

# La conduite de la session

## Comment démarrer ?

Le début d'une session est un moment délicat qui doit permettre à chaque individu de se situer et au cours duquel le groupe se forme et crée sa dynamique.

La réussite de cette phase conditionne donc le déroulement de l'ensemble de la session.

Nous vous proposons ici d'identifier les risques inhérents à cette phase et de découvrir quelques méthodes et procédures pour les surmonter.

### Les cinq inquiétudes des participants:

Le début d'une session est souvent un moment d'anxiété. Le regard des autres – participants et formateurs – est parfois stimulant, mais il est beaucoup plus souvent paralysant.

Aussi, pour éviter des phénomènes de repli ou d'agressivité lors de la session, il faut d'emblée tenter de répondre aux questions suivantes qui habitent le participant :

#### 1. *Qui est le formateur ?*

Quel genre de relation va-t-il instaurer avec moi ?

#### 2. *Qui sont les participants ?*

Quelles sont leurs compétences ? Quelle va être leur attitude ? Seront-ils des aides ou des menaces ?

#### 3. *Pourquoi sommes-nous là ?*

Quels sont les objectifs de la formation ? Sont-ils en accord avec mes objectifs personnels ? Qu'est-ce que je pourrai retirer de cette session ?

#### 4. *Pour combien de temps sommes-nous là ?*

Aurai-je du temps de libre après ou entre les interventions ?

#### 5. *Que va-t-on faire ?*

Quels sujets seront traités ? Pourrai-je suivre le rythme ? Saurai-je m'adapter aux méthodes employées ?

Les viscères étant le pire ennemi du cerveau, il est nécessaire de dissiper ces angoisses pour entamer la session dans de bonnes conditions. Jusqu'à 10% du temps de la session pourra être consacré à cette phase.

### Les premières phrases

Il est recommandé de ne jamais entrer directement dans le vif du sujet mais au contraire de commencer par quelques banalités visant à créer entre vous et les participants une certaine intimité, voire une complicité. Un premier contact dans le registre affectif permet de meilleurs échanges ultérieurs dans le registre intellectuel.

### La présentation des participants

Il est nécessaire que chaque participant puisse faire connaître qui il est, quels sont ses statuts et activités, notamment pour :

- dissiper les inquiétudes de chaque participant vis à vis des autres,
- prendre de l'assurance en occupant dès le début de séance l'espace sonore.

Sachant que dans ce type d'exercice tous les participants se présenteront selon le modèle instauré par la première personne qui se présente, autant imposer un modèle qui convienne au formateur. Pour cela il peut se présenter le premier ou proposer aux participants de se présenter selon une trame qu'il aura préétabli en fonction de ses besoins en information. Par exemple : – vos missions – vos activités professionnelles – le rapport entre vos activités et la formation proposée – les difficultés que vous éprouvez dans vos activités en rapport avec cette formation.



Un procédé particulièrement riche consiste à proposer aux participants de commencer par s'interviewer deux par deux pendant dix minutes. A la suite de cela chacun présente l'autre à l'ensemble du groupe. Cette démarche cumule trois avantages :

- On parle plus librement à une personne qu'à un groupe; ainsi se crée un climat amical.
- Lorsqu'on s'adresse à un groupe pour la première fois, il est plus facile de le faire en parlant d'un autre que de soi; ainsi chacun occupe l'espace sonore sans trop s'impliquer personnellement.
- La présentation mutuelle est un exercice de communication et de mémorisation qui constitue une bonne mise en train pour la formation.

Par ailleurs, lorsque les provenances géographiques des stagiaires sont très diverses, il est intéressant de préparer un fond de carte correspondant à l'ensemble du territoire concerné et de demander à chaque stagiaire de positionner le site qu'il gère et d'en décrire brièvement la problématique.

## La présentation du stage

Elle a plusieurs fonctions :

- Énoncé précis des objectifs pédagogiques.
- Validation des attentes des stagiaires (elles ont normalement été identifiées lors de phase d'analyse des besoins) et, en cas d'attentes non couvertes par les objectifs de la formation, renégociation de ces objectifs ...dans la limite du possible.
- "Guide de voyage", elle annonce le programme pour que chacun se situe à tout moment dans la progression et pour prévenir les dérives éventuelles.
- Explicitation du registre dans lequel on va se situer (méthodes d'apprentissage, type de relation) et du rôle du formateur (animateur, facilitateur et non professeur détenteur du savoir).
- Entente sur certains concepts de base (par exemple le terme "zone humide" n'évoque probablement pas la même image chez un technicien et chez un élu).

## Le "check-list" du démarrage

1. Accueillez les stagiaires dans un registre convivial et avec quelques banalités.
2. Présentez-vous et précisez le rôle que vous allez jouer pendant le stage.
3. Demandez aux participants de se présenter, soit individuellement selon une trame que vous leur proposez, soit selon la technique de présentation réciproque.
4. Présentez les objectifs du stage et son déroulement en décrivant les principales phases de la session et le type d'implication que vous demandez aux stagiaires.
5. Recueillez les questions, les doutes, les objections des participants et répondez-y.
6. Le cas échéant et si cela est techniquement possible, modifiez certains éléments de la session pour répondre à des attentes nouvellement exprimées.
7. Ne passez à la phase active de la formation que lorsque vous avez le sentiment que tous les doutes sont levés.



