

COMMENT PRÉPARER ET ANIMER UNE SÉANCE DE FORMATION

En bref

La présente fiche s'adresse aux formateurs. La préparation d'une action de formation requiert plusieurs préalables :

- la connaissance du rôle de chaque acteur,
- la compréhension du contexte et des objectifs de la formation,
- la définition des objectifs pédagogiques et du contenu de la formation.

Ces préalables clarifiés, le formateur peut mettre au point son intervention, en définissant notamment les méthodes pédagogiques les plus adaptées au public concerné et aux objectifs, ainsi que les modalités d'évaluation des objectifs pédagogiques.

Au début de la formation, le formateur doit mesurer le degré de motivation des participants et leur niveau de connaissance.

A la fin de la formation, il s'assure d'un retour sur sa prestation, aux fins d'amélioration des prestations suivantes. Pour poursuivre son perfectionnement, un formateur même confirmé n'hésitera pas à suivre des formations à la pédagogie des adultes.

Vous êtes personne référente dans votre domaine et êtes sollicitée par le responsable de formation du service, ou un chef de projet CIFP, pour vous intégrer dans une action de formation. Pour un formateur débutant, se pose la question de savoir comment préparer et mettre en œuvre une action de formation.

Les étapes clés se situent au niveau de :

- A. La prise de connaissance de la commande de formation ;
- B. La préparation de votre intervention ;
- C. La mise en œuvre de votre intervention ;
- D. L'évaluation de votre prestation.

I - L'analyse de la commande de prestation de formation

La phase préalable à la préparation de l'intervention est la compréhension de la commande ; il est donc souhaitable de rencontrer votre commanditaire afin, d'une part, de prendre connaissance du contexte et, d'autre part, de clarifier votre mission.

1 - Le contexte général

Votre intervention se situe dans une action globale de formation s'inscrivant elle-même dans une perspective d'évolution du service.

A titre d'exemple, le pilote « sécurité routière » dans le département a fixé des objectifs chiffrés de diminution de l'accidentologie sur les routes et dans un délai donné.

Une double action est envisagée :

- Agir sur le comportement des conducteurs
- Améliorer les infrastructures tant en milieu urbain qu'en rase campagne.

La formation est un des leviers utilisé pour l'action « améliorer les infrastructures » ; l'une d'elles concerne le traitement des infrastructures en rase campagne.

L'action de formation est transcrite dans un « programme » décrivant l'architecture générale de l'action : calendrier, sujets traités, « séquençage » de l'action en modules, enchaînement des interventions dans les modules, durées, identification des intervenants : formateurs, animateurs, conférenciers, ...

Il est souhaitable de prendre connaissance de cet environnement global afin de vous permettre de vous situer, de voir comment se fait l'articulation avec les autres intervenants, d'éviter les « trous » ou les « redites » : une réunion d'ensemble de tous les intervenants serait souhaitable, mais elle est rarement possible.

Enfin, il vous appartient de vous informer au mieux sur le niveau initial des auditeurs : fonctions occupées, expérience, pré requis. Toutes les informations relatives au niveau de départ des participants ne sera pas connu à ce stade : les informations définitives ne seront connues qu'au démarrage de l'intervention proprement dite.

2 - L'expression du besoin de formation

Vous devez cerner ce que l'on attend des stagiaires en sortie de formation.

Souvent, le besoin en formation est exprimé en termes de « contenu » du type : « *il faudrait que vous leur fassiez un apport sur les stations de pompage* ».

L'ennui, c'est que ce sujet peut se traiter au niveau CAP ou ingénieur, en ½ journée ou en 1 mois. Par contre, s'il est dit au formateur qu'« *à l'issue de la formation les stagiaires seront capables d'identifier les différents éléments d'une station de pompage (génie civil, matériel électromécanique), leurs fonctionnalités et le mode de fonctionnement de l'ensemble* », alors ledit formateur sait ce que l'on attend de lui.

