchir
5 - résoudre	11 - calculer
6 - se familiariser	12 - envisager

Réponse (ci-dessous)

Il est difficile de saisir l'importance qu'il faut accorder au libellé des objectifs tant que l'on n'a pas organisé de stage... et on le réalise alors à ses dépens! : intervenant qui fait un hors-sujet faute de directives précises, stagiaires qui réalisent en fin de session où vous vouliez en venir, évaluation impossible faute de paramètres d'évolution clairs.



Réponse à l'exercice :

La moitié de ces verbes sont vagues et sujets à des interprétations diverses; seuls les verbes correspondant aux numéros impairs désignent un comportement.

Quelques exemples d'objectifs des stages relatifs à la gestion des zones humides réalisés par la Tour du Valat :

■ Pour des élus et fonctionnaires territoriaux :

Thème : "Une nouvelle dynamique pour les zones humides"

• Objectif de formation

Identifier les enjeux de la gestion des zones humides et les responsabilités des collectivités territoriales en la matière.

• Objectifs pédagogiques

Intervention n°1 :
Repérer ce que recouvre l'appellation "zone humide",
Identifier en quoi ces milieux sont utiles à la société,
Identifier les enjeux dont ils sont l'objet et les menaces qui pèsent sur eux.

Intervention n°2 :
Identifier les actions engagées dans la région,
repérer en quoi les collectivités territoriales sont impliquées dans ces actions.

Intervention n°3 : ...

■ Pour des techniciens :

Thème : "Gestion et suivi de la végétation d'une zone humide méditerranéenne"

• Objectif de formation

Gérer et suivre l'évolution de la végétation d'une zone humide méditerranéenne.

• Objectifs pédagogiques

Intervention n°1 :
Identifier les principaux paramètres qui déterminent la répartition de la végétation des zones humides méditerranéennes,
Nommer les principales plantes aquatiques susceptibles d'être gérées,
Repérer les principaux traits de leur biologie.

Intervention n°2 :
Identifier les trois niveaux de valeur patrimoniale de la végétation des zones humides (espèces, formations végétales, habitat pour la faune),
Utiliser les outils d'évaluation de cette valeur,
Lister les formations végétales prioritaires en termes de conservation dans la région méditerranéenne.

Planifier la formation

En tant que responsable de la conduite d'une session vous devez en organiser la logistique et le déroulement.

La logistique (hébergement des stagiaires, repas, location de salle, déplacements...) est brièvement traitée en Annexe 1 sous forme d'une "check-list" des points importants auxquels penser avant, pendant et après la session.

Reste le déroulement de la session.
Vous pouvez l'envisager selon deux modalités :

- Vous êtes l'unique intervenant et vous faites un "one man show" en jouant en virtuose sur la palette de techniques pédagogiques que vous maîtrisez (voir plus loin). Il vous suffit alors d'être clair avec vous-même; aucune formalisation n'est impérative.
  (N.B. : ce cas de figure est rare.)

- Vous confiez une partie de la session à d'autres formateurs mais vous êtes toujours le garant de la qualité et de la production du stage. Il est alors nécessaire d'avoir un engagement formel et réciproque entre vous et les prestataires.

Le cahier des charges[2]

Un intervenant extérieur a généralement tendance, quelle que soit la commande que vous lui avez passée, à dériver spontanément vers son domaine de prédilection.

Votre rôle consiste donc à cadrer avec lui son intervention pour qu'elle réponde aux objectifs que vous avez fixés. Le meilleur outil dont vous disposez pour cela est le cahier des charges.

C'est un document qui formalise la commande faite à l'intervenant en précisant le contexte de la formation, l'objectif et le contenu de la prestation attendue ainsi que ses conditions de déroulement (voir exemples en Annexe 2).
Ce document doit être élaboré avec un soin particulier pour chaque intervention et en concertation étroite avec l'intervenant.

Le pilote doit d'autre part informer clairement chaque intervenant de la place de son apport dans la logique de la session et par rapport au contenu des autres interventions. L'objectif est de s'assurer que la somme des interventions couvrira bien le sujet prévu, sans répétitions ou redondances et en s'enchaînant au mieux.
Si cela est possible, il est recommandé de réunir tous les intervenants pour une réunion de concertation et de calage avant la session.
Attention cependant, certains intervenants sont tellement captivés par leur sujet de prédilection qu'ils font fi de votre commande et dérivent. Restez donc vigilants et n'hésitez pas à recentrer une intervention qui dérape.