## Quels outils de formation utiliser ?

Les outils de formation sont des supports d'information destinés à rendre plus efficace le travail du formateur. Il en existe toute une panoplie allant du document écrit au didacticiel en passant par le graphique ou la projection d'audiovisuels.

Ils doivent être mis en œuvre dans un souci d'"attaque multiple" (Voir p. 9), c'est à dire pour renforcer l'apprentissage par la stimulation de plusieurs sens.

Ces outils peuvent remplir plusieurs rôles selon l'utilisation qu'en fait le formateur :

### *Une prothèse*

Il s'agit là d'un instrument destiné à transmettre et amplifier le message, à le rendre plus clair.

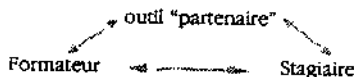
Exemple : Un transparent qui ordonne et synthétise les idées développées par le formateur.

Formateur → outil "prothèse" → Stagiaire

### *Un partenaire*

C'est une seconde source de savoir, à côté du formateur, et pas seulement un prolongement de celui-ci. Le formateur devient animateur et s'attache à faciliter l'accès de chacun à l'information.

Exemple : un film qui apporte des éléments de connaissance complémentaires de ceux exposés par le formateur.



### *Un parasite*

S'il est mal choisi ou mal utilisé, l'outil devient vite un parasite. Il est fréquent de voir des formateurs tellement séduits par le support pédagogique qu'ils construisent la formation autour de cet instrument.

Exemple : Certains outils de pointe, tels que multimédias ou simulations informatiques, monopolisent l'attention des stagiaires au détriment du message dont ils sont le support.

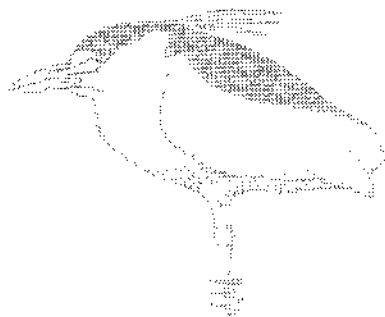
Formateur → outil "parasite" → Stagiaire

### *Une création*

Le formateur fournit les éléments de base au groupe et lui demande de construire un produit élaboré.

Exemple : Constitution par les stagiaires d'un dossier thématique, d'un montage diapo...

Formateur → Stagiaire → outil "création"



## Comment les choisir ?

Nous ne passerons pas en revue les divers outils, leurs mérites comparés et leurs conditions d'utilisation mais nous nous contenterons de quelques conseils généraux.

1. Le choix des supports utilisés doit se faire avant tout en fonction des objectifs pédagogiques de la formation. La réflexion sur les objectifs et la stratégie de formation doit donc nécessairement précéder le choix des outils.

2. Les différents outils doivent être complémentaires et l'information qu'ils contiennent

doit être dosée (trop d'information nuit à l'information).

Par exemple, si vous projetez une diapositive qui présente une image riche et compliquée, il y a peu de chance que l'attention des stagiaires se fixe au même moment sur votre commentaire. Il est préférable de laisser découvrir l'image en silence puis faire un commentaire en la retirant de la vue ou en occultant la partie qui n'est pas en rapport avec le commentaire.

3. On emploie trop souvent des outils pour leur côté gadget en perdant de vue leur finalité ; il en résulte une exploitation pauvre.

Outils de formation	Objectifs pour le stagiaire.				
	Mémoriser une information	Analyser et comprendre une situation	Acquiescer certaines attitudes	Reproduire un geste professionnel	Acquiescer un automatisme
Enregistrement sonores	✓	✓	✓		✓
Documents écrits/transparents	✓	✓			
Photo, dessin, graphisme	✓	✓			
Maquette, objet réel	✓	✓		✓	✓
Tableaux	✓	✓			
Projection de diapositives	✓	✓			
Film	✓	✓		✓	
Magnétoscope	✓	✓	✓	✓	✓
Didacticiel	✓	✓		✓	

## Quelques outils utilisés dans nos stages

### Outils "prothèse"

- Transparents (rappel des étapes, synthèse des idées-forces).
- Diapositives (illustration d'un exposé).
- Terrains de démonstration (visualisation de la théorie étudiée en salle).

### Outils "partenaires"

- Dossiers thématiques complémentaires des exposés, les stagiaires doivent y déceler les éléments utiles à la résolution de leur problématique.
- Film sur des sujets liés au contenu des exposés.

### Outils "création"

- Réalisation par petits groupe d'un set de transparents (cartes, tableaux...) illustrant le projet qu'il doivent exposer.



