Permagarden

Ressources pour la Formation en Education des Adultes

USAID FROM THE AMERICAN PEOPLE

TOPS Promoting excellence in food security programming

MERCY CORPS

Le programme TOPS (Technical and Operational Performance Support) est un mécanisme d'apprentissage financé par l'USAID (Office of Food for Peace). Son but est de générer, capter, disséminer et appliquer information et connaissances de la plus haute qualité, ainsi que les pratiques à haut potentiel de rendement en matière de programme d'assistance alimentaire pour le développement, afin de s'assurer que la majorité des communautés et des ménages profitent des investissements du gouvernement américain dabs la lutte contre la famine. A travers le transfert des compétences techniques, un programme de petites subventions pour financer recherche, documentation et innovation et une communauté de pratique physique et par internet (the Food Security and Nutrition [FSN] Network), le Programme TOPS outille les opérateurs du secteur de sécurité alimentaire et la communauté des bailleurs pour qu'ils puissent créer un impact durable dans la vie des millions de personnes les plus vulnérables à travers le monde.

Piloté par Save the Children, le programme TOPS est un consortium qui profite de l'expertise de ses partenaires: CORE Group (Gestion des connaissances), Food for the Hungry (Changement de Comportement Social), Mercy Corps (agriculture et gestion des ressources naturelles), et TANGO (Suivi-Evaluation). Save the Children apporte son expérience et expertise en gestion des produits, genre et technologie de l'alimentation et de la nutrition, ainsi que la gestion de cette subvention de $20 million d'une durée de 5 ans (2010–2015).

Le Programme TOPS
c/o Save the Children USA
2000 L Street, NW, Suite 500
Washington, DC 20036

info@thetopsprogram.org

www.thetopsprogram.org
www.fsnnetwork.org

Le Programme TOPS a été rendu possible grâce au soutien généreux du peuple américain à travers l'USAID (U.S. Agency for International Development). Le contenu de ce rapport a été créé par TOPS et ne reflète pas nécessairement l'opinion de l'USAID ou du Gouvernement des Etats-Unis d'Amérique.

Programme TOPS (Technical and Operational Performance Support) – 2015

Ressources de Formation en Education des Adultes - Washington, DC. – Programme TOPS.

Photo de couverture (avant et arrière)
Thomas Cole

Reconnaissances

Le document *Ressources pour la Formation en Education des Adultes de TOPS Permagarden*, qui fait partie de la *boite-à-outils TOPS Permagarden*, résulte de la nécessité ressentie de se doter d'une ressource pratique et d'un programme de formation qui accentue le but et la science des permagardens, et offre un guide détaillé pour l'exécution des composantes permagarden dans un contexte de développement. Le contenu de ce matériel de formation, et de toute la boite-à-outils, a été adapté et développé sous la composante Gestion des Ressources Naturelles du programme Technical and Operational Performance Support (TOPS). Les exercices pratiques et exemples utilisés sont issus des formations et méthodologie développées et dirigées par Thomas Cole et Peter Jensen.

Le Programme TOPS voudrait remercier Sylvie Robert pour l'intégration des ressources LEGS-Education des Adultes dans le matériel de formation permagarden. Les méthodes d'apprentissage pour adultes, ainsi que le matériel pédagogique sont une version modifiée du *Matériel de Formation LEGS* (www.livestock-emergency.net). *Le Matériel de Formation LEGS* a été produit par l'équipe de formation LEGS (David Hadrill, Emma Jowett, Tim Leyland, Sylvie Robert, Ana Urgoiti, Polly Bodgener, Mike Wekesa) et la Coordinatrice LEGSCathy Watson, à partir des feedback et évaluations de douze sessions de formation des formateurs LEGS, et de plus de 60 sessions de formations. Remerciements sincères à Cathy Watson pour avoir permis au Programme TOPS d'adapter, pour l'outil de formation des permagardens, la méthode d'apprentissage LEGS qui a déjà fait toutes ses preuves.

Dr Andrea Mottram
Spécialiste Principal

Agriculture et Gestion des Ressources Naturelles
Programme TOPS

Contenu

Introduction 1

Styles d'apprentissage 2

Principes d'apprentissage des adultes 6

Méthodes de formation sélectionnées 9

Conseils pour le choix des méthodes et techniques de formation 12

L'art de travailler avec des groupes, des pairs, et des individus 14

Les 5 étapes de développement du groupe selon Tuckman 18

Faire face aux difficultés 21

Conception et planification de la formation 23

La boite-a-outils des stimulateurs 29

Conseils pour l'utilisation du flipchart 39

Conseils pour donner des feedbacks constructifs 41

Introduction

La formation en permagarden

Le Guide de la Formation des Formateurs en permagarden de 5 jours fournit au personnel et agents de vulgarisation des directives sur la facilitation de la formation en permagarden de 3 jours pour les paysans avec une approche participative. Les formateurs doivent d'abord suivre la formation des formateurs (FdF) en permagarden de 5 jours avant d'animer la formation de 3 jours en permagarden.

Les deux formations ont été conçues en respectant les principes et règles d'apprentissage des adultes et doivent être dispensées en utilisant l'approche participative telle que décrite dans ce document. Pour cela, ce document est une ressource pour les facilitateurs des formations en apprentissage et participation des adultes. Il fournit les méthodes et outils permettant d'ajuster les plans des sessions de manière adéquate.

La formation participative

Le travail en groupe constitue une partie importante de la méthode participative pour ce type de formation/FdF. Les groupes doivent compter entre cinq à six membres si possible, pour un total de quatre ou cinq groupes. Sauf indication contraire dans le Guide, chaque membre doit changer de groupe chaque jour, et il faudrait encourager les groupes à roter les rôles qui leur seront assignés.

Dans le grand groupe ou en plénière, la pratique des « questions-réponses » devrait être utilisée autant que possible, à la fois pour encourager la participation et pour localiser et contextualiser le matériel, surtout pour contextualiser la formation. Encourager les participants à citer des exemples et expériences relevant de leur travail et région/localité sera donc important pour permettre de bien baser la formation sur le contexte local. Inviter un expert local à faire une petite présentation pourrait aussi contribuer à la contextualisation de la formation.

Ce Guide contient une liste de séquences de stimulation et d'activités « brise-glace » qu'on peut utiliser au cours des sessions pour relever le niveau de l'énergie du groupe ou fournir un instant d'humour entre deux sujets. Il contient aussi des suggestions pour résumer au quotidien l'approche participative et l'évaluation de la journée.

A la fin de chaque formation/FdF, une évaluation devrait être entreprise.

Des informations complémentaires sur la planification et la facilitation d'une session de formation, y compris la préparation des checklists, se trouvent dans le

Sphere Trainer's Guide disponible sans frais sur le site internet de Sphere : www.sphereproject.org

Le reste de ce document fournit du matériel de référence supplémentaire pour accompagner les sessions Apprentissage de l'Adulte de la FdF.

Styles d'apprentissage

Honey et Mumford (1992) ont décrit quatre principaux types d'individus, et leurs façons préférées d'apprendre. Les quatre styles d'apprentissage sont listés ci-dessous et décrits l'un après l'autre.

- Activistes
- Réflecteurs
- Théoristes
- Pragmatistes

Les activistes

Les activistes aiment s'impliquer dans de nouvelles expériences. Ils ont l'esprit ouvert et sont enthousiastes face à de nouvelles idées, mais s'ennuient en phase d'implémentation. Ils adorent l'action et tendent à agir d'abord et penser aux conséquences seulement après coup. Les activistes aiment travailler avec les autres, mais tendent à toujours vouloir être la vedette.

Les activistes apprennent mieux quand ils :

- sont impliqués dans de nouvelles expériences, problèmes et opportunités
- travaillent avec les autres dans les jeux, tâches d'équipes et jeux de rôle
- sont jetés dans le grand bain avec une tâche difficile
- président les réunions et dirigent les débats.

Les activistes apprennent moins quand ils :

- suivent (passivement) les discours ou de longues explications
- lisent, écrivent ou réfléchissent tout seuls
- assimilent et comprennent les données
- suivent à la lettre une instruction précise.

Les réflecteurs

Les réflecteurs aiment prendre du recul et regarder la situation sous plusieurs angles. Ils aiment rassembler les données et y réfléchir minutieusement avant de tirer conclusions. Les réflecteurs aiment observer les autres et écouteront leurs points de vue avant de donner les leurs.

Les réflecteurs apprennent mieux quand ils :

- observent les individus ou groupes faire quelque chose, agir comme leader ou jouer un rôle devant les autres
- ont l'occasion d'examiner attentivement ce qui s'est passé et de penser à ce qu'ils ont appris en faisant les choses sans delai de préparation
- produisent analyses et rapports pour des tâches dans des délais pas trop serrés.

Les réflecteurs apprennent moins quand ils :

- agissent comme leaders ou dans un jeu de rôle devant les autres
- font les choses urgentes (sans délais de préparation)
- sont jetés dans le grand bain
- sont mis sous pression ou s'inquiètent des (courts) délais.

Les théoristes

Les théoristes adaptent et intègrent les observations dans des théories complexes et cohérentes. Ils réfléchissent pas-à-pas aux problèmes. Ils tendent à être des perfectionnistes qui aiment présenter les choses dans un schéma rationnel. Les théoristes sont plus souvent détachés et analytiques que subjectifs et émotionnels dans leur raisonnement.

Les théoristes apprennent mieux quand ils :

- sont mis dans des situations complexes ou ils doivent utiliser leur compétence et connaissance
- sont face à des situations structurées avec un objectif précis
- se voient proposer des idées ou concepts intéressants, même s'ils sont moins pertinents dans l'immédiat
- ont l'occasion de questionner et de sonder les idées qui soutiennent les choses.

Les théoristes apprennent moins quand ils :

- doivent participer dans des situations qui privilégient émotion et sentiments
- font face à une activité non structurée ou dont la présentation est faible
- doivent faire des choses sans en connaître les principes et concepts de base
- se sentent en déphasage avec les autres participants, ex : avec des gens de styles d'apprentissage différents.

Les pragmatistes

Les pragmatistes sont toujours prêts à essayer de nouvelles choses. Ils veulent des concepts qui puissent être appliqués à leur travail. Ils tendent à être impatients dans des longues discussions, et ils sont pratiques et terre-à-terre.

Les pragmatistes apprennent mieux quand :

- il y a un lien évident entre le sujet de la formation et leur travail
- ont l'occasion d'essayer les techniques avec feedback, ex : jeu de rôle
- on leur montre des techniques ayant des avantages évidents, ex : gain de temps et d'argent
- ils ont un modèle ou un expert crédible.

Les pragmatistes apprennent moins quand :

- il n'y a pas de profit évident ou immédiat identifiable
- il n'y a ni pratique, ni directives d'exécution
- il n'y a pas de profit apparent à tirer de la formation, ex : aucun gain de temps ou d'argent
- L'évènement ou la formation est purement théorique.

Beaucoup d'entre nous avons des éléments de plus d'un style d'apprentissage. Savoir quel est votre meilleur et votre plus mauvais style vous aidera à mieux apprendre. Comme formateur, avoir une meilleure notion des différents styles vous permettra de concevoir des sessions de formation stimulantes et effectives.

Votre style d'apprentissage peut affecter votre style de formation

En tant que formateur, ayez conscience du fait que votre style personnel d'apprentissage peut affecter votre choix d'activité. Ayez donc comme objectif de satisfaire tous les styles d'apprentissage en choisissant une série de méthodes, pas seulement ceux qui vous plairaient le plus.

Si vous êtes un activiste, il y a de fortes chances que vous favorisiez :

- une large gamme d'activités différentes
- le brainstorming
- les activités expérimentales
- les jeux et les jeux de rôle
- les tâches de groupe
- les brise-glace et les stimulations
- les activités de résolution des problèmes
- les activités non-structurées sous forme de « jeux d'écoute ».

Si vous êtes un théoriste, il y a de fortes chances que vous favorisiez :

- l'analyse de l'information
- les polycopiés avec informations détaillées sur le contexte
- la présentation des théories, modèles concepts et systèmes
- les séances de questions-réponses
- la liaison de de l'activité de formation à la théorie/modèle correspondant
- les situations structurées.