Ici encore, la rédaction de ces documents peut paraître contraignante, mais à l'expérience il s'avère que c'est un outil indispensable au pilote de la formation.
Il allège considérablement son travail pendant la session en limitant les dérives et en garantissant un fil conducteur.
Enfin, ce document est généralement apprécié par les intervenants qui se sentent sécurisés par une demande claire et ciblée.

---

2 - aussi appelé "fiche guide d'intervention" ou "fiche pédagogique". Les modules de formations des stages techniques MedWet (voir liste page 2 de couverture) comportent l'ensemble des cahiers des charges nécessaires à la réalisation de chaque stage.

Pourquoi et comment choisir des formateurs autres que vous ?

1. Il est rare qu'une même personne possède parfaitement un vaste sujet et sache le transmettre (quoique, en ce qui me concerne...).
2. Même si c'est le cas, il est intéressant de bénéficier du point de vue de plusieurs spécialistes d'un même sujet, surtout s'ils ont des approches différentes.
3. L'expérience, l'analyse et l'expression de chaque formateur est différente et contribue à enrichir la session.
4. L'attention et l'intérêt des stagiaires sont plus soutenus en diversifiant les orateurs.
5. Il n'est cependant pas recommandé de multiplier à l'extrême les intervenants sous peine de produire une session "défilé de mode" dont l'objectif et la cohérence se sont dissous dans la diversité des apports.

Comment choisir les intervenants ?

Tout d'abord, placez-vous dans la peau du stagiaire : il n'est pas certain que le professeur qui vous a ébloui quand vous étiez à l'université apporte un message compréhensible et profitable à des gestionnaires de terrain. Privilégiez autant que possible des formateurs dans lesquels les stagiaires se reconnaissent, qui parlent le même langage qu'eux, qui ont un vécu similaire. C'est par ces intervenants là que l'"accroche" se fera, que les messages importants passeront.

Pour autant il ne faut pas négliger les intervenants extérieurs à la sphère des stagiaires, qui leur feront découvrir d'autres dimensions du sujet.

Enfin, les qualités principales qu'on recherchera chez un intervenant sont :
- une bonne capacité d'écoute,
- la faculté de transmettre simplement des messages,
- le sens du groupe,
- une élocution claire et fluide,
- une bonne adaptabilité,
- une cohérence entre ses paroles et ses actes.

Quelques exemples de profils d'intervenants choisis pour nos stages

Public : Techniciens
Thème : Méthodes et outils de gestion des zones humides (ex : plan de gestion, gestion de la végétation émergente...)
Profil des intervenants :
- Un ou plusieurs gestionnaires techniques confirmés, ayant une expérience reconnue et de bonnes capacités d'écoute et d'animation de groupe ; délivrent le fonds du message (éléments techniques, mise en œuvre...),
- Un ou quelques scientifiques au fait des problèmes de gestion ; interviennent en contre-point du message technique, ouvrent des perspectives ou des voies de réflexion.

Public : Elus
Thème : Elaboration et mise en œuvre d'une politique de gestion des zones humides
Profil des intervenants :
En phase de sensibilisation :
- Un élu charismatique, reconnu par ses pairs et engagé dans la gestion des zones humides : fait son "credo" et appelle les élus à s'engager,
- Quelques personnalités reconnues, institutionnels ou scientifiques : posent les enjeux de la gestion des zones humides et les responsabilités des élus en la matière.

En phase de gestion de projet :
- Quelques élus confrontés aux mêmes problématiques et expérimentés : apportent une expérience originale, proposent des voies de résolution,
- Quelques techniciens spécialisés et expérimentés : proposent des outils de gestion de projet (aspects juridiques, méthodes de gestion, outils financiers...)

Quelles méthodes et techniques d'enseignement employer ?

Le formateur est à chaque fois confronté à la nécessité de faire un choix parmi différentes démarches d'enseignement lorsqu'il prépare une session. Ce choix est souvent restreint du fait des goûts ou du savoir-faire du formateur. Nous vous proposons de passer en revue les principales méthodes et techniques d'enseignement et de vous donner les clés permettant de choisir les plus appropriées.

Tout d'abord, quelle différence y a-t-il entre méthode, technique et outil ?