## Quelle attitude le formateur peut-il adopter ?

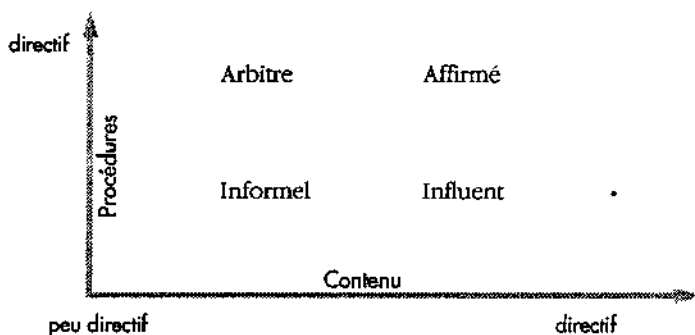
Selon notre conception de la formation on sera plutôt attaché au contenu qu'on enseigne ou aux besoins des stagiaires.

Comme on l'a vu la formation des adultes s'accommode mal d'une directivité trop forte, telle qu'on la connaît dans l'enseignement scolaire. Mais être non-directif ne revient-il pas à laisser faire les choses en espérant qu'il en sortira un progrès ?

En fait, on peut être plus ou moins directif à deux niveaux distincts :

- les contenus; ils seront clairement établis avant la session ou bien on laissera le groupe découvrir et formuler un certain nombre de principes sur le sujet traité.
- les procédures; la durée, des grilles d'analyse, le travail de chacun... seront précisément définis avant la session ou bien ils seront laissés à l'appréciation des stagiaires.

Selon que l'on soit directif sur les contenus ou/et sur les procédures, on adoptera 4 types d'attitudes distincts :



Passons en revue ces quatre attitudes :

### **Informe**

Le formateur ne structure pas la situation de travail et il se refuse à délivrer un message. Personne ne produit rien et les stagiaires, frustrés, ont souvent tendance à réclamer de la directivité. Nous ne vous conseillons pas d'adopter souvent ce type d'attitude.

Vous pouvez cependant l'adopter transitoirement si vous estimez que vos stagiaires réagissent de façon trop scolaire et souhaitez qu'ils se prennent en charge. Attention toutefois à savoir "reprenre" le groupe après cette phase qui peut être plus déstabilisatrice que constructive.

### **Arbitre**

Le formateur organise avec soin la situation d'apprentissage, il fait respecter les règles et les procédures qu'il a établies mais n'est pas exigeant sur le contenu. Le groupe produit un travail variable en suivant des règles légères mais structurantes. Cette attitude peut être favorable à l'expression des participants et à l'appropriation de l'expérience des autres.

### **Influent**

Le formateur laisse une apparente liberté sur des procédures parfois floues mais il est très directif sur les messages qu'il veut faire passer. C'est typiquement l'attitude d'intervenants qui maîtrisent parfaitement un sujet mais ne se soucient pas d'en organiser le transfert vers les stagiaires. Cela peut corres-

pondre aussi à une volonté d'avoir un contact amical avec les stagiaires en affichant une certaine souplesse et une non-directivité mais en restant intransigeant sur les conclusions de la formation. Vous pouvez jouer ce jeu mais gare à la démagogie, voire à la manipulation!

### **Affirme**

Le formateur fait tout; il est directif sur le contenu des messages et sur les procédures de travail; le groupe est donc passif et sa réceptivité n'est pas garantie. C'est le cas du cours magistral ou de l'exposé.

Ici encore, le propos n'est pas de dresser le "hit parade" des attitudes du formateur, mais de vous aider à analyser votre attitude en formation et celle des formateurs à qui vous faites appel. Une attitude donnée n'est pas bonne ou mauvaise en elle-même, elle est adaptée ou non à un contexte de formation et à un objectif.

Ainsi, par exemple, l'exposé est une technique qui repose sur une attitude affirmée. A ce titre, il provoque une certaine passivité des stagiaires et peut vous paraître à proscrire. L'exposé présente cependant d'autres intérêts et peut être valorisé par des séquences plus participatives faisant appel à une attitude "arbitre" ou "influente" (voir annexe 3).

## Comment faire participer ?

On l'a vu p. 9, la parole retenue par le stagiaire sera celle qu'il aura prononcée et non celle qu'il aura entendue. Partant de ce principe, il est primordial que le participant s'exprime au cours d'une formation pour clarifier sa pensée et assimiler un contenu.

Oui, mais comment ?

### Choisir des procédures de travail

La contribution de chacun dépendra pour une bonne part du choix des procédures.

A titre d'exemple, voici trois démarches possibles :

#### *Favoriser l'expression à partir d'un support que vous fournissez.*

Si vous demandez à des stagiaires de s'exprimer sur l'influence de la salinité sur la végétation des zones humides, l'inspiration peut manquer. En revanche, si vous leur soumettez des tableaux de données relatives à ce sujet en suggérant de les commenter, les remarques viendront plus facilement.

Ceci est simplement dû au fait qu'on n'ose pas prendre la parole tant qu'on ressent du désordre dans sa pensée; et des supports écrits peuvent servir de points d'appui à cette pensée.