Si vous êtes un réflecteur, il y a de fortes chances que vous favorisiez :

- les activités exploitant les travaux préparatoires
- l'échange d'information
- l'observation ou l'utilisation des observateurs
- la présentation des recherches et analyses
- la révision des activités de groupe pour en tirer des leçons
- la projection des vidéos et DVDs
- les groupes de discussion structurés
- l'utilisation de la vidéo pour enregistrer les activités ou les jeux de rôle.

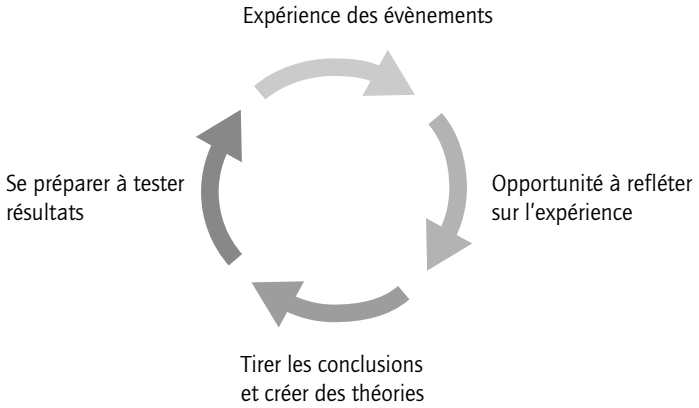
Si vous êtes un pragmatiste, il y a de fortes chances que vous favorisiez :

- les activités qui ont un résultat final quantifiable
- tout ce qui conduit à une application pratique immédiate
- des études de cas intimement liées à l'expérience des participants
- les démonstrations
- des exercices pratiques qui donnent l'occasion aux gens de faire des essais
- des simulations des situations « réelles ».

Principes d'apprentissage des adultes

Apprendre à partir d'une expérience – Cycle d'apprentissage de Kolb

En tant qu'adultes, nous avons tendance à apprendre à partir d'une expérience. Et la manière dont nous percevons et apprenons de nouvelles choses est influencée par nos expériences précédentes, éducation, antécédents et culture. Nous aimons avoir un certain contrôle sur ce que nous apprenons et pouvoir l'appliquer en situation réelle. Voir ci-après le célèbre modèle de l'apprentissage basé sur l'expérience de David Kolb (1975).



Par expérience, nous voulons dire apprendre à partir de notre implication personnelle dans l'évènement structuré ou l'incident, par opposition à entendre le formateur nous dire ce qu'on devrait en apprendre.

Le cycle d'apprentissage ci-dessus implique quatre séquences discrètes :

Expérience concrète Tout apprentissage commence avec une certaine expérience d'un évènement, incident, ou survenance. Ceci peut être une instance naturelle, comme la plupart des expériences de la vie, ou artificiellement provoqué, comme par exemple, quand le formateur introduit un jeu de rôle dans une session.

Observation et réflexion L'action de sensibilisation et l'apprentissage personnel commencent à prendre forme quand les gens ont les opportunités de réfléchir et de penser aux expériences qu'ils ont acquises. Cela peut être assisté si le facilitateur fournit des structures pratiques pour la réflexion.

Conceptualisation abstraite La réflexion conduit à un triage et une compréhension des expériences précédentes d'où la personne peut tirer conclusions et généralisations. Celles-ci aident à ordonner les expériences et offrent un cadre pour mieux les étudier.

Expérimentation active A l'aide de ce cadre, on peut planifier de nouvelles expériences et en tester la conclusion, soit pour confirmer l'apprentissage déjà réalisé ou pour générer plus de preuves. Ce type de test mène à d'autres expériences en situation réelle qui, à leur tour, recommencent le cycle.

Les principes fondamentaux de l'apprentissage des adultes

- **Les apprenants ont besoin de connaitre**
  Pourquoi, quoi, comment
- **L'image de soi de l'apprenant**
  Autonome, autodirigé
- **Expérience précédente de l'apprenant**
  Expérience vécue, tache développementale
- **Orientation pour l'apprentissage**
  Centrée sur le problème, contextuelle
- **Motivation pour apprendre**
  Valeur intrinsèque, gain personnel

Quelques caractéristiques de l'apprentissage des adultes

- Les adultes ont besoin de savoir pourquoi ils apprennent telle ou telle chose.
- Les adultes sont motivés quand l'apprentissage améliorera leur qualité de vie et leur amour-propre.
- Les adultes ont plus de connaissances et une plus vaste expérience que les jeunes apprenants.
- Les adultes aiment être capables d'évaluer, contester, et questionner.
- Les adultes ont besoin d'intégrer les nouvelles idées aux « anciennes » s'ils doivent conserver et utiliser la nouvelle information.
- Les adultes peuvent avoir des difficultés à établir un rapport avec, s'en souvenir et s'en rappeler, si ce qu'ils apprennent est complètement nouveau.
- Les adultes se considèrent indépendants.
- Les adultes sont préoccupés par les problèmes courants.
- Les adultes arrivent dans les situations d'apprentissage avec leurs objectifs, motivations et besoins.
- Les adultes apprennent mieux en créant quelque chose qu'en lisant ou discutant simplement.
- Les adultes aiment des instructions pratiques.
- Les adultes préfèrent les programmes de formation centrés sur un seul sujet et directement applicable aux problèmes.

Les adultes apprennent mieux quand :

- ils sont impliqués
- le but et les objectifs sont réalistes et importants pour eux
- le matériel est structuré pour satisfaire leur besoin
- le thème est en relation avec leurs activités quotidiennes
- l'apprentissage est basé sur une expérience réelle résultant d'un cas pratique
- l'apprentissage a lieu dans un environnement informel, mais bien organisé
- le matériel est présenté à travers plusieurs méthodes avec des exemples pratiques
- les sujets sont expliqués et soutenus par des éléments visuels
- activités et tâches sont structurées et en relation claire avec des sujets spécifiques
- (les activités sont) axées sur la résolution des problèmes réels
- on utilise des expériences réelles, simulées ou basées sur des études des cas
- il y a des opportunités d'appliquer ou de pratiquer ce qu'ils ont appris
- ils obtiennent un feedback structuré, pratique
- les situations d'apprentissage sont coopératives et en groupes
- ils ne sont ni mis sous pression, ni testés, ni jugés
- il y a assez de temps pour la réflexion et de courtes pauses entre les sujets.

Méthodes de formation sélectionnées

La liste suivante de méthodes de formation et leurs brèves descriptions n'a pas la prétention d'être exhaustive- mais elle fournit des informations supplémentaires pour soutenir les modules de sessions. Les méthodes listées ci-dessous sont principalement celles ébauchées dans les plans de session.

Brainstorming

Description

C'est une technique pratique pour générer des idées créatives, informations, espoirs et craintes en encourageant les contributions des participants en réponse à une idée, question ou supposition. Les résultats des brainstormings peuvent être utilisés de diverses manières, des activités « brise-glace », création d'idées, recherche de solutions, à l'évaluation du niveau réel des attitudes, compétences et connaissances des personnes.

Il est important de clarifier l'utilisation du brainstorming aux participants, pour qu'ils sachent à quoi s'attendre et puissent entrevoir le but de l'exercice. Le formateur ici joue le rôle de facilitateur, concevant l'exercice mais contribuant seulement avec des idées qui suscitent la créativité du groupe.

Tout brainstorming doit avoir un but, même si c'est seulement une manière d'introduire un sujet. Dans le cas idéal, le brainstorming doit être suivi d'un exercice qui qui utilise les informations collectées.

Considérations

- Définissez le sujet/problème/préoccupation sous forme de déclaration ou de question.
- Clarifiez si c'est un exercice contrôlé (vous sanctionnerez les contributions selon leur pertinence avec le sujet) ou libre (toutes les idées seront les bienvenues, même les plus folles).
- Donnez aux gens le temps de réfléchir (et de noter si nécessaire) seul, en pairs ou en groupe.
- Synthétiser les idées/phrases en mots-clés équivalents, vérifiez que tout changement soit approuvé par la personne auteure de la contribution.
- Utilisez le résultat du brainstorming comme base pour toute activité qui s'en suit, pour que les participants comprennent l'intérêt qu'il y avait à faire le brainstorming.

Conseils !

- Etablissez des paramètres clairs avant de commencer l'exercice (contrôlé vs libre).
- Si c'est un brainstorming libre, n'évaluez pas les contributions sur-le-champ.

Discussions structurées

Description

Les discussions structurées sont faites pour initier et centrer les débats ou pour mettre l'accent sur les points-clés de l'apprentissage. Elles peuvent être menées en plénière ou en petits groupes, et doivent donner aux participants le temps de faire le lien entre l'apprentissage et la réalité ou vice-versa.

Les discussions en plénière doivent être gérées par le facilitateur. Cependant, si elles ont lieu dans de petits groupes, il faudrait designer un facilitateur pour diriger les débats et s'assurer que certains n'imposent pas leur point de vue avec trop de vigueur.

On peut se servir des discussions structurées en plénière ou en petits groupes pour développer la compréhension. C'est une technique pratique pour découvrir comment le groupe réagit face à un sujet contentieux, ou pour couvrir tous les angles d'un sujet particulier. Les discussions peuvent être organisées de diverses manières pour atteindre des buts différents tels que : encourager les membres timides d'un groupe à prendre la parole, offrir un avantage compétitif, viser les aspects particuliers d'un sujet donné, etc...

En général, le facilitateur initie les discussions en posant des questions prédéterminées, et influence ou contrôle la discussion juste pour résumer les points, ou en cas de problème tel que mésentente, propos insensé ou causerie sans rapport avec le sujet.

Quelques outils de régulation de discussion :

- Un système préétabli ou chacun indique s'il veut parler, et attend son tour de parole.
- Le système « conque » ou une seule personne tenant la « conque » (bâton, ballon, etc...) peut parler. Ensuite il passe la « conque » au prochain pour qu'il parle.
- Parler à tour de rôle (ex : tour du cercle, numérotation, etc ...).
- Utilisation des cartes portant l'en-tête du sujet pour discuter de plus d'un aspect d'un sujet.

Considérations

- N'ayez pas peur d'arrêter une discussion non-productive, ou de continuer avec une nouvelle discussion spontanée qui a du sens.
- Formulez les questions avant le début de la session puisqu'il n'est pas facile de le faire sur-le-champ.
- Les discussions constituent un outil flexible de facilitation et peuvent survenir à tout moment au cours d'une session.

- Les discussions constituent un excellent moyen de stimuler l'intérêt et la participation, jauger le sentiment du groupe et créer un lien entre l'apprentissage et la pratique concrète.
- Les discussions peuvent fournir un feedback immédiat au formateur.
- Les discussions utilisent la diversité au sein d'un groupe. Elles peuvent être exigeantes et susciter la réflexion individuelle.

Conseils !

- Synthétisez régulièrement et faites ressortir les points-clés de la discussion.
- Soyez fermes à l'égard des individus qui chercheraient à dominer les débats.

Questions et réponses

Description

Les facilitateurs peuvent utiliser les questions de manière planifiée pour obtenir des informations, stimuler le processus de réflexion, et évaluer et le niveau de connaissances et de compréhension. Cela peut être un moyen direct et rapide de clarifier, obtenir des informations tangibles, permettre aux participants de partager leur expérience ou connaissance, et c'est un excellent moyen d'entamer les discussions.

Quoique, très souvent, les facilitateurs soient les seuls à poser les questions et gérer les réponses, cela ne devrait pas toujours être le cas. Il est parfois utile (et stimulant) d'obtenir les questions des participants, les renvoyer au groupe, et lui céder le contrôle.

Considérations

Nous listons ci-dessous une série de types de questions à utiliser en cas de besoin :

- **Les questions ouvertes** permettent aux apprenants d'être flexibles dans leurs réponses, et permettent ainsi au formateur de savoir clairement si l'apprenant a bien compris le sujet. Ces questions commencent souvent par qui, quoi, pourquoi, comment, et où.
- **Les questions fermées** appellent de courtes réponses : oui ou non. Celles-ci sont pratiques si vous voulez des faits tels que : est-ce le but ? Mais, elles sont, en général, moins pratiques pour vérifier une compréhension ou un apprentissage plus complexe tel que : est-ce que vous comprenez ?
- **Les questions de réflexion** pour amener les gens à réfléchir sur ce dont on est en train de parler, à travers la récapitulation ou autre.
- **Les questions de reprise** pour revenir à un point /une discussion précédente. Elles peuvent être utiles dans des moments calmes, ou pour encourager les participants à faire le lien entre deux sujets.
- **Les questions directes** Normalement, elles s'adressent directement à un individu particulier pour lui demander d'être actif ou de se réveiller ! Ces

questions peuvent évidemment être intimidantes, même si c'est peut-être justement l'effet que vous recherchez ; elles peuvent aussi donner la chance à quelqu'un de se mettre en évidence, si le formateur sait d'avance que la personne peut répondre.

