

FICHES REPÈRES ANIMATION

LES BASES DE LA PÉDAGOGIE

- Les 7 lois de la pédagogie..... 4
- Choisir les techniques pédagogiques 6

LES TECHNIQUES D'ANIMATION

- Exposé interactif 10
- Remue-méninges (brainstorming) pédagogique 12
- Animer avec un diaporama 14
- Questions de démarrage (quizz start up) 16
- Film pédagogique 18

LES DIFFÉRENTS TEMPS DE LA PÉDAGOGIE

- Préparer sa formation 22
- Démarrer une formation 24
- Lancer une séquence pédagogique 26
- Gérer le temps en formation 28
- Conclure sa formation 30

LA RELATION AU GROUPE

- Dépouiller et clarifier son discours 34
- Expliquer 36
- Faire face aux questions 38
- Faire face aux situations délicates 40
- Prendre en compte les personnes en situation d'illettrisme 42

LES BASES DE LA PÉDAGOGIE

Les 7 lois de la pédagogie

À travers l'analyse des phénomènes d'apprentissage, les chercheurs en pédagogie ont défini des grands principes pédagogiques. Nous les avons résumés ici en 7 lois avec, pour chacune d'elles, des principes d'action à mettre en œuvre par le formateur.

Lois

Voici quelques conseils pour faire participer les stagiaires sans perdre le fil de sa formation :

Lois	Description	Principes d'action
1 - On apprend en déstructurant- restructurant ses connaissances.	L'apprentissage est un phénomène constructiviste. Lorsqu'une personne apprend, elle construit elle-même son savoir à partir des informations qu'elle recueille. Elle n'intègre pas passivement ce que lui dit le formateur, mais le confronte à ce qu'elle sait déjà. C'est pourquoi, certains pédagogues déclarent : « Apprendre, c'est avant tout désapprendre ! ».	<ol style="list-style-type: none"> 1 - Développer le travail personnel de réflexion (exercice de synthèse, exercice d'application...). 2 - Favoriser la redondance afin d'exposer plusieurs fois, sous des angles différents, les apprenants au savoir. 3 - Étaler l'apprentissage dans le temps afin de permettre à l'apprenant de réaliser un travail de maturation du savoir.
2 - On apprend en résolvant des problèmes en petit groupe.	L'apprentissage est un processus coopératif. Confronter les interprétations que l'on peut faire d'une nouvelle connaissance avec celles de collègues accélère l'apprentissage. Autrement dit, la construction d'un nouveau savoir est d'autant plus forte que l'apprenant peut échanger avec des confrères.	<ol style="list-style-type: none"> 1 - Favoriser le travail en petit groupe (binôme ou trinôme), si possible de niveau hétérogène (celui qui sait apprend à celui qui sait moins). 2 - Réaliser des exercices d'échange de pratique.
3 - On apprend en se forgeant une opinion au sein d'un groupe.	L'apprentissage est un processus d'influence au cours duquel une personne est amenée à changer d'opinion. Or, les psychosociologues ont montré que ces changements d'opinion sont d'autant plus forts que la crédibilité de celui qui émet le message est grande et que la pression du groupe est forte.	<ol style="list-style-type: none"> 1 - Renforcer la légitimité du formateur. 2 - Constituer les groupes afin qu'une majorité d'opinions s'y dégagent en faveur des propos tenus par le formateur.
4 - On apprend en agissant.	« C'est en forgeant qu'on devient forgeron » dit le dicton. C'est en effet parce que l'on a fait que l'on pourra refaire. La simple mémorisation d'une connaissance ne suffit pas pour ancrer un apprentissage. Le passage à la pratique est indispensable, même pour l'acquisition de savoirs théoriques.	<ol style="list-style-type: none"> 1 - Utiliser des techniques pédagogiques actives : exercices d'application, études de cas, jeux de rôles, exercices d'analyse critique... 2 - Mettre en place des plans de suivi de la formation afin d'amener l'apprenant à mettre en pratique après la formation. 3 - Organiser des séquences de Rex (retour d'expériences) après chaque mise en pratique.

Pour aller plus loin...

Pour en savoir plus sur les différentes théories pédagogiques :

D. Bouteiller, *Développer les compétences au travail*, HEC Montréal, 2009.

J.F. Roussel, *Gérer la formation : viser le transfert*, Guérin Editeur, 2011.