#### *Identifier les limites de la performance demandée*

Pour prendre un bon départ, un sportif a besoin de savoir s'il s'agit d'un 100 mètres ou d'un 1 000 mètres. De la même façon, pour faire produire des idées indiquez le cadre de la performance : "énumérez les cinq principales fonctions des zones humides", "identifiez trois orientations de gestion possibles pour ce site"...

#### *Limiter la peur du jugement des autres.*

On hésite souvent à prendre la parole par crainte de la réaction des autres. Une façon de contourner cet obstacle consiste à créer des petits groupes de travail de 3 à 5 personnes; il apparaît que ces groupes fonctionnent généralement comme des bacs de décantation où les "forts en gueule" s'éteignent et où les muets se dévoilent et s'expriment.

### Accueillir la parole des stagiaires

Un bon moyen d'encourager l'expression d'un stagiaire est de l'écouter pleinement, sans réagir ni porter de jugement, pour ensuite reprendre ces idées avec vos mots... et les siens, car ce sont eux qui ont du sens pour l'intéressé.

Cela est facile quand le formateur abonde dans le sens du stagiaire. Mais que faire lorsqu'on est en désaccord ?

Notre réaction spontanée est une réponse du style :

- "Oui, mais..."  
- le oui n'est là que par politesse; la réponse est dans le développement du "mais".
- "Out, out" (en pensant "non")  
- le refus de comprendre s'accompagne d'un malentendu.
- "Non, à mon humble avis je pense que..."  
- l'incompréhension est totale; quant à l'humilité...

La réaction constructive consiste à commencer par exprimer les points sur lesquels vous êtes d'accord (il y en a toujours), pour ensuite approfondir par des questions les points où il y a divergence.

## Poser ou non des questions ?

Le questionnement est souvent utile (voir ci-dessus) mais il est généralement moins riche qu'on le suppose : il risque en effet de canaliser l'expression et de freiner les échanges.

De plus, certaines questions peuvent provoquer des blocages :

Exemple : la question à la cantonnée qui a pour effet de faire fuir les regards vers le lacet qu'il faut renouer ou vers la fenêtre où passe précisément un vol de Goélands d'Audouin... ou, pire, avoir des effets pervers :

Exemple 1 : la question culpabilisante :

*"Avez-vous lu le texte que j'ai donné hier ?"*  
quand on sait que la plupart ne l'ont pas lu.

Exemple 2 : la question manipulateur :

*"Ne pensez-vous pas que les pouvoirs publics ont vraiment une lourde responsabilité dans la disparition des zones humides ?"*

A une telle question on répondra généralement oui car on va ainsi dans le sens des sentiments que le formateur laisse paraître; d'autre part, l'essentiel du propos est contenu dans la question et n'appelle pas de développement.

Il existe cependant un certain nombre de procédés plus efficaces que les questions pour nourrir la discussion du groupe et favoriser la participation, notamment en suscitant les questions des stagiaires :

- Reformuler des idées exprimées par le stagiaire.
- L'inviter à développer pour approfondir sa pensée.
- Manifester de la perplexité (attention à ne pas porter un jugement négatif !)
- Inviter les stagiaires à poser des questions à propos du sujet étudié.
- Garder volontairement le silence jusqu'à ce que la parole soit reprise par un stagiaire.



## Comment gérer le temps ?

En tant que responsable de la conduite d'une session vous êtes le "maître du temps".

C'est à vous de faire en sorte que les intervenants ne dépassent pas le temps qui leur est alloué, que les pauses soient respectées, qu'un temps suffisant soit réservé à la discussion... et que les objectifs soient atteints dans la limite de temps prévue.

### Respecter les rythmes

La mémorisation d'un acquis par une personne ne se fait pas pendant une séquence de travail mais pendant le temps qui suit cette activité. Il est donc recommandé de répartir l'apprentissage dans le temps et de ménager des pauses au fil de la session.

D'autre part, chaque individu a un rythme d'apprentissage propre. Le formateur devra cerner le rythme moyen d'un groupe et s'y conformer tout en veillant à ce que les plus lents ne soient pas distancés.

Enfin, dans toute séquence de formation, qu'elle soit courte (une heure) ou longue (une semaine), l'apprentissage se fait en trois phases :

- Au début : prise de contact et familiarisation; peu d'acquisitions sont réalisées.
- Le corps de la séquence : apprentissage important et rapide.
- La fin de la séquence : ralentissement des acquisitions.

Mieux les stagiaires sont informés du temps consacré à une séquence de formation et plus ces trois phases seront marquées.

D'un point de vue pratique, il est recommandé de préciser en début de séquence le déroulement de ce qui va suivre; ainsi on bénéficie d'une phase d'apprentissage très efficace. En revanche, plus on approche du moment prévu de la fin de la séquence, plus l'attention se relâche et il devient illusoire de faire passer des messages importants. Il est donc nécessaire de respecter le déroulement prévu.