Les questions offrent un moyen direct et immédiat de clarifier et obtenir des informations tangibles. Quand elles sont planifiées à l'avance, les questions peuvent servir à tester la compréhension et les niveaux de l'apprentissage.

Conseils

Pensez à quelques questions-clés qui vous aideront à évaluer le niveau de compréhension des points de la formation par les apprenants avant de commencer la session de formation.

Conseils pour le choix des méthodes et techniques de formation

La pertinence du contenu Choisissez une activité qui est applicable à l'audience. Votre objectif est d'impliquer tous les participants sans en exclure quelqu'un parce qu'il ne comprend pas le jargon ou les situations.

La pertinence par rapport au sujet Assurez-vous que l'activité peut être liée au thème de la formation. Si les apprenants sentent que le sujet n'est pas en adéquation avec le thème de la formation, il sera rejeté, et le rythme que vous aurez ainsi créé va affecter négativement la formation.

L'adéquation avec le groupe Le matériel doit être en adéquation avec les capacités des apprenants. Vous devez prendre en compte : connaissances, position ou niveau, culture et niveau en langue.

Les attentes des apprenants Il peut s'avérer difficile de cerner les attentes des participants avant la session de formation ; mais plus vous en savez sur l'audience-cible, mieux vous pouvez choisir les activités appropriées.

La familiarité des apprenants Il est utile de connaitre le niveau de familiarité entre les participants avant la session de formation. S'ils ne se sont jamais rencontrés, choisissez comme premières activités celles qui leur permettent de faire connaissance mutuellement.

Expérience antérieure avec les activités Les participants qui sont des « experts apprenants », c-à-d qui ont déjà suivi plusieurs sessions de formation, peuvent avoir déjà vu la plupart des activités. Vous devez être conscients de leur expérience, afin d'éviter qu'ils se comportent en « connaisseurs ». Certaines activités, par exemple les études de cas et les jeux-de-rôle, peuvent être utilisées

à plusieurs reprises, alors que des jeux spécifiques ou des activités conçues pour un résultat spécifique ne devraient pas être répétés.

Niveau de confiance des apprenants Beaucoup de participants entament la formation sans grande conviction. Ils ne veulent pas se faire ridiculiser. Ils ont besoin de temps pour créer de l'assurance et de la confiance, tant avec leurs collègues qu'avec le formateur.

Volonté de participer La volonté des apprenants de participer est souvent liée à leur niveau de confiance. Dans un environnement relax et sans danger, les gens sont plus prompts à participer. Mais vous devez aussi savoir pourquoi les apprenants viennent. S'ils y ont été forcés par leurs supérieurs, contre leur volonté, il est évident que cela influencera leur volonté de participation.

Aptitude à exécuter les activités doivent être exécutées dans les délais impartis. C'est très frustrant d'entamer un processus d'expérimentation et de s'entendre dire que le temps imparti est terminé. Pour bien se préparer à achever l'activité, les apprenants devraient d'abord faire un essai complet avec les collègues afin de prendre la mesure du temps réel nécessaire et des résultats potentiels.

Aptitude à résoudre Les apprenants doivent achever les activités, surtout les études de cas et les jeux de rôle. Si vous leur présentez des problèmes qu'ils sont incapables de résoudre, soit seul, soit en groupe, c'est que vous les préparez à la frustration et l'expérience d'apprentissage deviendra négative.

Briefé Toutes les activités doivent être présentées avec des instructions claires et précises. Pour les activités ou les participants doivent jouer un personnage, telles que jeux-de-rôle, scenarios, jeux, les différents rôles doivent être clairement expliqués.

Débriefé Pour toutes les méthodes d'apprentissage (active ou de groupe), chaque activité doit être totalement débriefée pour maximiser la maitrise du sujet. Souvent, l'activité doit être débriefée à divers niveaux : personnel, immédiate, et appliquée en situation réelle sur terrain. Le polycopié sur le Débrief contient beaucoup d'autres conseils spécifiques.

L'art de travailler avec groupes, des pairs, et des individus

Travail individuel

Cette méthode peut être utilisée indépendamment ou en combinaison avec n'importe quelle autre méthode expliquée ci-dessous. Le travail individuel, c'est quand l'apprenant travail seul, typiquement sur les courtes questions ou les tests individuels qui demandent réponses ou reflexion personnelles. La méthode permet :

- des entrées individuelles encourageant tout le monde à participer
- du temps personnel pour une réflexion calme
- des sentiments et comportement qu'ils aimeraient ne pas révéler aux autres mais dont ils veulent se souvenir pour eux-mêmes.

Tour-de-table

Les avantages de contribution et discussion par tour-de-table sont :

- prend moins de temps que le travail de groupe
- permet aux participants de partager des exemples personnels
- assure un plus grand partage d'expérience
- permet au facilitateur de contrôler le processus, dont le temps.

Comment organiser le tour-de-table

- Solliciter les réponses autour de la table, commençant par un bout et continuer progressivement.
- Demander aux volontaires de répondre.
- Si le sujet est sensible, précisez que c'est à eux de choisir les problèmes qu'ils veulent bien dévoiler.
- Reconnaissez la contribution de chacun, soit à main levée, soit par simple hochement de la tête en signe d'approbation. Parfois, si vous anticipez (ou constatez) des réponses communes, il n'est pas nécessaire de donner la parole a tout le monde. Cependant, il est très important de reconnaitre les réponses. Le niveau de la passion (de plaisir) des gens pour les activités baissent très vite s'ils ont l'impression que leurs efforts ne sont ni reconnus, ni récompensés.

Travail en pair

Les participants travaillent avec leur voisin le plus proche, logiquement assis du même côté de la table. (On pourrait faire des groupes de trois, en fonction du nombre de participants).

Avantages du travail en pair

- Les gens se sentent moins vulnérables quand ils discutent en pairs que dans une plénière.
- Cela permet de créer confiance et compréhension avant l'organisation du travail de groupe.
- Cela aide les individus à gagner de l'assurance (à se mettre en confiance).

Comment effectuer le travail en pair

- Demandez aux gens de « parler à leur voisin », ou mettez les participants en groupes de deux ou trois.
- Invitez les groupes à partager leurs idées, points de vue et opinions sur un thème spécifique.
- Circulez autour des groupes.

Effet « boule-de-neige »

L'effet « boule-de-neige » est simplement un terme qui signifie que la discussion s'agrandit au fur et à mesure que vous ajoutez des nouvelles personnes (de la même manière que la boule de neige grossit au fur et à mesure qu'elle roule sur la neige). Utiliser l'effet « boule-de-neige » génère les avantages :

- Sollicite la participation de chacun.
- Permet à chacun de contribuer.
- Génère des idées à cause du partage des idées dans les discussions en pairs et/ou groupes.
- Focalise les réponses à cause de la surveillance par les partenaires.

Comment réaliser la boule-de-neige

- Posez une question et permettez aux participants d'y réfléchir individuellement.
- Demandez-leur ensuite de discuter de la même question et de leur réponse personnelle avec un partenaire.
- Demandez aux pairs de s'unir, consolider et présenter leurs réponses comme un seul groupe.
- Vous pourriez faire une plénière (ou pas) pour permettre un sommaire d'ensemble.
- Donnez des instructions très précises sur ce que vous attendez comme résultat.
- Soyez très clair sur le temps alloué et respectez fermement cet engagement.

Groupes de ronronnement

Les groupes de ronronnement diffèrent des groupes établis du fait qu'ils

se rencontrent pour un petit moment, environ 5 minutes. L'ensemble des participants est divisé en petits groupes de 3 ou 4 individus qui discutent rapidement d'un sujet. L'ensemble des discussions créent une espèce de ronronnement dans la salle (d'où leur nom). Si vous prévoyez d'utiliser fréquemment les groupes de ronronnement, arrangez les sièges dès le départ pour faciliter cette opération.

Avantages des groupes de ronronnement :

- Les résultats sont rapides.
- Une courte discussion sur un sujet stimule les gens.
- On peut les utiliser spontanément (sans grande préparation).

Comment utiliser les groupes de ronronnement

- Planifiez avec soin la question ou sujet précis que vous leur soumettrez pour discussion.
- Donnez les détails précis sur ce que vous attendez de leur discussion.
- Limitez les réponses à trois, ou moins.
- Respectez le temps imparti.
- Ramassez les réponses de tous les groupes.

Petits groupes

On peut parfois autoriser les participants expérimentés à former leurs groupes de travail. Cependant faites attention à ne pas former des groupes homogènes dans des cas où les groupes mixtes seraient préférables. « Comptez » tout simplement les participants en petits groupes, ex : 1, 2,3 (ou 4 s'il faut quatre) dans les cas où les groupes n'ont pas besoin d'un équilibrage quelconque.

Considérations sur le travail en petits groupes

- Numérotez les groupes et allouez-leur un espace de travail. Ce pourrait être dans la même salle, mais dans le cas d'une tache longue, plus complexe, il est préférable de mettre les groupes de travail dans des salles différentes s'il y en a de disponibles.
- En général, il est préférable de briser et reconstituer les groupes pour que tout participant travaille avec d'autres personnes, surtout dans les ateliers de 3 ou 5 jours. Pour autant, vous devriez remettre les mêmes personnes dans le groupe initial en cas de tâches connexes (ou continues).
- Le chiffre optimal est de 5 ou 6 pour un groupe de travail. Le minimum est de 4 (faites 3 si vous n'avez pas d'autre choix ; mais les gens sentiraient moins l'effet « groupe »).
- Le maximum, c'est probablement 8. Au-delà de 8, il est difficile que chacun contribue efficacement, et le temps alloué devient un problème.

- S'il y a un problème de langue, allouez un peu plus de temps, tant pour l'activité que pour la traduction des débats – souvent avec traduction et contre-traduction dans plus d'une langue.
- Même quand c'est le cas, il est important d'aider et encourager chacun à contribuer. Encouragez chacun à contribuer aux discussions.
- Insistez pour que chacun joue le rôle de rapporteur et de présentateur. Il est important que vous appliquiez cela dès le départ, puisque certains groupes choisiront comme présentateur la personne la plus expressive ou qui maitrise le mieux la langue ; ce qui peut faire que seule l'opinion de cette personne prédomine.
- Contrôler la domination d'un groupe sur l'autre.

Considérations pratiques

La plupart des travaux de groupes comportent des présentations sur flipcharts pour les points-clés. Tous les groupes de travail doivent disposer des recharges de flipchart et les markers appropriés. Il faut aussi disposer des flipcharts dans la salle principale pour la présentation des groupes de travail ainsi que les courtes présentations par le facilitateur ou les invités d'honneur. Il serait utile de poster les résultats des présentations des groupes, ce qui permettrait aux participants de les regarder plus tard, et au facilitateur de s'y référer pendant tout le séminaire. Utilisez le ruban adhésif ou les punaises bleues. La qualité d'une présentation peut être améliorée par sa lisibilité. Demandez aux groupes d'écrire en gros caractères bien lisibles. La meilleure façon de le faire serait peut-être de créer les flipcharts avec des conseils de base.

Comment exécuter le travail de groupe

- Donnez des instructions claires sur la constitution des groupes
- Allouez à chaque groupe un espace précis et le matériel nécessaire.
- Donnez des instructions claires aux groupes sur la tâche.
- Apprêtez un polycopié si différents groupes vont avoir différentes taches.
- Utiliser un flipchart ou un tableau si tous les groupes ont la même tâche.
- Formulez des instructions claires sur l'enregistrement et le rapportage.
- Insistez sur le fait que chaque participant jouera chaque rôle à un moment donné.
- Soyez ferme sur le temps alloué.
- Nommez un chronométreur.
- Donnez des instructions sur la lisibilité des flipcharts.