- Une méthode d'enseignement est une conception de la transmission du savoir; elle est issue de principes qui orientent la façon d'enseigner et de concevoir l'apprentissage.
- Une technique pédagogique propose des démarches à suivre selon un certain ordre, des procédés à mettre en œuvre.
- Enfin, les outils de formation (Voir p. 29) sont des auxiliaires qui facilitent l'enseignement et l'apprentissage.

Pour clarifier ces concepts, une métaphore culinaire pourrait être :

Méthode = type de cuisine : provençale, nord-africaine...
Technique = recette de l'aïoli, du couscous...
Outil = presse-ail, couscoussier...

Les trois méthodes principales

1. Les méthodes affirmatives

Elles sont basées sur le principe que le formateur possède le savoir et le transmet au stagiaire. Elles sont généralement mises en œuvre grâce à des techniques ou outils tels que l'exposé, la démonstration ou les audiovisuels.

Exemple : Un exposé magistral sur le thème "Tout ce que vous avez toujours voulu savoir sur le plan de gestion sans jamais oser le demander".

• Avantages

Simple à mettre en œuvre
Peu de préparation ➡ économique

• Inconvénients

Ne suscite pas la participation ➡ mémorisation médiocre

2. Les méthodes interrogatives

Elles consistent à faire découvrir au stagiaire ce qu'on veut lui enseigner. Il doit donc faire la moitié du chemin lui-même selon un itinéraire tracé par le formateur qui pose une suite de questions.

Exemple : A partir d'une étude de cas documentée par le formateur et livrée au stagiaire étape par étape, ces derniers doivent déduire qu'avant de se lancer dans des opérations de gestion il faut fixer des objectifs clairs, eux-mêmes dictés par l'évaluation du patrimoine du site (découverte de la logique de la démarche du plan de gestion).

• Avantages

Participation des stagiaires
"Feed-back" permanent

• Inconvénients

Demande plus de préparation
Peut dévier vers de la manipulation

3. Les méthodes actives

Elles sont basées sur le principe qu'on retient mieux ce qu'on apprend en joignant le geste à la parole et surtout en résolvant un problème en vraie grandeur.

Exemple : A partir d'une sélection de documents relatifs à un site, les stagiaires réalisent un plan de gestion simplifié et le soumettent au groupe en se fondant dans la fonction du gestionnaire du site.

• Avantages

Forte participation des stagiaires
Acquisition bonne et durable

• Inconvénients

Nécessite une forte réactivité du formateur
Demande plus de temps en préparation et en réalisation.

Quinze techniques pour enseigner

Il existe de nombreuses techniques et il ne faut pas hésiter à faire appel à plusieurs d'entre elles au cours d'une formation.

En parcourant cette liste – non exhaustive – de techniques, demandez-vous, pour chacune d'elles, si vous l'utilisez lorsque vous êtes en formation, dans quelle proportion, pour quelle raison et au service de quelle méthode.

1. La lecture

Le stagiaire lit un texte pour en prendre connaissance ou y rechercher des informations.

2. L'exposé/la projection d'un audiovisuel

Une personne ou un support apporte des informations dans un temps réduit.
Voir en annexes 3 et 4 : "Comment faire un exposé" et "Comment faire et utiliser un transparent".

3. La démonstration

Le formateur présente un processus, une opération; le stagiaire observe.

4. L'expérimentation

Le stagiaire mène une activité en suivant des consignes. L'analyse des résultats lui permettra de tirer des conclusions de cette expérience.

5. La discussion

Les personnes échangent informations et points de vue sur un sujet afin d'arriver à des conclusions ou des décisions. La discussion peut avoir lieu au sein d'un groupe de stagiaires ou entre stagiaires et formateur.

6. L'enseignement assisté par ordinateur (EAO)

Des informations et des questions appellent des réponses du stagiaire qui sont analysées. En fonction des réponses le didacticiel[3] relance la réflexion à un niveau approprié. Ces outils permettent de travailler à un rythme individuel et sont adaptés à la transmission d'un savoir précis. Cependant, l'investissement qu'ils représentent limite leur création.

7. La simulation

Il s'agit de simuler en groupe une situation professionnelle et de l'analyser. Une application courante de la simulation est le jeu de rôle : les stagiaires empruntent le comportement d'une personnalité particulière afin de mieux comprendre une situation et leur propre réaction face à ce type de situation. Cela nécessite un climat de confiance, des consignes précises et une grille d'analyse des comportements. Cette technique permet de se centrer sur les problèmes rencontrés par les stagiaires et de permettre un bon transfert entre formation et vie professionnelle.