### Notre expérience :

Lors d'un stage de 5 jours que nous avons organisé sur le thème de "la concertation avec les partenaires locaux et gestion d'un espace naturel", certains concepts et techniques de communication présentés les premiers jours ont suscité un vif intérêt de la part des stagiaires; afin de répondre à leur demande, ils ont été développés bien au-delà du temps prévu. Pour rattraper le retard pris, le programme du dernier jour, initialement volontairement léger, a été fortement chargé.

Résultat : Les stagiaires, qui étaient en phase de faible acquisition, ont très vite saturé et ont manifesté leur épuisement et leur frustration de ne pas être en état de capitaliser des éléments importants.

Par ailleurs, les débuts d'après-midi ne sont pas consacrés à l'assimilation de ce qui a été étudié le matin mais à la digestion du repas de midi. Toute tentative d'exposé long ou, pire, de projection d'audio-visuels dans la

pénombre est vouée à l'échec : somnolence généralisée assurée. Nous ne saurions trop vous recommander de réserver ces moments pour les activités de terrain!

## Comment gérer un groupe hétérogène ?

### Est-il indispensable d'avoir un groupe homogène ?

Si vous organisez une formation sur un thème technique pointu, il est fortement recommandé de sélectionner des stagiaires ayant des niveaux de connaissances et des implications professionnelles similaires.

En revanche, pour des thèmes plus transversaux – notamment ceux portant sur le multi-usage d'une ressource commune – il est souvent utile, voire indispensable, de mêler des publics ayant des domaines de compétence différents, mais concernés par une même problématique; ils peuvent ainsi confronter leurs positions, comprendre les motivations de l'"autre". Cet échange et ce décryptage du fonctionnement de chacun est presque impossible en situation de travail; il doit donc être privilégié en formation.

Ainsi on associera volontiers des gestionnaires de sites avec des éleveurs, pêcheurs, etc. intervenant sur le même milieu; on mêlera élus locaux et fonctionnaires territoriaux pour qu'ils progressent ensemble dans la perception et la gestion des zones humides; on formera

ensemble les agents de diverses administrations sectorielles (agriculture, équipement, environnement...) pour qu'ils puissent collaborer activement malgré la barrière de leur "culture" spécifique.

Dans ce cas, l'hétérogénéité du groupe relève d'un choix pédagogique délibéré; il vous suffit de construire votre session avec des méthodes et des techniques de formation adaptés aux publics et aux thèmes traités. Point primordial : assurez-vous qu'ils possèdent un langage commun; si ce n'est pas le cas, consacrez du temps en début de session à une explicitation des termes et concepts utilisés.

### Gérer l'hétérogénéité

Logiquement, si le travail de repérage des publics-cibles et d'analyse des besoins de formation est bien mené, on doit pouvoir sélectionner des stagiaires de niveaux et de degré d'implications équivalents. Il arrive cependant qu'on ne maîtrise pas cette phase de sélection – notamment dans le cas de formations internationales – et qu'un groupe de niveau hétérogène s'impose de fait.



Dès lors, trois sortes de mesures peuvent être prises.

1. en début de session, on peut procéder à une mise à niveau pour que tous les participants possèdent une base commune minimum (notions techniques, langage...) permettant de tirer profit de la session qui va suivre. Ceci n'est possible que si on sait avant le début de la session que le groupe est hétérogène; en effet, cette mise à niveau ne peut pas s'improviser et ne doit pas empiéter sur le temps dévolu au stage. D'autre part, il faut être très vigilant à ne pas démobiliser par cette révision ceux qui ont le plus de connaissances.
2. en dehors de la session, on peut prévoir des actions complémentaires : lectures et exercices; entretiens avec une personne compétente, création de "binômes" parmi les participants afin de susciter un travail de révision... La notion de parcours individuel de formation<sup>4</sup> doit être encouragée.
3. pendant la session, le formateur peut agir de la façon suivante :
  - Inciter vivement les personnes à prendre la parole pour indiquer ce qu'elles ne savent pas; en effet, le comportement spontané est souvent de prendre la parole pour dire ce que l'on sait et se taire lorsqu'on voit que d'autres savent mieux.
  - Mesurer (par des tests) le niveau réel des participants; certains croient savoir parce qu'ils ont déjà travaillé sur le sujet et pensent perdre leur temps alors qu'ils surestiment leur niveau.
  - Demander à ceux qui ont le plus de connaissances d'apporter leur contribution en fournissant eux-mêmes certaines explications, en préparant des exposés...
  - Adopter un rythme de travail correspondant à la moyenne du groupe mais multiplier les occasions de "feed-back" et les procédures de contrôle.
  - Personnaliser au maximum les travaux proposés; organiser des travaux pour des petits groupes (de 2 à 5); dans ces sous-groupes, il est préférable de rassembler les personnes de même niveau, sinon il risque d'y avoir une démission au profit de la locomotive qui tire en avant chaque sous-groupe.