Les 5 étapes de développement du groupe selon Tuckman

Vous ne pouvez pas vous attendre à ce qu'une équipe fraichement créée travaille bien dès le départ.

Créer une équipe prend du temps, et les membres traversent souvent des étapes identifiables au fur et à mesure qu'ils passent d'une bande d'étrangers à un groupe uni avec des objectifs communs. Le modèle de Bruce Tuckman : « formation, agitation, normalisation, exécution et démantèlement » décrit ces étapes. Si vous le comprenez, vous pourrez rendre rapidement votre équipe effective.

Etape 1 : Formation

A l'étape de la formation, les relations personnelles sont caractérisées par la dépendance. Les membres du groupe choisissent un comportement sans risques, structuré, et comptent sur le chef de groupe pour les directives. Les membres ont le désir d'acceptation par le groupe, et veulent s'assurer que le groupe est sans risques. Ils commencent par réunir les impressions et les données sur les similarités et les différences entre eux, et d'ébaucher les préférences pour le futur sous-groupage. Les règles et le comportement semblent être de garder les choses le plus simple possible et d'éviter les controverses. On évite les sujets et les sentiments sérieux.

Etape 2 : Agitation

La prochaine étape, que Tuckman appelle « Agitation » se caractérise par la compétition et le conflit dans la dimension individu-relations et l'organisation dans la dimension tâches-fonctions. Pendant que les membres du groupe essaient de s'organiser pour la tâche, le conflit déborde inévitablement dans leurs relations personnelles. Chacun doit atténuer ses sentiments, idées, attitudes et croyances pour s'adapter au groupe. A cause de la peur de s'exposer et/ou d'échouer, il y aura un désir progressif de clarification structurelle et d'engagement. Quoique les conflits puissent ne pas émerger comme problèmes réels du groupe, ils existent. Il y aura des questions du genre : « qui va être responsable de quoi, quelles sont les règles, quel est le système de récompense, et les critères d'évaluation ? ». Ceux-ci reflètent les conflits pour le leadership, la structure, le pouvoir, et l'autorité. Il peut y avoir de grands écarts entre les comportements des membres suite aux problèmes émergents de compétition et d'hostilités. Comme conséquence de l'inconfort généré pendant cette phase, certains membres vont demeurer silencieux alors que d'autres tenteront de s'imposer.

Pour pouvoir évoluer vers la prochaine phase, les membres doivent passer d'un état d'esprit de « test et épreuve » à celui de « résolution de problème ». Il semble que la capacité d'écoute est le plus important facteur pour aider les groupes à passer d'une étape à l'autre.

Etape 3 : Normalisation

Dans l'étape « normalisation » de Tuckman, les relations interpersonnelles se caractérisent par la cohésion. Les membres du groupe sont dans la dynamique de reconnaissance des contributions de chacun, création et entretien de la communauté, et solution aux problèmes du groupe. Les membres sont prêts à changer leurs idées ou opinions préconçues sur la base des faits présentées par les autres, et ils se posent mutuellement les questions. Le leadership est partagé, et les clans disparaissent. Quand les membres commencent à se connaitre - et s'identifier - mutuellement, le niveau de confiance dans leurs relations contribue au développement de la cohésion du groupe. C'est pendant cette étape de développement (en supposant que le groupe aille aussi loin) que les gens commencent à avoir la sensation d'appartenance au groupe et un sentiment de soulagement résultant du fait d'avoir résolu les conflits interpersonnels.

Le flux des données entre les membres constitue l'illustration majeure de l'étape 3 : Ils se partagent sentiments et idées, demandent et donnent l'un à l'autre, et explorent les actions relevant de la tâche. La créativité explose. Si le groupe atteint cette étape de flux des données et de cohésion, leur interaction se caractérise par l'ouverture d'esprit et le partage des informations tant personnelles que relatives à la tâche. Ils ressentent le plaisir de faire effectivement partie d'un groupe.

L'inconvénient majeur de l'étape « normalisation ». C'est que les membres commencent à craindre l'inévitable rupture à venir. Ils peuvent commencer à résister au moindre changement.

Etape 4 : Exécution

Tous les groupes n'atteignent pas l'étape "exécution". Si les membres d'un groupe réussissent à atteindre l'étape 4, leur capacité, portée, et profondeur des relations personnelles progressent vers une vraie interdépendance. A ce stade, les gens peuvent travailler en autonomie, dans un sous-groupe, ou comme une entité totale avec la même aisance. Leurs rôles et autorités s'adaptent de manière dynamique aux besoins de changement du groupe et des individus. L'étape 4 est marquée par l'interdépendance dans les relations personnelles et la résolution des problèmes dans le domaine des tâches. A cet instant, le groupe doit être au plus haut niveau de productivité. Les membres individuels ont pris de l'assurance,

et le besoin de l'approbation par le groupe est révolu. Les membres sont, à la fois, parfaitement axés sur les tâche et sur les personnes. Il y a unité : l'identité du groupe est complète, le moral est haut et la loyauté est à son apogée. La fonction « tâche » devient une authentique résolution de problème, menant vers les solutions optimales et le développement optimum du groupe. Il y a un support pour l'expérimentation dans la résolution des problèmes et un accent particulier sur les réalisations. L'objectif général est la productivité à travers la résolution du problème et le travail.

Etape 5 : Démantèlement

L'étape finale de Tuckman, le démantèlement, implique l'arrêt des comportements relatifs à la tâche et la cessation des relations. Habituellement, une conclusion planifiée inclurait la reconnaissance pour la participation et les réalisations, et une opportunité pour les membres de se dire au revoir. Mettre fin à un groupe peut créer une certaine appréhension – en fait, une mini-crise. Le démantèlement du groupe est un mouvement régressif, de l'abandon du contrôle à l'abandon de l'inclusion dans le groupe. Les interventions les plus effectives, à ce stade, sont celles qui facilitent le processus de l'achèvement de la tâche et de désengagement.

Adapté de

Tuckman, B. (1965) Developmental Sequence in Small Groups. Psychological Bulletin, 63, 384-399.

Tuckman, B. & Jensen, M. (1977) Stages of Small Group Development. Group and Organisational Studies, 2, 419-427.

Introduction from Elizabeth Eyre and the Mind Tools Team. Text developed by Centre for Service and Leadership.

Faire face aux difficultés

Règles générales

Trouvez ci-après quelques règles générales qui vous seront utiles quand vous serez confronté à un comportement difficile dans un atelier. Il est important de séparer le comportement de la personne ; Très souvent, quelqu'un se comporte de façon anormale pour une raison spécifique telle que l'angoisse ou un malentendu.

- **Anticipez** Dès le début de l'atelier, observez et écoutez les participants pour détecter d'éventuelles personnes à comportement difficile.
- **Laissez le groupe gérer l'individu** Il n'est souvent pas nécessaire que le facilitateur intervienne car, le groupe lui aussi est gêné et trouvera le moyen de le raisonner.
- **Profitez des pauses** Il est important de créer le contact avec les participants pendant les pauses. Cela vous rend aussi plus accessible aux participants ; ils en profitent pour vous poser les problèmes au lieu de le faire en plénière.
- **Encouragez l'humour** C'est un moyen formidable de désamorcer la colère ; l'humour contribue aussi à rendre l'atmosphère plus informelle et plus détendu pour un bon apprentissage.
- **Dépersonnaliser le rôle de facilitateur** Il est facile d'encaisser des propos négatifs en tant qu'individu ; rappelez-vous que vous jouez un rôle ; les propos négatifs concernent un problème – pas vous.
- **Concept simple** Adoptez un concept simple pour votre atelier ; les gens n'aiment pas avoir l'impression de se plier en permanence à multiples exigences. Ils veulent comprendre pourquoi ils font des choses et quel en sera le résultat.
- **Abandonnez le plan** Soyez prêt à changer complètement de tactique si nécessaire, au cas où vous constatez que vous ne répondez pas aux attentes du groupe.
- **Acceptez les plaintes, et fixez la limite** Une fois que quelqu'un a eu un temps raisonnable pour présenter ses griefs ou doutes, faites avancer le groupe vers l'exploration des solutions positives et ne laissez pas quelques gens retarder les autres avec des complaintes sans fin.
- **Fixez les règles de base** Celles-ci peuvent s'avérer très importantes pour ramener de l'ordre. Comprenez que parfois les gens ont de bonnes raisons de se comporter de manière décevante. Faites-en votre affaire de découvrir ces raisons.
- **Entretenez un climat propice au bon apprentissage** Insistez sur la ponctualité, que les lieux soient toujours propres, ayez la meilleure lumière

possible, et que les pauses et les séquences de stimulation soient strictement observées.

- **Instituez un moyen de gérer les problèmes** par exemple, le « parking » ou l'adoption d'une session spéciale dédiée aux préoccupations et autres questions.
- **Faites confiance au groupe** Souvent il est plus efficace dans le règlement des conflits. N'oubliez jamais que la plupart des gens sont raisonnables !

Comportements difficiles

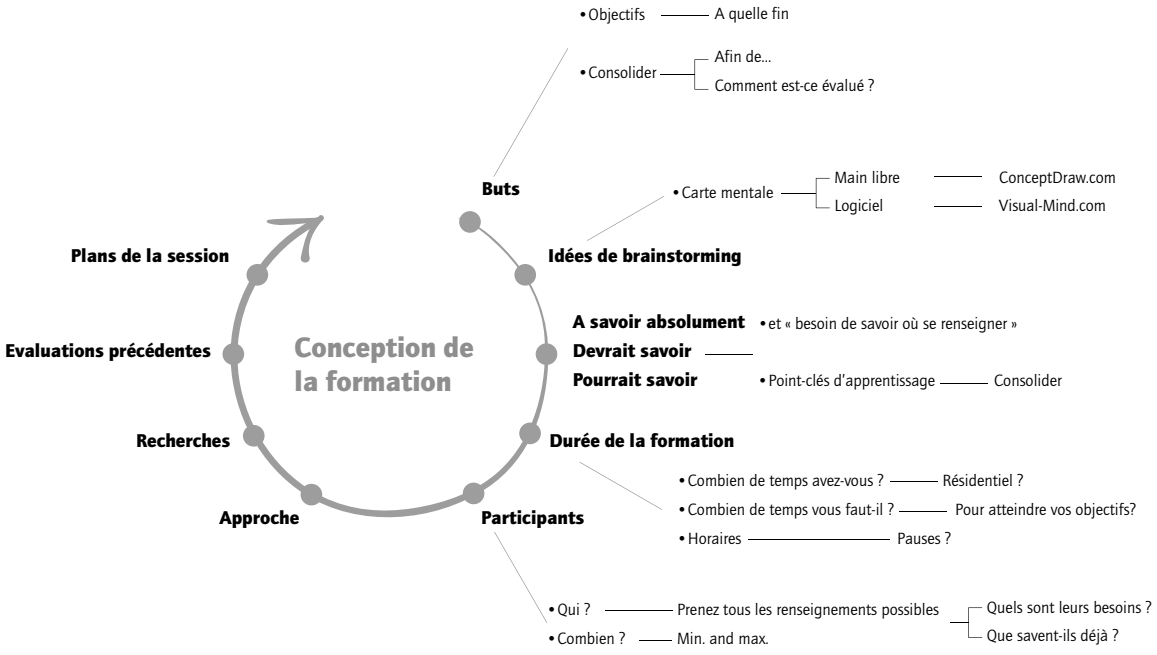
Voir ci-dessous quelques exemples de comportements difficiles et les stratégies proposées au facilitateur pour y remédier. Il est important, quand un individu vous défie, de comprendre comment cela vous affecte car, cela vous prépare mieux pour gérer la situation.

Conception et planification de la formation

En concevant une formation, commencez par votre but et vos objectifs. Pensez à vous y référer en permanence pour vérifier que la formation, telle que vous la concevez, permettra de les réaliser.

Ensuite, idées de brainstorming : Notez tout ce que vous pensez inclure dans la formation et les différentes manières de vous y prendre. Gardez vos objectifs comme repère, mais soyez créatif ! Vous pourrez toujours éliminer certains éléments plus tard. Vous pouvez utiliser une carte mentale comme celle-ci-dessus.