P. Caspar, *La formation des adultes : hier, aujourd'hui, demain*, Eyrolles, 2011.

E. Bourgeois, M. Durand, *Apprendre au travail*, Presses Universitaires de France, 2012.

S. Ansart, P.Y. Sanséau, P. Lefort, *La VAE : un outil de développement des compétences*, Dunod, 2010.

B. Charlier, F. Henri, *Apprendre avec les technologies*, Presses Universitaires de France, 2010

S. Enlart, O. Charbonnier, *Faut-il encore apprendre ?*, Dunod, 2010.

Lois	Description	Principes d'action
5 - On apprend en ayant un projet d'apprentissage.	L'apprentissage doit avoir un sens pour l'apprenant. Toute séquence pédagogique doit s'inscrire dans le projet de l'apprenant afin qu'il se concentre sur son apprentissage.	<ol style="list-style-type: none"> 1 - Expliciter les intentions pédagogiques. À chaque début de séquence, le formateur doit faire le lien entre ses objectifs pédagogiques et les objectifs d'apprentissage de chacun des apprenants. 2 - Donner les moyens à l'apprenant de bâtir son propre projet de formation.
6 - On apprend en prenant du plaisir et dans un climat de confiance.	L'apprentissage est affaire d'engagement de la part de l'apprenant. S'il prend du plaisir et qu'il est mis en confiance, il mémorisera mieux et osera plus tester, mettre en œuvre, expérimenter.	<ol style="list-style-type: none"> 1 - Créer un climat de confiance au sein du groupe en évitant de jouer de son autorité de formateur. 2 - Développer une pédagogie de la réussite : calibrer la difficulté des exercices en fonction du niveau des participants. 3 - Mettre en œuvre des pédagogies ludiques : jeu des 7 familles, exercice d'analyse critique...
7 - On apprend en maîtrisant ses propres stratégies d'apprentissage.	Savoir apprendre est un métier ! Plus l'apprenant connaît son style d'apprentissage et maîtrise sa façon d'apprendre, plus son apprentissage sera efficace.	<ol style="list-style-type: none"> 1 - Donner des conseils pour apprendre tout au long de sa formation : prendre des notes, faire des résumés, se définir un plan d'action, donner des conseils de lecture... 2 - Au démarrage d'une formation de longue durée, permettre aux apprenants de découvrir leur style d'apprentissage et leur donner des conseils pour gérer leur apprentissage.

Choisir les techniques pédagogiques

Voici les points clés des différentes techniques pédagogiques pour animer une formation à disposition du formateur.

Comparatifs

Les 5 techniques pédagogiques sont décrites succinctement dans le tableau ci-dessous. Pour aller plus loin, des fiches correspondantes à chacune des techniques sont disponibles.

Technique	Durée & public	Résumé
1 - Exposé interactif.	20' à 30' Tous publics	À travers un exposé, le formateur transmet des connaissances, un savoir. C'est la technique pédagogique la plus utilisée en formation, mais elle présente d'importantes limites. La clé du succès consiste à faire participer l'auditoire au cours de sa présentation.
2 - Remue-méninges (brainstorming) pédagogique.	30' à 1 h Tous publics	Le remue-méninges (brainstorming) est une technique pédagogique simple et efficace pour faire participer un groupe en formation. Il est utilisé en début de séquence pédagogique en vue d'évaluer les représentations des participants, ou en fin de formation pour évaluer les acquis.
3 - Animer avec un diaporama.	20' à 45' Tous publics	L'animation à l'aide d'un diaporama est une technique courante aujourd'hui. Elle est très utile pour présenter des contenus très riches en schémas, graphiques, photos, vidéos... Elle permet également au formateur peu expérimenté d'avoir ses notes avec lui. Enfin, le diaporama remplace avantageusement le tableau de papier lorsque l'auditoire est important.
4 - Questions de démarrage (quizz start up).	3' à 10' hors exploitation. Tous publics	Les questions de démarrage (quizz start up) consistent à réaliser un mini quizz qui permet de lancer une séquence pédagogique en un minimum de temps. Elles sont utilisées avant un exposé pour mettre en éveil le groupe.
5 - Film pédagogique.	20' à 45'30' à 1h Tous publics	Le film pédagogique est une technique dynamique qui permet d'illustrer un thème particulier. Son efficacité dépend du soin apporté à la qualité du film et à la capacité du formateur à animer le débat qui le suit.

Comment choisir ?