---

*4 - Il s'agit de bâtir une suite de séquences de formation visant à répondre aux besoins spécifiques d'un individu.*

## Pourquoi et comment évaluer la session ?

La formation représente un enjeu et un investissement trop important pour qu'on se permette de négliger d'examiner les résultats obtenus.

Trop de formateurs ont pratiqué – et pratiquent encore – la méthode du "brouillard rose" qui se résume en un échange de courtoisies, au cours duquel les stagiaires manifestent leur satisfaction quant à la température du café qui leur a été servi et leur admiration pour les prouesses pédagogiques du formateur; le formateur, lui, se gardant bien d'évaluer les performances des stagiaires.

Une telle pratique laisse planer des doutes sur l'efficacité de la formation et n'est pas acceptable.

L'évaluation consiste à comparer un résultat à un objectif, comparer une situation de départ et une situation d'arrivée pour en tirer des conclusions et prendre des décisions.

Le type de décision découlant de l'évaluation d'une formation pourrait être :

- Pour le stagiaire : engager ou non une nouvelle activité.
- Pour l'employeur du stagiaire : lui confier ou non de nouvelles missions, lui faire suivre ou non d'autres formations.
- Pour le formateur : modifier ou non ses pratiques pédagogiques.

L'évaluation est donc une phase capitale et indissociable de la session.

Elle s'effectue en référence aux objectifs de la session; cela signifie que si un objectif est libellé en termes flous et non mesurables, toute évaluation est impossible!

### Les objets de l'évaluation

On peut distinguer 4 niveaux distincts d'évaluation d'une formation :

1. La qualité de la formation perçue par les stagiaires.
2. Les capacités et connaissances acquises par les stagiaires.
3. Les effets de la formation sur le comportement des stagiaires en situation de travail.
4. Les effets de la formation sur la résolution de la problématique étudiée.

Il est clair que dans le cadre d'une mission très concrète telle que celle de MedWet – "stopper le dégradation des zones humides et inverser le tendance" – les évaluations de type 3 et 4 sont nos meilleurs indicateurs de performance.



## Les temps de l'évaluation

Des évaluations peuvent être réalisées :

- **au début de la session.**

Certaines techniques d'évaluation (par exemple l'"analyse des similitudes") requièrent l'utilisation d'un questionnaire en début et en fin de formation.

- **pendant la session.**

Une évaluation intermédiaire est souvent nécessaire lors de formations s'étalant sur plusieurs semaines, voire plusieurs mois, mais elle se justifie aussi lors de formations plus courtes.

- **à la fin de la session.**

C'est le moment "classique" de l'évaluation. On y estime particulièrement la pertinence du dispositif de formation au regard des objectifs qu'on s'est assigné.

- **un certain temps après la session.**

C'est une phase capitale mais trop souvent négligée. La formation n'étant pas une fin en soi, l'évaluation doit s'attacher prioritairement à déterminer le bénéfice de la formation *dans la conduite de l'activité professionnelle* du stagiaire.

Quelques mois après la session l'"affectivité" de la session s'est estompée, les acquis de la formation ont pu être testés en situation professionnelle. C'est le moment privilégié de l'évaluation mais c'est aussi celui où la mise en œuvre de l'évaluation est la plus difficile.



## Des outils pour chaque évaluation

### *Pendant la formation*

#### *Vous souhaitez :*

- Vérifier que les apprentissages sont conformes à vos objectifs.
- Vous assurer que les stagiaires ne "décrochent pas" et qu'ils perçoivent la cohérence de votre dispositif.

#### *Vous pouvez utiliser :*

- des exercices et tests d'application
- un questionnaire d'atteinte d'objectif

### *En fin de formation*

#### *Vous souhaitez :*

- Recueillir les opinions des participants sur les résultats de la formation.
- Contrôler la qualité globale de votre session
- Mesurer l'évolution des représentations<sup>5</sup> des stagiaires sur le sujet traité

#### *Vous pouvez utiliser :*

- un questionnaire ouvert/fermé/semi-ouvert
- une interview de groupe ou un questionnaire ouvert
- la méthode d'analyse des similitudes

### *Après la formation*

#### *Vous souhaitez :*

- Rechercher ce que la formation a produit sur la situation de travail des stagiaires

#### *Vous pouvez utiliser :*

- un guide d'entretien avec la hiérarchie et/ou avec l'ex-stagiaire
- un questionnaire destiné à la hiérarchie et/ou au stagiaire

5 - Une représentation est la façon dont un individu ou un groupe perçoit ou vit une réalité.

Ex : Une zone humide c'est : un milieu menacé, un cloaque, un terrain de chasse...



## Pendant la session

### *Les exercices et tests d'application*

Vous pouvez, en cours de session, mettre en application les enseignements à l'aide d'exercices ou de cas d'étude. A l'intérêt pédagogique de l'exercice (voir p. 23) s'ajoute la possibilité pour le formateur de vérifier l'acquisition des connaissances et de repérer les éléments mal assimilés. C'est aussi l'occasion d'identifier les stagiaires en difficulté et qui ne les manifestent pas spontanément.