Une fois que vous avez la liste des sujets potentiels, extrayez-en ce que vous estimez que les apprenants devraient absolument savoir, devraient aussi savoir et pourraient savoir. Il pourrait aussi y avoir des choses qu'ils n'ont pas besoin de savoir, mais au moins savoir où se renseigner. Classer les sujets et informations potentiels de cette façon vous facilitera la décision sur ce que vous devez couvrir ou vous pouvez vous permettre d'exclure. Rappelez-vous que les gens ne retiennent qu'un faible pourcentage d'une séance de formation ; ainsi, mettez l'accent sur « à savoir absolument » et « à savoir ». Vous pouvez inclure « pourrait savoir » s'il y a du temps. – cela fournit le complément d'information et peut rendre la formation plus plaisante ; mais reconnaissez que cela pourrait être oublié dès la fin de la session. Vos « à savoir absolument » deviennent vos points-clés d'apprentissage, et doivent être consolidés tout au long de la formation.



Sur une nouvelle feuille, identifiez les « à savoir absolument », « doivent savoir » et « pourraient savoir » pour votre session. Servez-vous de cette information pour préparer vos points-clés d'apprentissage.

Doivent savoir absolument	Doivent savoir	Pourraient savoir

Conseils pour concevoir la formation

1. Maximisez action et interaction
2. Panneau indicateur
3. Variez le pas et le rythme
4. Contenu du paquet
5. Cartographiez le monde des participants
6. Laissez le choix aux participants
7. Objections de principe
8. Equilibrez théorie et pratique
9. Conception pour le feedback
10. Conception pour la clôture

Source: CIPD Training Essentials, Hardyman '96

Du besoin à un but à un objectif. Tout commence par un besoin

Le besoin de formation est l'écart entre le niveau actuel de connaissances et compétences, et le niveau désiré – c.-à-d. ce que quelqu'un a besoin de savoir ou être capable de faire. Identifier et évaluer les besoins de formation implique :

- Clarifier le changement désiré.
- Identifier les apprenants et potentiels apprenants.
- Evaluer leurs connaissances, compétences et attitudes actuelles.
- Commencer à définir la meilleure approche de formation (si, en fait, la formation est la solution).

Clarifiez la finalité

L'une des raisons d'évaluer le besoin, c'est pour clarifier la finalité. Pourquoi la formation ? Clarifier la finalité vous aidera à fixer les objectifs de la formation.

Pour avoir un objectif final, posez-vous la question « Pourquoi ? »

Notez que, en posant la question « pourquoi », vous arriverez parfois à des raisons. Par exemple, à la question de savoir pourquoi les gens ont besoin de formation en gestion du stress, on pourrait vous répondre que c'est parce que les gens travaillent dans un environnement hyper-stressant – c'est une bonne raison mais, par elle-même, elle ne nous dit pas pourquoi il faut une formation. Une bonne finalité commence par des mots tels que : « pour », « afin de », « pour que ».

La finalité, dans cet exemple, pourrait être « pour aider les gens à rester productif dans des situations hyper-stressantes ».

Enoncez le but

Ayant clarifié pourquoi vous faites la formation, énoncez ce que vous voulez que cette formation réalise. Ceci sera une déclaration générale d'intention et c'est le premier pas vers la fixation des objectifs. Dans l'exemple ci-dessus, le but pourrait être quelque chose du genre « pour aider les gens à minimiser le stress, et reconnaitre et gérer le stress quand il survient » ; dans plusieurs cas, la finalité et le but seront très similaires.

Maintenant que vous avez une finalité, vous pouvez fixer des objectifs.

Formulation des objectifs de la formation

Les objectifs de la formation sont des déclarations précises de ce que le participant devrait être capable de démontrer en termes d'aptitudes, connaissances ou attitudes à la fin de d'une session ou d'un cours. Avoir les objectifs de la formation nous aide à planifier ; nous connaissons ce que nous devons inclure dans la session et ce que nous pouvons nous permettre de laisser de côté.

Les objectives servent aux finalités suivantes :

- Ils servent de lien entre le contenu de la formation et les connaissances, aptitudes et attitudes identifiées dans l'analyse des tâches qui, elle-même, est basée sur la performance professionnelle attendue d'un individu.
- Ils permettent d'être précis, effectif et efficient dans la planification et l'exécution de la formation.
- Ils constituent les standards par lequel la formation peut être évaluée.

Les objectifs SMART

Pour que l'objectif de la formation soit clair par rapport à ce que nous voulons réaliser et nous donne un critère concret d'évaluation, il faut s'assurer qu'il soit SMART.

Les objectifs SMART sont :

- **S** Spécifique : ce que nous voulons, spécifiquement, que l'apprenant puisse faire.
- **M** Mesurable : Nous serons à même de juger si nous avons réussi.
- **A** Accessible : C'est faisable, considérant le temps et les ressources disponibles.
- **R** Réaliste : Il correspond au but de la formation et s'accorde avec les autres objectifs.
- **T** DaTé : Il est limité dans le temps, ex: « d'ici la fin de cette session... ».

En formulant un objectif SMART, faites attention aux mots que vous utilisez. Certains mots et phrases sont vagues, difficiles à mesurer et ouverts à interprétation.

Evitez d'utiliser des mots ou des phrases qui sont vagues et difficiles à mesurer :

Apprécier
Etre conscient de
Etre familier avec
S'intéresser à
Croire
Prendre plaisir
Avoir un sentiment pour
Avoir une compréhension de
Avoir une connaissance pratique de
Avoir foi en
Améliorer la connaissance/Vraiment connaître
Se rendre compte de
Comprendre

Donnez préférence à ces mots qui sont spécifiques et faciles à mesurer :

Comparer
mener
construire/bâtir
Démontrer
Décrire
Concevoir
Différencier
Expliquer
Identifier
Lister
Participer
Sélectionner
Résoudre
Spécifier
Etablir
Ecrire

Exemples d'objectifs SMART

- D'ici la fin de la session, les participants comprendront ce que c'est qu'un objectif SMART.
- D'ici la fin de la session, les participants apprécieront comment formuler un objectif SMART.

Exemples d'objectifs pas très SMART

- D'ici la fin de la session, les participants seront capables de dire ce que SMART signifie, dans le contexte de formulation des objectifs de formation.
- D'ici la fin de la session, les participants seront capables de formuler un objectif SMART.

Planification de la session

Revoyez le contexte de la session

Est-ce qu'elle est bien liée avec les précédentes cessions ? L'objectif de la précédente session a-t-il vraiment été atteint ? Y a-t-il des points de la précédente session qui méritent d'être repris dans celle-ci ? Y avait-il assez de temps, peut-on rallonger le temps, réduire le nombre d'objectifs ? Revoir le niveau et le nombre de participants ; les deux affecteront le type de travail que vous pouvez faire.

Définissez les buts et les résultats/objectifs/cibles

Chaque session planifiée doit avoir ses résultats/objectifs bien définis. Chaque résultat/objectif doit être réalisable dans le temps imparti.

Planifiez l'introduction

Référez-vous aux précédentes expériences des participants ou aux précédentes sessions de ce cours. Introduisez les objectifs et expliquez leur pertinence pour que les participants sachent où la session les mènera. Indiquez comment l'apprentissage sera évalué.

Planifiez les stratégies d'apprentissage

1. Analysez les composantes de connaissances, compétences et attitudes dans les objectifs.
2. Choisissez la méthodologie appropriée pour chaque composante.
3. PPlanifiez les ressources nécessaires telles que : aides visuels, polycopiés, histoires, projecteurs pour les exercices.
4. Ordonnez et chronométrez les activités : certaines choses doivent se faire en groupes, d'autres en individuel, d'autres encore peuvent se faire à domicile, et d'autres nécessitent des visites ou des installations spéciales.

Planifiez les Résumés

Il y a plusieurs façons de résumer les points-clés avec un groupe : poser des questions de concept, revoir les points principaux en plénière, notez les points principaux sur une polycopie, ou les écrire sur un flipchart.

Planifiez le Suivi

Beaucoup de sessions ont besoin d'un suivi par les participants en dehors du programme de la formation afin de consolider les leçons apprises. Ceci est

particulièrement vrai quand il y a un écart entre les sessions de formation. Cela peut être des lectures dirigées, de la pratique ou un projet ou il faudrait appliquer la leçon apprise.

Planifiez L'évaluation

Il faut introduire dans la session une certaine forme d'évaluation pour vérifier si chaque participant a réalisé les objectifs de la formation. Cela peut avoir lieu pendant la session par écrit, observation, questionnement et discussion. Cela peut avoir lieu plus tard à la fin de la session ou du cours, mais doit être planifiée dès le départ pour vous permettre de mettre l'accent sur résultats/cibles des étudiants.

Rédiger un plan de session

Ceci vous aidera à mettre les choses dans un ordre logique, si bien que quelqu'un d'autre puisse facilement prendre la relève si vous êtes empêché.

La boite-a-outils des stimulateurs

Idées pour commencer un nouveau jour ou une nouvelle session

- **3 mensonges sur moi** en petits groupes, chacun pense à trois faits qui les concernent, dont un qui est faux. Le reste du groupe doit deviner lequel est mensonge.
- **Rapportez quelque chose de la maison** En plénière ou groupes, chacun décrit quelque chose à leur domicile ou dans les environs de chez lui qu'il voudrait partager avec les autres.
- **Introductions en cercle** Les participants se mettent en cercle (ceux qui ont la mémoire faible commencent) chacun donne son nom et le nom des personnes avant lui, jusqu'à ce que la dernière personne appelle le nom de tout le groupe.
- **Décrivez-vous mutuellement** Les noms de tous les participants sont écrits sur des cartes individuelles et placés dans un chapeau. Les participants prennent une carte à tour de rôle ; ensuite chacun décrit la personne nommée, pendant que les autres essayent de deviner qui c'est.
- **Autoportrait** Chaque participant dessine une image d'elle-même sur une feuille A4 ; les résultats sont mis dans un chapeau, on les ressort un à un et les participants devinent qui c'est.
- **Serrer les mains** Les participants se mettent ensemble au centre d'une salle, assez serrés les uns contre les autres. Chacun sort sa main droite et cherche quelqu'un pour lui à serrer la main. La main droite toujours accrochée, il sort sa main gauche et cherche quelqu'un d'autre. Accrochée avec la main gauche, il relâche la droite et cherche à nouveau quelqu'un avec qui serrer la main. Le processus continue jusqu'à ce que chacun ait serré la main de tous les autres (ou le groupe se trouve complétement enchevêtré).
- **Raconter des histoires** En groups (ou plénière), chaque personne dit un mot ou une phrase (en le liant au mot précédent) afin de raconter une histoire.

Idées pour stimulations et jeux de réveil

- **1+1 = 2** A l'aide des bras, faites la somme 1 + 1 = 2 (bras individuels, puis croisés, puis en parallèle ; continuer jusqu'à 8.
- **Les A et les B** Demandez à chacun de choisir quelqu'un pour être leur personne A (ou assassin, ou lion) et quelqu'un d'autre pour être leur personne B (ou ami, ou berger), sans le dire à personne. Au signal de départ, chacun doit se rapprocher le plus possible de son B/ami/berger, tout en tenant au loin leur A/assassin/lion. Apres un temps, demandez-leur de changer, de manière que leur assassin devient leur ami et vice-versa, et recommencez le jeu.