Le résultat à atteindre en situation professionnelle est l'*objectif de formation* exprimé par le maître d'ouvrage dans un cahier des charges. L'objectif de formation s'inscrit dans un objectif d'évolution de l'organisation.

Dans le premier exemple cité ci-avant, l'objectif de la formation est donc de faire en sorte que les concepteurs soient capables de concevoir, en rase campagne, des aménagements de voirie intégrant la sécurité routière.

Autre exemple : dans le cadre de la mise en service d'une déviation d'agglomération, l'équipe d'exploitation aura à gérer une station d'exhaure d'eaux pluviales prévue dans le cadre de la loi sur l'eau. Or, il s'agit d'une tâche nouvelle pour l'équipe, tâche pour laquelle les compétences sont inexistantes : la réponse formation est adaptée à l'acquisition des connaissances requises.

Objectif de formation : être en mesure de faire fonctionner l'installation, de procéder aux opérations de maintenance, de prévenir les pannes, de réparer le matériel dans les cas courants.

Le cadre défini, le contenu de votre intervention peut être examiné d'une manière précise.

3 - L'expression de la commande

a) Les objectifs pédagogiques

Chaque objectif de formation est décliné en *objectifs pédagogiques* lesquels définissent les capacités que le formé aura acquises à l'issue de l'action de formation. Les objectifs pédagogiques servent à construire l'action de formation et à évaluer les acquis pédagogiques.

Pour reprendre l'exemple sur la formation sécurité routière, les objectifs pédagogiques pourraient être :

- *Énumérer les critères de lisibilité d'une voie, en rase campagne, du point de vue de l'usager ;*
- *Repérer les facteurs d'insécurité routière en rase campagne, à partir d'exemples proposés ;*
- *Savoir appliquer les normes et les règles de l'art, en intégrant le facteur sécurité routière, sur les études de cas présentées.*

Les objectifs pédagogiques :

- décrivent l'action que le formé sera en mesure

de réaliser, ce qu'il sera capable de faire à l'issue de la formation, en termes de comportement (ex : reconnaître, reformuler, analyser, calculer, comparer) ;

- définissent les conditions dans lesquelles la performance se manifeste ;
- définissent le niveau de performance recherchée, les critères de performance acceptables, les moyens d'évaluer cette performance.

Les objectifs pédagogiques sont expliqués, affinés, éventuellement ajustés à la marge après échanges avec le commanditaire.

b) La définition du contenu de l'intervention

- Le contenu

Les objectifs pédagogiques étant clarifiés, il vous appartient de définir le contenu de votre intervention laquelle est validée par votre commanditaire. Ce dernier peut être amené à cadrer ce contenu en vous communiquant, par exemple, les textes de doctrine à prendre en compte.

- Les modalités pédagogiques (cf § II 2)

Il vous appartient de définir les modalités pédagogiques que vous mettrez en œuvre. Cependant, le responsable de formation peut formuler des exigences dans ce domaine et sera vigilant sur la façon dont la transmission des informations sera faite.

c) La formalisation de la commande d'intervention

A l'issue de ces échanges vous devriez être destinataire d'un document de cadrage définissant :

- Le thème de votre intervention ;
- L'objectif de formation ;
- Les objectifs pédagogiques ;
- Le contenu ;
- Les documents de référence à prendre en compte ;
- Les supports pédagogiques à produire ;
- Les modalités pédagogiques à mettre en œuvre ;
- L'interaction avec les autres intervenants ;
- Les conditions matérielles de la réalisation de votre intervention.

II - La préparation de votre intervention

Dès réception de la commande, il vous appartient de procéder à la préparation de votre intervention, préparation qui comporte deux aspects : d'une part la recherche, le tri, l'analyse, l'organisation du matériel qui constituera le fond et, d'autre part, les modalités de transmission du savoir.