Le choix d'une technique pédagogique dépend de 4 critères essentiels :

- 1 - Le contenu à transmettre et l'objectif poursuivi : s'il s'agit d'un savoir, on privilégiera une technique de type expositive (exposé interactif ou diaporama) ; s'il s'agit d'un savoir-faire, des méthodes plus actives (questions de démarrage (quizz start up), film pédagogique et surtout remue-méninges (brainstorming) pédagogique) ;
- 2 - Les connaissances des participants : si les stagiaires connaissent le sujet traité, il sera possible de les faire participer davantage que s'ils le découvrent ;
- 3 - Le temps : si le temps manque, il est préconisé d'utiliser des techniques de type exposé ou animation avec un diaporama, car vous pourrez transmettre un maximum d'informations en un minimum de temps (mais attention, elles ne seront pas toujours bien intégrées) ;
- 4 - Le moment de la journée : la méthode pédagogique doit être adaptée au rythme de vie du groupe. Évitez l'animation de diaporama ou l'exposé à 14h et, inversement, le remue-méninges (brainstorming) en fin d'après-midi.

LES TECHNIQUES D'ANIMATION

Exposé interactif

À travers un exposé, le formateur transmet des connaissances, un savoir. C'est la technique pédagogique la plus utilisée en formation, mais elle présente d'importantes limites. La clé du succès consiste à faire participer l'auditoire au cours de sa présentation.

Étapes

Un exposé interactif se déroule en trois temps : 1) Préparation, 2) Animation, 3) Amélioration.

1 - Préparer son exposé

Après avoir recueilli l'ensemble des informations à transmettre, le formateur est en mesure de préparer son exposé. Il procède alors de la manière suivante :

- classer les idées à transmettre selon le plan choisi ;
- rechercher une introduction percutante : anecdote, citation, objet, illustration à travers un mini film, un micro trottoir... ;
- préparer la chute de l'exposé en proposant une idée choc, une question qui invite à la réflexion...

2 - Réaliser l'exposé

Démarrer l'exposé par une introduction percutante, puis rappeler :

- les objectifs de l'exposé et les bénéfices attendus pour les participants ;
- développer le plan de l'exposé selon les choix réalisés précédemment ;
- proposer des moments de « respiration » toutes les 5 à 10', en invitant les participants à poser des questions ;
- conclure l'exposé par un résumé et une chute pertinente.

3 - Faire évoluer son exposé

À la fin de l'intervention, annoter le plan de son exposé et le modifier en fonction des réactions de l'auditoire.

Échanger avec les participants pour mesurer leur satisfaction et leur compréhension. Identifier ce qui les a particulièrement marqués et modifier le contenu de son exposé en conséquence.

Inconvénients :

L'exposé est une méthode simple à mettre en œuvre, mais présente des inconvénients importants :

- > passivité des apprenants ;
- > pas de possibilités de contrôler les connaissances, sauf s'il est complété d'un test ou d'une étude de cas.

Conseils

Voici 6 conseils à suivre pour réussir un exposé interactif :

1 - Synthétiser

Éviter de vouloir tout dire à tout prix. Un bon exposé ne présente que les points-clés : ce que le participant doit retenir absolument.

2 - Questionner

Faire une pause « questions-réponses » toutes les 10 minutes maximum et inviter les participants à poser des questions : l'attention des stagiaires restera alors élevée.

3- Animer

Faire réagir l'auditoire toutes les 10 minutes maximum en racontant une anecdote, en faisant prendre position aux participants sur une question ou une opinion (vote à main levée), en s'adressant directement au public et en l'interpellant (« Et vous, que feriez-vous dans cette situation ? »).

4- Contrôler

Terminer son exposé par un exercice de contrôle des connaissances (test de connaissances, mini étude de cas...) afin de s'assurer du niveau de compréhension.

5- Limiter

Limiter la durée d'un exposé à 1 h 30 tout compris (exercice de démarrage et de fin, questions toutes les 10 minutes...).

6- Préciser

Veiller à préciser le vocabulaire tout au long de l'exposé. Les participants décrochent dès qu'ils ne comprennent plus tous les mots utilisés.

Quelques pièges à éviter :

- > Laisser les participants s'assoupir sans leur permettre de réagir ou de poser des questions ;
- > Vouloir tout dire et complexifier les choses, alors que l'objectif est avant tout de les simplifier.

Remue-méninges (brainstorming) pédagogique

Le remue-méninges (brainstorming) est une technique pédagogique simple et efficace pour faire participer un groupe en formation. Il est utilisé en début de séquence pédagogique en vue d'évaluer les représentations des participants sur le thème traité, ou de connaître leur attitude ou leur opinion à l'égard d'une question ou d'une problématique.