- **Rapportez-moi** En équipes, les participants courent les uns contre les autres pour être les premières à rapporter au facilitateur quelque chose qu'il va nommer (ex : une chaussure noire, une paire de lunettes, un Bic rouge, une lame d'herbe, etc...) Les équipes peuvent vouloir choisir un « coureur » au début.
- **Compter jusqu'à 50** Assis ou debout en cercle. Comptez jusqu'à 50, à tour de rôle, à haute voix, un chiffre par personne, mais remplacez chaque 7 par un claquement au lieu de la voix (7. 14, 21, 28, etc.). Si vous faites une erreur, recommencez.
- **Traversez la salle sur le journal** Les participants se séparent en deux équipes égales, et s'alignent en parallèle, face au reste de la salle. Chacun reçoit une feuille de journal et se tient dessus, et la première personne de chaque équipe reçoit une feuille supplémentaire. Au mot « Partez », la première personne de chaque équipe dépose la feuille supplémentaire devant elle et saute dessus. Le reste de l'équipe avance d'une place, chacun s'installant sur la feuille laissée par la personne de devant. Le dernier membre de l'équipe prend alors sa feuille (maintenant vacante) et l'envoie devant le rang, ou le leader de l'équipe la repose devant lui pour avancer. L'équipe qui atteint la première la ligne d'arrivée désignée de l'autre cote de la salle gagne la course.
- **Tremblement de terre** Demandez aux participants de former des groupes de trois. Deux personnes de chaque groupe se font face et se touchent les mains au-dessus de leurs têtes, faisant le toit et les murs de la maison. La troisième personne se situe entre les deux autres (c'.-à-d. dans la « maison »). Lorsque le formateur (ou un autre participant, délégué pour être l'appelant) appelle « MURS », les deux murs se séparent et forment une autre maison autour d'un habitant. Les gens dans les maisons ne bougent pas. Lorsque le formateur appelle 'GENS', les gens courent dans une autre maison, et les murs restent là où ils se trouvent. Lorsque le formateur appelle 'TREMBLEMENT DE TERRE', tout le monde change de place et, s'ils souhaitent, ils peuvent passer d'un mur à une personne, ou vice versa. L'appelant tente alors de s'intégrer comme un mur ou une personne, en laissant quelqu'un d'autre comme l'appelant.
- **Formez des groupes** Utilisez comme stimulateur pendant la formation de groupes au hasard pour l'exercice suivant): demandez aux participants de s'organiser le plus rapidement possible en groupes ou 3/4/5 personnes.
- **Salade de fruits** Les participants s'assoient en cercle, avec un participant restant debout au milieu. Le formateur tourne autour du cercle en attribuant des noms de fruits dans l'ordre (par exemple, pommes, oranges, mangues, ananas), jusqu'à ce que chacun ait un fruit, y compris la personne au milieu.

La personne au milieu appelle le nom d'un fruit et toutes les personnes avec ce nom doivent changer de place, alors que la personne du milieu essaie de s'asseoir. Les participants ne peuvent pas retourner au siège qu'ils ont laissé. Celui qui reste au milieu appelle alors un autre fruit et le processus se répète. Si la salade de fruits est appelée, tout le monde doit se déplacer. D'autres noms liés à un sujet peuvent être utilisés à la place des fruits, par exemple des espèces de bétail (vaches, chèvres, poulets, chameaux, etc.) avec le « bétail » comme terme pour que chacun se déplace.

- **Poulet fou** Mettez-vous en cercle et chantez de 1 à 8 avec le bras droit poussant et sortant avec chaque chiffre. Répétez pour le bras gauche, puis la jambe droite puis la jambe gauche. Ensuite, répétez pour un comptage de 4, puis 2 puis 1, chaque fois de plus en plus vite.
- **Passez la banane** Les participants se tiennent en cercle ensemble. Un participant se tient au milieu. Une banane est transmise de main en main derrière le dos des participants, tandis que la personne au centre essaie de deviner où elle se trouve.
- **Classement en ligne** Demandez aux participants de s'aligner dans la salle selon un critère de classement (ex. : âge, durée de service dans leur organisation, taille). Selon le critère, on peut leur demander de le faire sans parler (ex. : taille).
- **Chansons de chaque pays** Chaque participant partage chansons ou danses de son pays.
- **Epelez Coconut** Mettez-vous en cercle et demandez aux participants d'épeler le mot « coconut » avec leur corps. Relevez un bras sur votre tête et l'autre vers le sol puis pliez-vous sur le côté pour 'C'; Élevez les deux bras pour toucher votre tête pour 'O'; C encore; 'O' encore; Pliez-vous avec les bras vers le sol pour 'N'; Élevez les deux bras au-dessus de votre tête pour 'U'; Étirez les bras de chaque côté pour 'T'.
- **Découvrez le leader** Une personne est envoyée hors de la pièce et le reste se trouve en cercle et choisit un « leader ». Le leader effectue diverses actions physiques que les autres doivent copier (ex. : applaudir, frotter la tête, taper, etc.). Lorsque l'absent revient, il doit deviner qui est le leader en observant les participants, tandis que le leader essaie de changer d'action sans qu'il le voie.
- **Levez-vous si vous...** A l'aide d'une liste préétablie de questions, demandez aux participants de se lever rapidement si ce que vous dites s'applique à eux. Le dernier à se tenir est éliminé, laissant un nombre décroissant de participants jusqu'à ce qu'il en reste un seul. Des exemples de questions pourraient être: lèves-toi si tu portes des lunettes; as des enfants; aimes le chocolat; porte le noir; est gaucher; a plus de 40 ans; as travaillé pendant moins d'un an avec ton organisation; es arrivé par avion etc.

- **Jeu d'enchevêtrement** Les participants forment un bloc au centre de la salle. Chacun étend ses mains et prend les mains de deux autres. Sans lâcher prise, le groupe doit essayer de se désenchevêtrer. Alternativement, un ou deux participants peuvent être maintenus hors du bloc, et avoir pour rôle de les déverrouiller, soit en silence, soit en utilisant des instructions.
- **Vrai ou faux** Un coin de la pièce est désigné comme « vrai » l'autre comme « faux ». Le formateur fait des déclarations et les participants vont dans coin de la salle de leur choix, selon qu'ils pensent que c'est vrai ou faux. Ceux qui courent vers le côté incorrect sont éliminés. Ex. : le Kenya est la capitale de Nairobi; Aujourd'hui nous sommes mercredi; Il y a x personnes dans cette salle, etc. Cette activité peut aussi être utilisée pour passer en revue la session ou le jour précédent, en utilisant les phrases pertinentes issues de cette journée / session.
- **Zip, zap, zop** Les participants, en cercle et se relayent pour dire « zip », « zap », « zop » (un mot chacun) aussi vite que possible. Ceux qui font une erreur ou qui sont trop lents sont éliminés.

Idées pour la récapitulation et la révision de l'apprentissage

Les techniques suivantes peuvent être utilisées pour un bref récapitulatif de la journée précédente, pour commencer un nouveau jour ou pour un rappel rapide des points clés appris avant de passer à la prochaine session.

- **Ballons** Les participants écrivent des commentaires sur un bout de papier et les mettent dans des ballons. Ensuite, on fait éclater les ballons (on peut jouer avec avant de les faire éclater) et lire les commentaires à haute voix.
- **Choisissez votre coin** Les quatre principaux sujets ou sessions couverts ce jour (ou le jour précédent) sont répertoriés, un par feuilles de flipchart, et affichés aux quatre coins de la pièce. Les participants sont priés d'aller vers sujet qui les a le plus intéressé. Les groupes font un brainstorming sur les éléments clés qu'ils ont appris de cette session / ce sujet, et les inscrivent sur le flipchart. Le formateur peut ensuite prendre de brefs feedbacks de chaque coin.
- **Arrêt de bus** Même chose que *Choisissez votre coin*, sauf que les participants sont divisés en quatre groupes et chaque groupe reçoit l'un des quatre sujets. Chaque groupe passe deux minutes dans un coin pour noter les leçons clés et passe au coin suivant jusqu'à ce que les quatre coins aient été visités par tous les groupes, Ensuite, un bref feedback peut être fait.
- **Papier sur le plancher** Les participants notent un message clé / un point d'apprentissage sur des cartes colorées (un par carte) et les mettent sol ou sur le mur. Chaque participant reprend une carte au hasard et lit à haute voix pour les autres.
- **Quiz** Préparez un court quiz de questions sur les sujets abordés la veille. Cela peut se faire en plénière, les participants donnant les réponses, ou par

équipes de table, où les réponses sont écrites sur papier et on voit quelle équipe a la réponse la plus correcte; Ou d'autres méthodes.

- **Combat de boule de neige** Les participants rédigent un message ou une idée sur papier A4 (une idée par papier); Ils froissent les papiers et les utilisent pour un combat de boule de neige pendant un moment. Ensuite chacun ouvre un des bouts de papier et lit le message.
- **Lancer de balle** Mettez-vous en cercle. Jetez une balle à un participant et demandez-lui de partager une leçon apprise aujourd'hui ou une pensée clé; Ensuite, il jette la balle à quelqu'un d'autre jusqu'à ce que tout le monde ait parlé.
- **Qu'est-ce qui s'est passé ensuite ?** Les participants sont invités à construire l'histoire du jour précédent en commençant par un qui écrit une première ligne. Cela continue avec un nouveau participant ajoutant une autre ligne, et ainsi de suite jusqu'à ce que tout le monde ait contribué et la journée ainsi décrite. Il existe de nombreuses variantes à ce jeu, mais cela souligne la valeur de l'écoute des autres. En outre, vous pouvez utiliser cela comme un stimulant à tout moment de l'atelier en leur permettant de construire une histoire étant assis en cercle (ex. : Bill s'est réveillé et est sorti dans la neige...).
- **Chansons, affiches et poèmes** Cette technique offre une manière agréable et créative d'encourager les participants à synthétiser leurs pensées ou à développer des messages clés d'une présentation ou d'un exercice précédent ou de la veille. Il fournit également une façon de considérer le potentiel de développer ce type de technique pour le travail de plaidoyer ou de promotion en général. On demande à chaque petit groupe de développer des messages clés ou des points sommaires sur une session de la veille, puis de développer ces points dans une chanson, une affiche ou un poème. Il est important que le formateur accorde un temps réaliste pour la préparation de ces communications et que suffisamment de temps soit également accordé pour la présentation des produits finis.
- **Tris de carte** Préparez un ensemble de cartes, chacune contenant un élément ou un sujet de la veille. Les jeux de ces cartes sont donnés à de petits groupes qui, par discussion, les classent dans l'ordre où ils ont été traités la veille. Options: (1) On peut aussi donner un jeu par individu qui, après avoir trié les cartes, compare leur choix avec un autre membre du groupe ou, (2) demander à chaque groupe de préparer son propre jeu de cartes, de les coller sur le mur, verticalement, et de comparer tous les produits de leur compréhension de la veille. Les cartes peuvent être en texte ou en dessins. Max : 15 minutes. L'option 1 prendra un peu plus. L'option 2 prend au moins 20 minutes.

Idées d'évaluation

Voici des suggestions pour de brèves évaluations, par exemple en fin de journée lors d'un atelier de plusieurs jours, afin de permettre aux formateurs de vérifier la progression et faire les ajustements nécessaires, ou d'effectuer un examen qualitatif de l'atelier en général. Cela ne devrait pas remplacer une évaluation plus formelle (mieux écrite) où les participants commentent en détail l'atelier.