1 - Recherche, tri, analyse, organisation du matériel

Votre intervention peut concerner soit un domaine particulier de votre métier, soit un sujet à approfondir que vous aurez à présenter à un auditoire. Dans le premier cas, vous rencontrerez des participants qui pourront en savoir plus que vous sur tel ou tel aspect. Dans le second cas, vous devez exposer une matière sans en avoir l'expérience pratique.

Ces situations, surtout la seconde, sont sources d'angoisse pour le formateur.

Dans les deux cas, vous devez maîtriser le contenu du sujet traité, ce qui ne veut pas dire que vous devez tout savoir. Il faut donc avoir la simplicité de reconnaître les limites de votre intervention, et d'en faire part au groupe : vous serez ainsi plus à l'aise avec le thème que vous traitez et moins sujet à l'angoisse.

2 - Modalités de transmission

a) Les méthodes pédagogiques

La maîtrise de la « chose » enseignée est une condition nécessaire mais non suffisante. La seconde est le savoir-faire pédagogique.

Classiquement, on dénombre 3 grandes méthodes :

- **Les méthodes affirmatives**, qui se divisent en méthodes expositives et méthodes démonstratives.

A) Méthodes expositives : les cours magistraux. Ces dernières ont la réputation d'être faiblement efficaces. Cependant, elles permettent de fournir en peu de temps beaucoup d'informations à un très grand nombre de personnes. Dans une telle situation, les apprenants sont conscients que l'exposé ne constitue pas la source définitive de leur savoir mais plutôt un cadre de référence à approfondir.

B) Avec les méthodes démonstratives, le formateur explique, présente un processus.

L'apprenant est en situation d'observateur mais n'expérimente pas par lui-même.

(Exemple : présentation de l'essai CBR).

- **Les méthodes interrogatives**

Par un jeu de questions l'apprenant est mis en situation d'appropriation d'un savoir.

Cette méthode est souvent utilisée dans les formations aux sciences humaines.

- **Les méthodes actives**

Les méthodes actives partent du principe que

l'apprenant retiendra mieux s'il construit son propre savoir. Les formés sont mis en situation d'apprentissage construite sur des cas réels significatifs pour eux.

Exemples :

L'essai CBR ne sera pas simplement présenté, mais aussi réalisé par les participants.

L'étude de l'analyse financière d'une entreprise de transport effectuée par les CTT sera faite à partir de cas issus d'une situation d'entreprise (adaptée pour tenir compte du caractère de confidentialité).

Le formateur sera amené à produire des supports pédagogiques et dans bien des cas à utiliser les TIC comme moyen technique de présentation. Il convient de souligner que les TIC constituent des aides pédagogiques et non une fin.

b) Critères de choix des méthodes pédagogiques

L'utilisation de l'une ou de l'autre méthode dépend :

- des objectifs poursuivis (sensibilisation ? enrichissement culturel ? acquisition d'un savoir ? maîtrise d'un savoir-faire ?) ;
- du temps imparti ;
- de la dimension du groupe ;
- de la personnalité de l'intervenant.

Dans une même intervention c'est l'ensemble des méthodes qui peuvent être mise en œuvre, mais il y a souvent une dominante, définie précisément par le document de cadrage de votre intervention.

III - Le déroulement de la séance

D'une manière générale, il est indispensable de maintenir une bonne qualité relationnelle entre le formateur et les auditeurs ; les éléments cités ci après y contribuent :

1 - En début de séance

Les stagiaires s'expriment sur leurs attentes (lesquelles conditionnent leurs motivations) et le formateur détecte leur niveau de connaissance du sujet.

a) Les motivations des formés

La motivation des participants est liée au rapport qu'ils ont avec la matière à apprendre : celle-ci répond souvent à une nécessité, le stagiaire venant rechercher une information, trouver une réponse à sa situation professionnelle, à un problème concret. Il peut venir aussi par nécessité :

Exemples :

- *Nécessité de maintenir une qualification : pour conserver une habilitation, l'autorisation de conduire un engin, les agents sont dans l'obligation d'obtenir le CACES donc de se former préalablement ;*
- *Pour faire face à l'évolution des pratiques en matière d'aménagement, le service s'est doté de*

l'outil MAP INFO que les agents doivent désormais maîtriser ;