Préparation

La préparation du remue-méninges (brainstorming) pédagogique est relativement facile. Elle est orientée plus particulièrement sur le choix de la question à poser et l'organisation matérielle.

1 - Rechercher la bonne question

La question posée au groupe doit être suffisamment large pour permettre un nombre important de réponses, et précise pour orienter les réflexions des participants vers l'objectif poursuivi. La question est généralement rédigée sous une forme affirmative afin de faciliter l'expression des participants. Ex. : « Pour moi, les conditions de réussite d'un projet professionnel sont... »

2 - Vérifier l'organisation matérielle

Prévoir des post-it en nombre suffisant, un marqueur de couleur identique pour chaque participant, deux tableaux de papier...

Organiser si possible la salle en arc de cercle afin que tous les participants communiquent aisément entre eux.

Résumé

Durée : 30' à 1 h

Type : interrogative

Avantages : l'aspect dynamique favorise les échanges et les débats.

Inconvénients : la difficulté d'animation et le temps nécessaire.

Variantes :

Il existe de multiples variantes dans l'animation d'un remue-méninges (brainstorming) pédagogique.

Animation

L'animation d'une séquence de remue-méninges (brainstorming) pédagogique nécessite de suivre un déroulé type.

1 - Lancer le remue-méninges (brainstorming) en indiquant clairement les consignes :

- présenter les quatre étapes du remue-méninges (brainstorming) : 1) rédaction des post-it, 2) mise en commun des post-it, 3) échanges et débats autour des post-it, 4) synthèse du formateur ;
- rappeler les règles de rédaction des post-it : une idée par post-it, 5 à 7 mots par post-it, écrire en minuscule détachée, privilégier des expressions commençant par un verbe d'action à l'infinitif ;
- organiser le travail de réflexion : en solo, binôme, trinôme ou quartet en fonction des objectifs poursuivis ;
- lire à haute voix la question et vérifier le niveau de compréhension des participants ;
- s'assurer que l'ensemble des règles sont comprises par les participants.

2 - Animer le remue-méninges (brainstorming) :

Recueillir les post-it puis les poser un par un sur les tableaux de papier de la manière suivante :

Remue-méninges (brainstorming) pédagogique

« Foire aux Questions » :

À l'issue d'un exposé, le remue-méninges (brainstorming) peut être utilisé pour recueillir un nombre important de questions. Dans ce cas-là, la question à poser aux participants est : « Les questions que je me pose à la fin de cet exposé sont... »

« Je sais » / « Je veux savoir » :

Afin de connaître très rapidement le niveau de connaissances des participants sur le thème de la formation, il est possible d'utiliser la technique du remue-méninges (brainstorming) pédagogique en posant la double question suivante : « Je sais » (par exemple : « ce que je sais déjà sur la réforme de la formation professionnelle, c'est... »), et « je veux savoir » (« tout ce que

1) lire à haute voix le post-it, 2) demander au groupe d'indiquer l'idée ou les idées la(es) plus proche(s) du post-it, 3) poser le post-it à proximité de l'idée la plus proche.

En cas de désaccord, mettre le post-it de côté et le reprendre à la fin.

Une fois tous les post-it posés sur les tableaux : faire des cercles autour des groupes de post-it rassemblés et demander au groupe de donner un titre à chaque regroupement d'idées.

Lancer le débat autour des idées ainsi recueillies.

Réaliser une synthèse des idées essentielles.

3 - Conserver les idées du remue-méninges (brainstorming) :

Recopier les tableaux de papier et adresser la synthèse aux participants.

Le remue-méninges (brainstorming) peut également être mis en œuvre sans l'aide de post-it. L'intervenant note alors au tableau papier les réponses, puis dresse des catégories avec l'aide des stagiaires.

Conseils pratiques

- tester la question auprès d'un ou plusieurs collègues pour vérifier sa pertinence ;
- indiquer un temps et un nombre de post-it maximum pour la rédaction des idées (~ 30 post-it pour l'ensemble du groupe) ;
- rester neutre sur le fond, mais conserver la maîtrise de l'animation et la régulation du groupe.

Pièges à éviter

- poser soi-même les post-it sans écouter les indications du groupe ;
- laisser les participants porter des jugements de valeur au moment du regroupement d'idées ;
- laisser les participants débattre très longtemps sur le positionnement des post-it lors du regroupement.

j'ai toujours voulu savoir sur la réforme de la formation professionnelle sans jamais avoir osé le demander ». Cette deuxième question reprend la variante précédente « Foire aux questions ».