8. L'étude de cas

Il s'agit d'analyser une situation complexe, déduite d'une situation réelle proche des préoccupations des stagiaires. Cette technique permet d'appliquer des connaissances théoriques en suscitant la réflexion et la participation de chacun. Le stagiaire doit analyser la situation, rechercher les vrais problèmes et ébaucher les actions à entreprendre. (Voir annexe 5).

9. Les exercices

Ils peuvent prendre des formes très variées: problème à résoudre, questionnaire à remplir, analyse de situations simples... Ils prennent moins de temps que les études de cas et correspondent à des objectifs pédagogiques plus précis, mais ils sont moins proches des réalités professionnelles.

---

3 - Logiciel à fonction pédagogique

10. La préparation d'un exposé

Les participants préparent individuellement ou collectivement une intervention orale. Cette technique permet aux stagiaires d'ordonner leurs idées, d'en assimiler les bases théoriques et de se les approprier durablement (principe de l'expression).

11. L'enquête

La préparation et la réalisation d'une enquête par un groupe de stagiaire est une technique efficace pour faire découvrir, observer et analyser une réalité.

12. L'auto-diagnostic

On fournit au stagiaire des grilles, des questionnaires pour examiner sa propre situation de travail, pour analyser son rôle et le fonctionnement de son environnement immédiat.

13. Le conseil mutuel

Les stagiaires doivent s'aider mutuellement à analyser leur situation de travail ou un problème qui leur est commun. Moyennant des consignes précises permettant de structurer les échanges, cette technique peut être très constructive par le regard d'un "égal" porté sur sa propre situation professionnelle.

14. La construction d'outils de travail

Les stagiaires mettent au point, en situation de formation, des outils, des procédés qu'ils vont utiliser ultérieurement en situation de travail. Par exemple des gestionnaires de zones humides pourront élaborer en commun un guide des procédures de suivi du milieu.

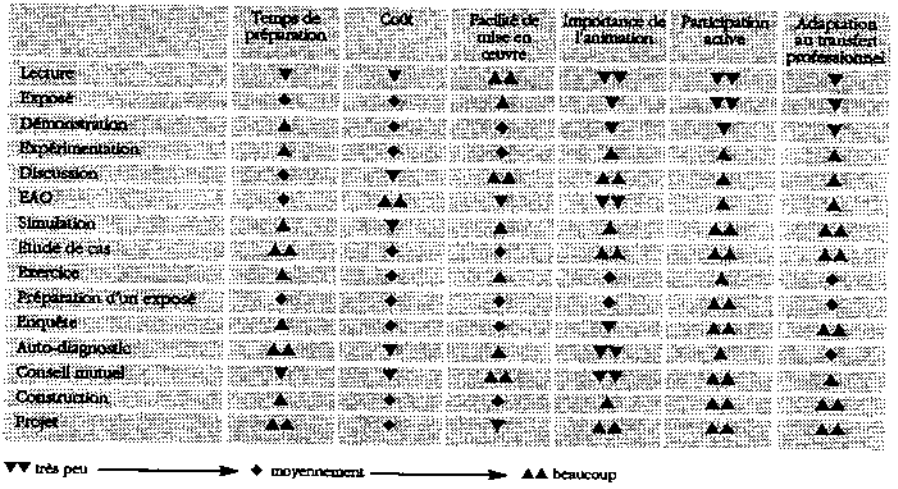
15. Le projet

Le travail des participants est centré sur une action concrète qui se déroulera pendant la formation ou après celle-ci. La réalisation fait partie intégrante de l'activité professionnelle des stagiaires et doit contribuer à l'amélioration de leur situation de travail. Il s'agit d'une technique "lourde", qui demande un suivi important par les formateurs mais qui garantit l'appropriation du savoir par le stagiaire et son transfert en situation professionnelle.



Faites votre choix

Comment choisir telle ou telle technique ?
Nous vous proposons pour cela de choisir plusieurs critères.