### *Le questionnaire d'atteinte d'objectif*

Cette technique est utile dans le cas de formations "longues" (de quelques jours à quelques mois) et hiérarchisées (l'assimilation de chaque étape étant nécessaire à la compréhension de la suivante).

Une application simple, visuelle et participative consiste à afficher à la fin de chaque séquence importante un tableau comportant les questions suivantes :

- Les objectifs de la séquence étaient-ils clairs ?
- Ont-ils été atteints ?
- Vos attentes vis à vis du thème ont-elles été comblées ?
- La transition avec le thème précédent était-elle claire ?

Mettez à la disposition des stagiaires des pastilles adhésives de couleur verte, orange et rouge, la consigne étant que chaque stagiaire positionne en face de chaque question une pastille correspondant à son appréciation et selon le code suivant :

Vert = Oui ; Orange = "Bof" ; Rouge = Non.

Si pour chaque question la couleur dominante est le vert, vous pouvez passer à l'étape suivante. Dans le cas contraire, il vous faudra organiser, avant de passer à la phase ultérieure, une discussion de groupe pour expliciter l'insatisfaction des stagiaires et, le cas échéant, revenir sur les points nécessitant un éclaircissement.

Le risque de cette méthode provient du fait que le premier à placer ses pastilles oriente l'expression des suivants. Pour éviter ou résoudre ce biais, deux solutions :

- Provoquer une discussion quelle que soit la tendance majoritaire des réponses; on repère très vite si le ressenti des stagiaires correspond à leur expression à travers le collage des pastilles.
- Proposer ce questionnaire non pas sous forme de tableau mais sur des feuillets remplis individuellement; on évite les dérives mais c'est plus lourd, plus formel et moins dynamisant pour le groupe.

Enfin, sachez que les résultats de ce type d'évaluation sont plus fiables à partir du deuxième ou troisième tableau rempli : chaque stagiaire a alors acquis de l'assurance et exprime plus facilement son opinion même si elle va à l'encontre du courant majoritaire.

## A la fin de la session

### *Le questionnaire ouvert/fermé/semi-ouvert*

Une technique classique et efficace consiste à faire remplir individuellement, en fin de session, un questionnaire visant à recueillir l'opinion de chaque participant sur la session qu'il vient de suivre. Il existe cependant plusieurs types de questionnaires de richesse et de simplicité de traitement variables.

Un *questionnaire fermé* comporte une série de questions à choix multiples ou d'assertions comportant des blancs. Le stagiaire s'exprime selon un cadre préétabli, sans possibilité de nuancer ses réponses ou de traiter un aspect non prévu dans les questions.

- *Intérêt* : Traitement statistique des réponses simple.
- *Limites* : "Pauvreté" de l'expression des stagiaires; risque d'occulter des éléments importants lors de la construction du questionnaire.



Un **questionnaire ouvert** comporte des questions suivies d'un espace où le stagiaire peut s'exprimer sans contrainte.

- **Intérêt** : Richesse et diversité de l'expression des stagiaires.
- **Limites** : Traitement statistique impossible.

Vous trouverez en annexe 6 un exemple de **questionnaire semi-ouvert**, c'est à dire comportant des éléments "ouverts" et des éléments "fermés", que nous utilisons régulièrement lors de formations techniques. C'est un bon compromis entre la facilité de traitement statistique et la richesse de l'expression des stagiaires.

### **L'interview de groupe**

Le formateur mène un débat avec le groupe sur des thèmes qu'il aura préalablement choisis et selon une grille d'entretien.

- **Intérêts** : Facilité de mise en œuvre; émergence rapide de tendances parmi les stagiaires; richesse de l'expression.
- **Limites** : Risque de monopolisation de la parole et des idées par quelques stagiaires; le premier à s'exprimer oriente l'expression des autres; pas d'écrit, pas de traitement statistique possible, donc peu fiable pour les commanditaires du stage.

### **L'analyse des similitudes**

Nous agissons tous en fonction des représentations que nous avons d'un thème donné. Ainsi un décideur pour qui les zones humides évoquent uniquement miasmes, odeurs nauséabondes et piqûres de moustiques a peu de chance de s'impliquer dans la protection de ces milieux.

Une finalité de nos formations est de faire évoluer les représentations des stagiaires vis à vis des zones humides. Il est alors utile de

connaître la représentation que les stagiaires ont, avant le stage, du sujet traité et d'apprécier son évolution à l'issue de la session. Ceci est particulièrement intéressant pour des thèmes que les stagiaires maîtrisent mal avant la formation.

Ce type d'évaluation ne remplace pas les évaluations mentionnées précédemment mais est complémentaire.

Il s'agit d'une technique élaborée dont nous vous proposons deux adaptations très sommaires en annexe 7.

- **Principe** : Chaque stagiaire doit remplir en début et en fin de session un questionnaire comportant 10 à 20 propositions relatives au thème du stage. Pour chacune d'elles, il indique son degré d'accord.