- *Les fonctionnaires de France Télécom doivent envisager une reconversion professionnelle souvent en rupture avec leurs activités passées (par exemple, inspecteur du permis de conduire).*

Dans ces cas, l'alternative est de s'adapter ou de ne plus travailler. La motivation est totalement différente de celle qui consiste à acquérir une qualification nouvelle ou plus élevée favorisant une évolution ou une promotion.

b) Le niveau de départ

Il est très rare que le groupe soit homogène. Aussi, est-il important de s'informer sur le niveau des disparités pour ajuster le niveau de l'intervention et les modalités pédagogiques. Cette prise d'information se fait dans le cadre du « tour de table » de début de séance, mais aussi par des tests.

2 - Maintenir l'intérêt de l'assistance

a) S'adapter au niveau

Le rythme choisi est en général celui de « la moyenne », cependant il conviendra de vérifier que tout le monde suit : les tests de contrôle, les travaux en sous-groupe sont des moyens souvent utilisés. Il est également conseillé de mettre en commun les connaissances que certains apprenants possèdent sur le sujet.

b) Adapter les méthodes pédagogiques

La difficulté réside dans le maintien de l'intérêt des formés.

Il ressort des évaluations que les adultes n'apprennent que s'ils en ressentent le besoin ; les méthodes actives construites sur des situations à analyser en rapport avec les expériences des apprenants sont à privilégier.

IV - L'évaluation des acquis pédagogiques

L'évaluation compare un niveau d'arrivée à un niveau de départ. Qu'évalue-t-on et dans quel but ? Qui doit évaluer et à quel moment ? Comment évaluer et avec quels instruments ? Il y a plusieurs niveaux d'évaluation :

1 - Les différents niveaux d'évaluation

- externe à la formation, l'évaluation des effets de la formation effectuée par le maître d'ouvrage a pour objet de s'assurer que la réponse formation a été une réponse adéquate à l'évolution envisagée ;
- à caractère interne, le maître d'œuvre évalue la satisfaction des stagiaires en termes de réponses à leurs attentes et de qualité de l'intervention : le formateur est en partie « jugé » sur cette évaluation ;
- l'évaluation des acquis pédagogiques réalisée par le formateur.

2 - Evaluation des acquis pédagogiques

Cette évaluation se fait en référence aux objectifs pédagogiques, aux comportements observables que l'on a voulu communiquer ; elle est interne à la formation, elle se fait pendant l'intervention et à la fin du cycle.

Elle peut revêtir plusieurs formes que l'on énumère ci-après par difficulté croissante de mise en œuvre :

1. Les questionnaires : les questions à choix multiples, les questionnaires à réponse vrai ou faux ;
2. Les exercices ;
3. Les problèmes à résoudre ;
4. Les mini études de cas ;
5. L'analyse d'une situation complexe à partir d'une situation réelle ;
6. Le projet : préparation d'une action qui se déroulera après la formation.

En conclusion

On aura pu se rendre compte que le métier de formateur occasionnel est un métier difficile et, il ne faut pas s'y méprendre, consommateur de temps. L'activité formation a un impact réel sur l'emploi du temps global en termes de :

- A) Participation aux réunions de prise de commande, d'harmonisation et de bilan ;
- B) De préparation de l'action.

Trois formateurs sur quatre reconnaissent préparer une partie de leurs interventions en dehors de leur temps de travail (source : évaluation de la formation au ministère de l'équipement 2005).

Les quelques mises au point énumérées ci-avant et concernant les modalités pédagogiques ne suffisent pas ; il est nécessaire pour les candidats formateurs de suivre des stages à la pédagogie des adultes.

Serge Lelaidier - CEDIP

Voir aussi l'article sur « Le guide du maître d'œuvre d'une action de formation » dans le présent journal.