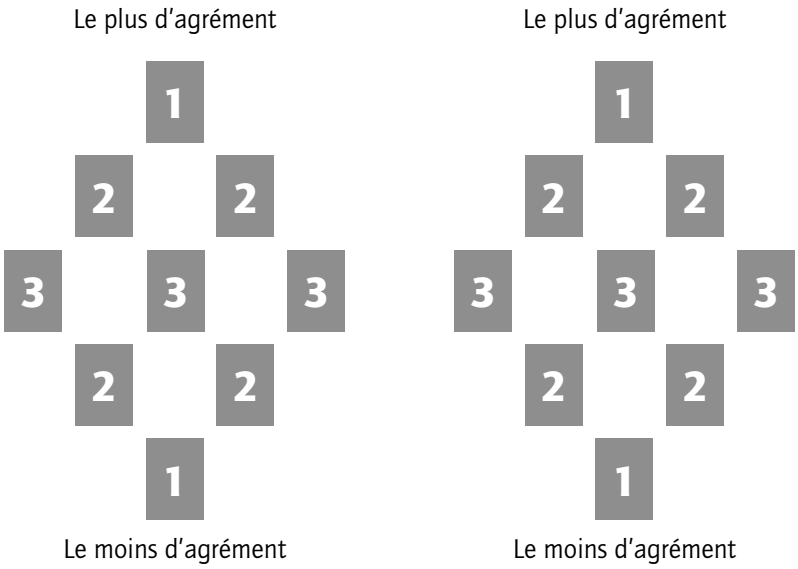
- **Simulez** En groupes, simulez une chose qui s'est bien passé, et une chose qui aurait pu aller mieux.
- **Balloons** Les participants écrivent des commentaires sur un bout de papier et les mettent dans des ballons. Ensuite, on fait éclater les ballons (on peut jouer avec avant de les faire éclater) et lire les commentaires à haute voix.
- **Mur de graffiti** Une feuille de flipchart peut être laissée sur le mur, avec un stylo à proximité, afin que les participants puissent ajouter des commentaires ou observations sur l'atelier. Cette technique peut être étendue de sorte que plusieurs feuilles de flipchart soient réparties autour de la pièce avec des questions différentes, par ex. : Comment cet atelier pourrait-il être amélioré ? Qu'avez-vous aimé le plus aujourd'hui ? Qu'est-ce qui manque à cet atelier ? etc.).
- **Baromètre de l'humeur** Sur une feuille de flipchart, tracez une ligne avec un visage heureux à une extrémité et un visage triste à l'autre extrémité. Les participants reçoivent chacun un autocollant et vont le mettre sur ligne reflétant leur humeur (cela peut se faire chaque jour, avec des autocollants de couleur différente pour marquer le changement d'humeur au cours de l'atelier). Cette méthode peut être étendue afin que plus d'un paramètre d'humeur soit préparé, chacun couvrant un objectif clé de l'atelier.
- **Levez-vous pour noter** Une extrémité de la salle est qualifiée de « bonne » ou « excellente » et l'extrémité opposée est qualifiée de « pauvre ». Le formateur lit des phrases clés (ex. : les objectifs du jour, ou les critères d'évaluation de base - « le contenu de la journée a été utile », « la méthodologie de la journée a été utile », etc.) un par un et les participants se déplacent vers la Place dans la pièce qui reflète la façon positive ou négative dont ils ressentent cette déclaration ou de ces objectifs.
- **Lancer de balle** Mettez-vous en cercle. Jetez une balle à un participant et demandez-lui de partager une leçon apprise aujourd'hui ou une pensée clé; Ensuite, il jette la balle à quelqu'un d'autre jusqu'à ce que tout le monde ait parlé.
- **Ce qui s'est bien passé** Des cartes ou des papiers de deux couleurs sont distribués, et les participants notent ce qui s'est bien passé sur une seule couleur (une idée par carte) et ce qui aurait pu être mieux sur l'autre couleur. Les cartes sont collectées et peuvent être lues le cas échéant.
- **Mur parlant** Le mur parlant est un exercice de groupe qui offre aux

participants la possibilité de répondre à des questions ouvertes ou des déclarations du facilitateur, d'évaluer une session, d'enregistrer des attitudes face à un sujet donné ou de commenter un aspect donné de la séance de formation. L'exercice se déroule de telle sorte que tous les commentaires soient publics pour que les autres puissent lire et compléter de manière interactive. Plusieurs feuilles de flipchart sont préparées en avance par les animateurs. Chaque affiche contient une déclaration ouverte inscrite en haut (par ex. : "Ce qui, à mon avis, manque à cet atelier, c'est..."). Les feuilles sont placées sur les murs de la salle où chacun peut les lire. Chaque participant reçoit un marqueur et est invité à se promener dans la salle pour ajouter des commentaires appropriés à chaque feuille. Alternativement, chacun peut recevoir un lot d'autocollants / post-it et un crayon et écrire des commentaires sur des autocollants distincts qu'il affiche sur la feuille la plus appropriée. Tout le monde est encouragé à lire les commentaires écrits par les autres. Cette technique suscite des réflexions et est très amusante à pratiquer quelle que soit l'audience.

- **La ronde des feedbacks** Les rondes constituent une méthode rapide et simple pour obtenir une réaction instantanée de tous les participants à l'état actuel du cours ou du groupe. À un moment approprié du programme - habituellement lors d'une pause naturelle ou entre des exercices ou avant de passer à un nouveau sujet - l'animateur annonce qu'il aimerait avoir l'avis de tous les participants la manière dont le cours (ou la partie la plus récente) se déroule. L'idée est de recevoir des réponses rapides et spontanées, pas des réponses analytiques ou détaillées.
- **Clap, clap, <mot>** Tout le monde forme un cercle et chacun a une minute pour penser à un seul mot (seulement) qui résume comment il se sent à la suite de la séance de formation. Commencez un tour en applaudissant deux fois et demandez à la première personne de dire leur mot; Puis tapez deux fois et la prochaine personne dit leur mot, et ainsi de suite autour du cercle. Obtenez un bon rythme: Clap, clap, <mot>, clap, clap, <mot> ... par tout le groupe. Si le temps le permet: Arrêtez les applaudissements et demandez à chaque personne, à son tour, d'expliquer brièvement pourquoi ils ont choisi leur mot. Terminez avec un autre tour de clap, clap <mot> (répétant leur seul mot choisi).
- **Cartes en continuum** On peut les utiliser pour vérifier le point de vue des participants sur l'atelier. Le facilitateur doit écrire des paires de cartes et les définir comme un continuum sur le sol à quelques mètres entre les cartes. Des exemples de paires seraient: très intéressant / très ennuyeux; Très pertinent / pas pertinent. Les participants reçoivent une carte vierge et sont invités à voter (anonymement en ce qui concerne les facilitateurs) en plaçant leur carte sur le lieu approprié sur le continuum.

Quelques méthodes moins rapides

- **Checklist** Les checklists sont utilisées par un groupe de participants pour se rappeler des points clés sur un sujet ou pour s'évaluer par rapport à un ensemble de critères. Elles constituent un point de référence utile et un résumé des facteurs importants pris en compte par le groupe. La plupart des checklists sont préparées à l'avance par le formateur ou le facilitateur. Une checklist énumère les en-têtes dans une sorte d'ordre sans entrer dans les détails sur chacun d'eux. Chaque élément de la liste devrait être auto-explicatif et agir comme une alerte ou un rappel au lecteur. Elle peut servir comme une simple feuille d'auto-évaluation où l'utilisateur peut cocher les éléments qui ont été collectés ou complétés, ou être utilisée par les participants pour mesurer leurs capacités par rapport à un ensemble de critères établis. Pour être efficaces, les checklists ne devraient pas être trop longues ; sinon elles deviennent simplement des exercices de mémoire. Elle peut être utilisée par le facilitateur pour renforcer les points dans une présentation, et donnée aux participants pour qu'ils évaluent les points de la présentation qui font déjà partie de leur charge de travail.
- **Exercice « Bol à poisson »** Cette technique est utilisée dans des situations où les participants écoutent, d'abord sans commentaire, les points de vue ou les arguments qu'un autre groupe aurait sur un sujet donné. Dans un tel exercice, on demande à un petit groupe de participants de s'asseoir dans un cercle intérieur tandis que le reste du groupe est invité à former un cercle plus grand autour du petit groupe. Les membres du petit groupe sont "les poissons dans le bol", et les membres du plus grand groupe sont les observateurs du poisson. On demande au petit groupe de discuter d'un sujet ou d'un problème. Le rôle des observateurs est d'écouter cette discussion. Dans certains cas, on peut demander aux observateurs, à l'étape suivante de l'exercice, de se joindre au groupe « bol à poisson » et de contribuer à la discussion. Dans d'autres cas, la prochaine étape peut être une plénière où les observateurs discutent de leurs réactions à ce qu'ils ont entendu. Les participants peuvent alors être invités à se réunir pour une séance plénière.
- **Classement en diamant** Une autre variante du tri de carte est plus pratique lorsque le facilitateur a plus de contrôle sur le nombre d'options disponibles, car elle requiert exactement neuf éléments à classer ou à prioriser. L'une des difficultés avec les exercices de classement, c'est que les gens veulent souvent donner à deux ou plusieurs objets la même place de rang. Le classement en diamant reconnaît qu'il existe souvent l'élément le plus préféré et le moins préféré, et que les autres sont groupés au milieu. Le facilitateur aura préparé des jeux de neuf éléments sur des cartes séparées à prioriser. Les petits groupes reçoivent un jeu de cartes et sont invités à les classer en forme de diamant (voir ci-dessous).



Les elements uniques en haut et en bas du diamant sont les plus préférés et les moins préférés; Les deux éléments en dessous et au-dessus de ces deux-là sont les suivants dans l'ordre; Les trois du centre sont d'importance moyenne, avec peu de différence entre eux. Cet exercice est utile pour les occasions où il n'est pas facile / possible de classer strictement dans l'ordre de préférence séquentielle.

- **Analyse FFOC** FFOC signifie forces, faiblesses, opportunités et contraintes – ces quatre rubriques offrent une manière structurée d'examiner toute situation ou événement. À titre d'exemple, si nous considérons la question « Comment appliquer notre nouvel apprentissage ? », Cela peut générer les questions suivantes. Points forts: qu'est-ce que nous faisons bien ? Qu'avons-nous gagné ? Où sommes-nous confiants ? Faiblesses: où sommes-nous vulnérables ? Que faut-il faire ou apprendre autrement ? Opportunités: comment allons-nous utiliser, dans le futur, ce que nous avons appris, gagné ou fait ? Des collègues ou des homologues peuvent-ils bénéficier de ce que nous avons appris ? Contraintes: Qu'est-ce qui pourrait compromettre cet apprentissage ? Quel support faudrait-il pour s'assurer que nos plans se réalisent ? Cette technique fonctionne mieux lorsque les participants travaillent en petits groupes, chacun avec une large copie de la grille SWOC. Ils complètent chaque quadrant de la grille avec leurs idées. Les versions finies peuvent ensuite être affichées, comparées et discutées.

Forces	Faiblesses
Opportunités	**Contraintes**

Sources

Action for the Rights of Children (ARC) (2005)
Facilitator's Toolkit, Reach Out Refugee Protection Training Project

Chambers, Robert (2002) *Participatory Workshops: a sourcebook for 21 sets of ideas and activities* Earthscan, London

Highmore Sims, Nicky (2006) *How to Run a Great Workshop* Pearson, Harlow

International HIV/AIDS Alliance (2003) 1*00 Ways to Energize Groups: games to use in workshops, meetings and the community* International HIV/AIDS Alliance, Brighton

McCarthy, Julie (2004) *Enacting Participatory Development: theatre-based techniques* Earthscan, London

Newstrom, John, and Edward Scannell (1995) *The Big Book of Business Games: ice breakers, creativity exercises, and meeting energizers* McGraw-Hill, New York

Personal contributions: Alemayehu Hailemariam, Florence Rolle, Berhanu Admassu, Ana Urgoiti, Sehin Teferra, Helen Pankhurst, Cathy Watson, Emma Jowett

Conseils pour l'utilisation du flipchart

Tous les groupes de travail doivent disposer des feuilles de flipchart et des marqueurs en feutres. Des flipcharts doivent aussi être disponibles dans la salle principale pour les présentations des groupes de travail ainsi que de brèves présentations par le facilitateur ou les conférenciers invités.

L'utilisation du flipchart comporte plusieurs avantages. En voici quelques-uns :

1. Les flipcharts n'ont pas besoin d'électricité ; vous n'allez pas vous inquiéter de l'ampoule qui pourrait se griller ou du risque d'avoir oublié la rallonge.
2. Les flipcharts sont économiques ; pas besoin de films spéciaux ou d'imprimantes pour les produire.
3. La couleur peut être ajoutée très facilement ; une boîte peu coûteuse de marqueurs à flipchart vous offre toute la créativité souhaitée.
4. Flipcharts allow spontaneity ; any last minute changes can be easily made.

Pour la préparation de vos tableaux, il est préférable de les concevoir d'abord sur papier avant de les dessiner sur le flipchart.

Essayez, si vous le pouvez, de préparer vos pages de flipcharts à l'avance. Cela aiderait à ce que les participants n'aient pas à attendre pendant que vous essayez de dessiner des éléments sur la page.

Laissez au moins une page vierge entre chaque page préparée. De cette façon, vous pouvez ajouter des détails supplémentaires ou noter les commentaires de l'auditoire sans avoir à parcourir plusieurs pages pour accéder à une fiche vide.

Si vous devez dessiner des diagrammes ou des graphiques, ou mentionner des dates ou des chiffres lorsque vous diffusez votre communication, créez de légers contours au crayon sur la page à l'avance. L'auditoire ne pourra pas voir vos illustrations pré-dessinées, mais vous les verrez, et vos dessins finaux seront plus professionnels car vous allez suivre les marques.