La comparaison des réponses des stagiaires avant et après la session permet d'évaluer l'évolution des représentations.

- **Intérêts** : Permet d'objectiver des éléments importants qui n'apparaissent pas lors d'évaluations classiques. Moins les stagiaires sont familiers du thème traité, plus l'évolution des représentations sera importante à l'issue du stage et plus cette technique est riche, tant pour le formateur que pour les stagiaires eux-mêmes.

- **Limites** : Mise en œuvre assez complexe. En particulier, les propositions doivent être rédigées avec un soin particulier pour couvrir tous les champs que vous souhaitez explorer et être parfaitement claires (non équivoques). Il est recommandé de rédiger ces propositions suite à l'interview de quelques personnes représentatives du groupe de stagiaires pour prendre en compte leurs préoccupations majeures. De même, il est souhaitable de tester votre questionnaire sur quelques personnes avant son emploi en situation de formation.



## Après la session

On l'a vu, c'est un temps capital pour l'évaluation. Mais au-delà de l'aspect évaluatif, c'est l'occasion de remobiliser le stagiaire sur les thèmes traités durant la session.

Lorsque cela est possible – notamment lorsqu'on forme des fonctionnaires – il faut associer à cette phase la hiérarchie du stagiaire qui pourra témoigner des effets du stage sur son comportement professionnel.

### *Le guide d'entretien avec l'ex-stagiaire et/ou la hiérarchie*

L'idéal est de pouvoir s'entretenir directement avec le stagiaire et ses supérieurs, quelques mois après le stage, pour évaluer la mise en application des acquis du stage et surtout les effets de ce stage sur le comportement professionnel de l'ancien stagiaire.

Pour cela on mènera un entretien semi-directif individuel selon une trame qu'on aura établie en fonction des éléments qu'on souhaite recueillir.

- *Intérêt* : Richesse des informations; réactivité de l'entretien.

- *Limites* : Très lourd à mettre en œuvre car les anciens stagiaires sont généralement disséminés sur un vaste territoire.

### *Le questionnaire destiné à l'ex-stagiaire et/ou à la hiérarchie*

Pour des raisons pratiques il est généralement plus réaliste d'effectuer l'évaluation post-stage à l'aide d'un questionnaire que l'on envoie aux intéressés.

- *Intérêt* : Faible coût et facilité de mise en œuvre.

- *Limites* : Moins riche que l'entretien; information partielle car tout le monde ne renvoie pas le questionnaire rempli.

Vous trouverez en annexe 8 un exemple de questionnaire que nous utilisons couramment 6 mois après nos stages techniques.



## Faites notre évaluation!

Vous approchez de la fin de cet ouvrage. Il est intéressant de faire le point sur cette lecture; nous vous proposons pour cela un petit questionnaire d'évaluation (qui ne se veut pas un modèle du genre !).

Vous pouvez aussi attendre d'avoir lu cet ouvrage jusqu'au bout avant d'y répondre. Nous serions très intéressés de le recevoir à la Station Biologique de la Tour du Valat, Equipe Formation, le Sambuc, 13200 Arles, France.

Quels sont les chapitres ou parties de chapitre qui vous ont semblé le plus correspondre à vos attentes et à vos objectifs ? Pour quelles raisons ?

Quels sont les chapitres qui correspondent moins à vos préoccupations ? Pourquoi ?

Le contenu de cet ouvrage est-il en rapport avec les situations de formation que vous connaissez ?

Oui

Non

Commentaires :

Après avoir lu ce document, envisagez-vous de changer votre façon d'agir ?

Si oui, dans quel sens ?

Globalement, vous avez trouvé cet ouvrage plutôt :  
(Cochez la case correspondant à votre impression)

Stimulant	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Fastidieux
Utile	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Inutile
Accessible	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Trop technique
Trop ardu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Trop simple
Trop long	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Trop court

Remarques diverses :



## Pour en savoir plus...

Beau D. - 100 fiches de pédagogie des adultes à l'usage des formateurs, 201 p., Les éditions d'organisations, 1982

Jaibert J. - Contribuer par la formation à la gestion d'une zone humide; Guide méthodologique, Station Biologique de la Tour du Valat / MedWet, 1996

Jouvenel G. & Masingue B. - Les évaluations d'une action de formation dans les services publics, 207 p., Les éditions d'organisation, 1994

Lebel P. & M.P. - Vade-mecum du formateur occasionnel, 31 p. Les éditions d'organisation, 1992.

Le Boterf G. - L'ingénierie et l'évaluation de la formation, 172 p., Les éditions d'organisation, 1992

Noyé D. & Piveteau J. - Guide pratique du formateur, 216 p., INSEP éditions, 1993

Perennou C. & al. - Module de formation "Plan de gestion d'une zone humide méditerranéenne", Station Biologique de la Tour du Valat / MedWet, 1996

Rancourt (de) P. - Définir une stratégie de formation; Méthodes et outils, Station Biologique de la Tour du Valat / MedWet, 1996