1. La cohérence avec les objectifs de la formation.

Une méthode ou une technique de formation n'est pas une fin en soi mais elle doit servir les objectifs de la formation considérée. On a souvent tendance à privilégier des techniques sophistiquées ou prestigieuses au détriment d'autres plus banales mais efficaces. Ainsi, un excès d'audiovisuel pourra laisser les participants impressionnés mais passifs alors que des techniques plus modestes telles que la discussion ou la simulation accomplissent un travail plus profond par l'expression qu'elles permettent.

Il faut d'autre part être conscient que le mode de communication d'un message a parfois plus d'impact que le message lui-même. Il faut donc veiller, lors de la construction d'une session, à créer une structure, un enchaînement de techniques qui soit lui-même un enseignement et une mise en œuvre de la théorie qu'on cherche à transmettre. Ainsi, dans un stage pour décideurs, on ne parle pas de développer l'initiative et l'autonomie, on met les personnes en position de prendre les décisions et des initiatives puis d'analyser les processus en jeu.

2. La spécificité de la pédagogie des adultes

Un stage destiné à des adultes ne sera efficace que si on utilise des techniques appropriées (Voir p. 8 et suivantes). Ainsi une session qui sera bâtie autour des techniques classiques de l'enseignement scolaire (exposés magistraux, exercices, contrôle écrit...) aura un impact des plus limités.

Il faut être d'autant plus vigilant à ce travers que :

- nous sommes tous influencés par le mode de formation initiale que nous avons reçu et nous avons tendance à le reproduire spontanément,
- un certain nombre de stagiaires, notamment pour les bas niveaux de qualification, ont vécu un échec scolaire et font un blocage devant un style de formation qui leur rappelle un douloureux passé,
- certains publics, tels que les élus, sont sensibles à d'autres registres, d'autres égards que ceux d'une prestation "scolaire".

3. Le rapport entre la formation et la situation réelle de travail

Plus une technique établit des liens étroits avec les situations de travail réelles, plus le transfert et la mise en pratique des acquis seront facilités. Ainsi les techniques de simulation, d'étude de cas, de construction d'outils ou de projet sont les meilleures garantes d'une application efficace en situation professionnelle.

4. Les diverses contraintes.

Bien entendu, le choix parmi ces techniques sera conditionné par le temps et le budget dont vous disposez, par l'homogénéité du groupe, son niveau de formation initiale et sa disponibilité, par votre volonté de mettre en œuvre des techniques que vous ne maîtrisez pas...

En bref, pour choisir les techniques appropriées, il faut :

- vous assurer qu'il y a correspondance entre ces techniques et :
  . la nature des objectifs poursuivis,
  . le style d'intervention et les compétences du formateur,
  . le niveau de connaissance, de compétences et/ou les attitudes des stagiaires,
  . les ressources matérielles et humaines disponibles.
- privilégier :
  . les techniques simples et dont les consignes sont faciles à comprendre,
  . celles qui permettent d'atteindre plusieurs objectifs à la fois,
  . celles qui demandent une participation active,
  . celles dont la durée correspond à l'importance des objectifs poursuivis.
- faire varier les techniques choisies par rapport :
  . au degré de participation souhaité,
  . au niveau d'implication personnelle attendu.

Quelques exemple de techniques utilisées lors de nos stages

• Pour des élus et fonctionnaires territoriaux

Thème : "une nouvelle dynamique pour les zones humides"
Objectif : Identifier les enjeux de la gestion des zones humides et les responsabilités des collectivités territoriales en la matière.
Durée : 1 jour.
Techniques : . Exposés par des spécialistes reconnus des divers thèmes traités,
. Débat organisé entre la salle et les intervenants,
. Sortie sur le terrain à fonction illustrative et récréative.

• Pour des techniciens

Thème : "Gestion d'une zone humide méditerranéenne"
Objectif : Concevoir et mettre en œuvre la gestion d'une zone humide en tenant compte des spécificités du site et de son contexte.
Durée : 5 jours.
Techniques : . lecture préalable d'un document technique envoyé avant le stage,
. exposés,
. projection d'audiovisuels,
. exercice-jeu,
. simulation (jeu de rôles autour de la négociation de l'usage d'une zone humide),
. sorties sur le terrain pour illustrer certains points vus en salle,
. analyse d'un cas d'étude en petits groupes,
. conduite d'un projet : la réalisation d'un plan de gestion simplifié,
. préparation d'un exposé par chaque groupe et présentation à l'ensemble des stagiaires.