Assurez-vous d'avoir une page de conclusion à la fin du flipchart. Vous pouvez ainsi vous y référer à la fin de la présentation et résumer ce que vous avez dit.

Votre première page devrait être vierge ou avoir comme « page de titre » le sujet de la présentation. De cette façon, votre première page de texte ne distrairait pas l'audience.

Utilisez la règle 7 x 7: pas plus de 7 mots sur chaque ligne, pas plus de 7 lignes par feuille.

Sur chaque page que vous avez écrit, certains points clés laissent beaucoup d'espace. Cela signifie que vous pouvez ajouter des commentaires du public (dans une couleur différente) au fur et à mesure de votre conversation.

Utilisez de grosses lettres (mais pas des majuscules, sauf si vous avez une très mauvaise écriture !) afin que votre public puisse lire vos écrits. Chaque lettre devrait avoir au moins trois pouces de hauteur.

Réservez des couleurs vives pour les graphiques et les diagrammes. Le texte doit être de couleur sombre, comme le noir ou le bleu, de sorte qu'il soit facilement visible. Ainsi, évitez le rose, l'orange et le jaune pour le texte. Évitez d'utiliser trop de couleurs. L'utilisation d'une couleur foncée et d'une couleur d'accent fonctionne mieux.

Si vous écrivez sur le flipchart au fur et à mesure de votre conversation, mettez-vous sur un côté afin que les gens puissent voir ce que vous avez écrit. Sinon, écrivez, puis tournez-vous et parlez pour éviter de parler au flipchart avec le dos au public.

Une fois votre présentation terminée, reportez-vous à vos pages de tableaux flipchart et préparez des notes en fonction de ce qui a été ajouté pendant la conversation. Vous pouvez ensuite donner cette information aux personnes présentes afin qu'elles aient une documentation de l'événement.

Adapté de: Lenny Laskowski « 11 conseils pour utiliser les flipcharts plus efficacement »

Conseils pour donner des feedbacks constructifs

Le feedback est l'une des façons les plus efficaces d'apprendre davantage sur nous-mêmes. On dit que la dernière chose que nous savons sur nous-mêmes, c'est l'effet que nous avons sur les autres.

Le feedback constructif améliore la connaissance de soi, offre des options et encourage l'auto-développement ; il est donc important d'apprendre à le donner et à le recevoir. Le feedback constructif peut contenir à la fois des commentaires positifs et négatifs et il est donc important d'apprendre à faire un feedback judicieux. Le feedback destructif est celui qui est donné d'une manière incompétente et qui laisse le destinataire mal à l'aise. L'autre inconvénient de ce type de feedback est que le destinataire est susceptible de rejeter ce qui a été dit.

Comment donner un feedback de qualité

Avant

1 **Soyez clair à l'avance sur ce que vous voulez dire. Pratiquez si c'est nécessaire**

Indiquez le but de ce que vous vous préparez à dire.

Si vous n'êtes pas absolument clair sur ce que vous dites, il est facile d'oublier le message principal ou de transmettre un message confus. Donner un feedback est souvent aussi difficile que le recevoir.

Il est important d'expliquer le but de ce que vous allez dire, de sorte que le recipiendaire comprenne que vous ne faites pas simplement des commentaires gratuits. Cela leur permettra également de comprendre que le feedback est un processus à double-sens et qu'il a le droit de répondre.

2 **Encourager l'auto-évaluation**

Cela peut être très utile si vous réussissez à encourager un individu, à travers de petites questions de sondage, à identifier de lui-même son mauvais comportement plutôt que de lui dire. Cela peut réduire votre charge de travail, et cela signifie également que l'individu est plus susceptible de s'engager à changer, car il estime qu'il a découvert de lui-même son (ses) défaut(s).

Pendant

3 **Utilisez le sandwich positif / négatif**

La plupart des gens ont besoin d'encouragement, d'être informés quand ils font quelque chose de bien. Lorsque vous donnez un feedback, il peut

s'avérer très utile pour le destinataire d'entendre d'abord ce que vous aimez de lui ou ce qu'il a bien fait.

Notre culture tend à mettre l'accent sur le négatif. L'accent sera probablement mis sur les faiblesses plus souvent que les points forts. Dans notre empressement à vouloir critiquer, nous pouvons oublier les choses que nous aimons. Si les positifs sont énoncés en premier lieu, il y a plus de chances que le recipiendaire prête l'oreille pour les négatifs et s'engage à les améliorer.

Il est utile d'appliquer le « sandwich » en donnant des commentaires, en préfaçant chaque négatif avec un positif et en terminant sur une note positive, de sorte que le destinataire ne se sent pas totalement frustré..

4 **Être spécifique**

Évitez les commentaires généraux qui ne sont pas très utiles en matière de développement. Les déclarations, telles que "Peut faire mieux" ou "Raisonnablement bon", peuvent être agréables ou terribles à entendre, mais elles ne donnent pas assez de détails pour être des sources d'apprentissage utiles. Précisez exactement ce que la personne a fait et qui vous a amené à utiliser l'étiquette.

5 **Être descriptif plutôt qu'évaluatif**

Donnez à la personne des exemples précis de ce que vous avez vu ou entendu, et l'effet que cela a eu sur vous, plutôt que de simplement dire que quelque chose était « bon ou mauvais », etc.

6 **Sélectionnez les domaines prioritaires**

N'épargnez pas la personne en lui donnant un énorme paquet de pare-chocs, surtout s'il y a des commentaires négatifs considérables. C'est, non seulement susceptible d'aliéner entièrement le destinataire, cela peut également signifier qu'il ne valorisera plus jamais un feedback venant de vous.

7 **Offrez des alternatives**

Si vous donnez un feedback négatif, ne critiquez pas tout simplement, suggérez ce que la personne aurait pu faire différemment. Transformez le négatif en une suggestion positive.

8 **Assumez le feedback**

C'est toujours très facile de dire à quelqu'un d'autre "Vous êtes ....", suggérant ainsi que vous offrez une opinion universellement convenue à propos de cette personne. Il est important que nous prenions la responsabilité du feedback que nous offrons. Commencer avec "Je pense ..." ou "À mon avis

...” est un moyen d’éviter l’impression que nous annonçons lui un « jugement universellement convenu » sur elle.

Finalement

9 **Laissez un choix au récipiendaire**

Obtenez un engagement à changer ce sur quoi vous êtes tous deux d’accord. Un feedback qui exige un changement ou l’impose de force à quelqu’un peut inviter la résistance et n’est pas conforme à la conviction que chacun d’entre nous est personnellement responsable de choisir ce que nous faisons. Il ne s’agit pas de dire à quelqu’un comment il doit être pour nous convenir. Le feedback de qualité offre aux gens des informations sur eux-mêmes d’une manière qui leur permet de choisir d’agir ou non.

Il serait utile d’examiner les conséquences de toute décision de changement et à identifier les moyens appropriés pour l’individu. Obtenir l’engagement en encourageant l’individu à vous répéter tous les changements planifiés peut contribuer à renforcer l’engagement envers ces changements.

10 **Récapitulatif des bons points**

Finissez sur une note joyeuse en rappelant au destinataire que tout ne va pas si mal que ça !

Rappelez-vous

Se refuser de donner de feedback négatif peut entraîne r:

1 Aucun changement dans le comportement de la personne parce qu’elle n’a jamais entendu dire que cela créait des difficultés.
2 Une grosse confrontation à l’avenir car les choses s’accumulent jusqu’à ce que nous explosions.
3 Des problèmes qui se développent naturellement dans notre relation continue avec la personne quand nous sommes conscients de quelque chose et qu’elle ne l’est pas, ou si nous essayons de lui cacher quelque chose.

Rappelez-vous que le feedback devrait être sans jugement, informer clairement l’autre de la façon dont son comportement vous affecte.

Donner un feedback n’est pas une fin en soi, mais le début d’un nouvel accord entre deux personnes.

Recevoir un feedback

Si vous êtes le récipiendaire du feedback, vous vous rendriez un grand service en :

1 **Écoutant le feedback plutôt que de réagir ou de le disputer immédiatement**

Ecouter un feedback peut mettre mal à l’aise, mais nous serions plus mauvais

sans cela. Les gens peuvent penser des choses sans nous le dire et nous en serions désavantagés. Rappelez-vous que les gens ont leur avis sur vous et auront leur perception de notre comportement, et cela peut aider à être conscient de ceux-ci. Cependant, n'oubliez pas que vous avez également droit à votre opinion et vous pouvez choisir de l'ignorer comme étant peu important, sans pertinence ou en faisant référence à un comportement que vous souhaitez maintenir.

2 **Soyez clair sur ce qui se dit**

Évitez de tirer des conclusions ou de devenir immédiatement défensif. Si vous le faites, les gens peuvent réduire leur feedback, ou vous seriez incapable de l'utiliser complètement. Assurez-vous de bien comprendre le message avant d'y répondre. Une technique utile consiste à paraphraser ou à répéter la critique pour vérifier que vous l'avez bien comprise.

3 **Vérifiez avec d'autres gens plutôt que de compter sur une seule source**

Si nous nous basons sur une seule source, nous pouvons croire que l'opinion de cette personne est partagée par tout le monde. En fait, si nous vérifions avec d'autres, nous pouvons découvrir que les autres nous voient différemment et nous aurons une vision plus équilibrée de nous-mêmes ; ce qui peut maintenir le feedback dans les normes.

4 **Demandez le feedback que vous voudriez, mais ne recevez pas**

Le feedback peut être si important que nous ayons à le solliciter s'il ne vient pas naturellement. Parfois, nous recevons un feedback, mais il est limité à un aspect de notre comportement, et nous devons peut-être solliciter un feedback que nous trouvons utile, mais ne recevons pas.

5 **Décidez ce que vous allez faire à la suite du feedback**

Lorsque nous le recevons, nous pouvons mesurer sa valeur, les conséquences de l'ignorer ou l'utiliser, et finalement décider de ce que nous allons faire en conséquence. Si nous ne prenons pas de décisions sur la base de cela, il est gaspillé. En fin de compte, le choix vous revient d'accepter ou de rejeter le feedback.

Enfin, remerciez la personne d'avoir donné le feedback. Nous pourrions en bénéficier, il n'a peut-être pas été facile pour la personne de le faire, et c'est une pratique précieuse à renforcer dans toute organisation ou relation.

Rappelez-vous

Il existe trois types de critique: la critique justifiée, la critique injustifiée, et l'humiliation.

En cas de critique justifiée, il ne faut pas

Ne pas Nier la critique
Se mettre sur la défensive
Contre-critiquer

Il faut Écouter

Répondre en demandant plus d'informations spécifiques et directes

En cas de critique injustifiée, il ne faut pas

Ne pas Mordre à l'hameçon
Refuser la critique
Se mettre en colère
Contre-critiquer

Il faut Écouter

Répondez à ce qui a été dit - pas ce qui est supposé

Boutons de froissement Ce sont des critiques habituellement basées sur la vérité qui sont si douloureuses que nous nous frémissons à l'intérieur. À la surface, vous pouvez agir avec colère, mais à l'intérieur, vous vous sentez affreux. La façon de traiter ces problèmes est d'identifier vos boutons de froissement et de les « désensibiliser » en vous les répétant à vous-même.

Humiliations Ces critiques ne sont vraiment pas des critiques. Elles ne sont pas conçues pour être utiles, seulement pour vous blesser et vous humilier. Les humiliateurs sont généralement instables et ils se stimulent en humiliant les autres. Souvent, ils opèrent en groupes, à la recherche d'une victime, quelqu'un qu'ils peuvent à plusieurs reprises humilier afin de faire rire le public. Les humiliations peuvent être déguisées en blagues ou même en compliments.

Lorsqu'on est face à une humiliation :

1. Reconnaissez l'humiliation.
2. Exposez l'humiliateur à l'aide d'une question négative :
   a. "Qu'est-ce que tu essaies de dire exactement ?"
   b. "Est-ce que cela a été conçu pour être utile ?"
3. Gardez votre voix calme et ferme, et essayez de ne pas laisser l'anxiété apparaître dans votre langage corporel. Plus important encore, ne devenez pas la victime de l'humiliateur.