« 3' - 6' - 9' » :

Afin de favoriser l'accord au sein du groupe sur un thème, ou une question, donné, l'animateur peut choisir de faire le regroupement d'idées progressivement. Les participants ont d'abord 3' pour rédiger individuellement un nombre défini de post-it, puis ensuite 6' en binôme pour la rédaction du même nombre de post-it et enfin 9' en quartet toujours pour le même nombre. Cette technique permet aux participants de confronter leurs idées et de rechercher l'accord.

« Question double » :

Lorsque la question posée exprime des oppositions, par exemple : « avantages/inconvénients », « points forts/points à améliorer », « impératif/souhaitable »,... il est possible d'utiliser des post-it de couleurs différentes et d'amener le groupe à répondre aux deux questions simultanément.

Animer avec un diaporama

L'animation à l'aide d'un diaporama est devenue une pratique courante en formation. Elle reste cependant un exercice délicat. Voici quelques conseils.

Principes généraux

Voici quelques principes généraux à suivre pour réussir l'animation à l'aide d'un diaporama :

- éviter d'utiliser un diaporama quand une prise de parole sans notes est plus percutante. Le diaporama est une aide, il ne doit pas devenir une contrainte ;
- limiter la prise de parole à l'aide d'un diaporama à 20' d'affilée, ou 45' entrecoupées d'échanges avec l'auditoire ;
- limiter le nombre de diapositives : au maximum une toutes les 3', idéalement une toutes les 10' ;
- à la fin de la formation, relire son diaporama et, en fonction des commentaires apportés lors de la présentation, le modifier. Les diaporamas proposés dans le kit ressources FIC ne sont pas verrouillés et peuvent être adaptés.

Conseils d'installation

Voici quelques conseils pour s'installer efficacement avant l'animation d'un diaporama :

- installer le vidéoprojecteur de manière à ce que tous les participants puissent voir le diaporama sans difficulté : privilégier si possible une installation au plafond, éviter de s'interposer entre le projecteur et l'écran ;
- utiliser l'ordinateur comme un « retour écran » et s'installer à côté, debout (jamais assis) ;
- dans une conférence ou un colloque, utiliser un pupitre pour poser l'écran ou une souris télécommandée à distance ;
- faire la pénombre sur l'écran, mais pas sur la salle pour éviter de mettre les participants en position de spectateurs, comme au cinéma (attention à ne pas provoquer la somnolence de la part des participants !) ;
- tester l'installation avant de démarrer en allant s'asseoir aux places des participants les plus éloignés de l'écran.

Quand utiliser un diaporama ?

Le diaporama est une technique très utilisée aujourd'hui, alors qu'elle présente de nombreux inconvénients :

- > passivité des participants ;
- > limitation de la spontanéité des animateurs ;
- > nécessité d'un matériel important, source de stress au démarrage de la formation ;
- > etc.

Règles d'or d'animation

Voici quelques règles d'or pour réussir l'animation à l'aide d'un diaporama :

- faire réagir l'auditoire au moins toutes les trois diapositives en les interrogeant sur vos propos ;
- éviter de lire le texte de la diapositive mot à mot, privilégier des commentaires globaux ;
- pour montrer un ou plusieurs éléments de la diapositive, utiliser (en conférence) le pointeur de la souris ou (en formation) se placer devant l'écran, tourné vers l'auditoire, et pointer avec deux doigts (index et majeur collés) le ou les éléments.

Le diaporama est cependant à privilégier dans les cas suivants :

- > présentation de contenus très riches en schémas, graphiques, photos, vidéos... ;
- > maîtrise partielle du sujet par l'animateur (le diaporama lui sert alors de notes) ;
- > intervention face à un auditoire très important pour laquelle le tableau de papier ne peut plus être utilisé (ex. : conférence, colloque...).

- le temps passé sur chaque diapositive sera plus ou moins long selon que le diaporama est utilisé en découverte du thème présenté, ou en reprise à la suite d'un autre mode opératoire. Dans ce dernier cas, il sert davantage à synthétiser et à ancrer les contenus, sans systématiquement revenir sur les détails ;
- couper le vidéoprojecteur lorsque le diaporama est momentanément interrompu, afin de réduire le bruit de l'appareil, fatigant pour les participants et l'animateur.

Questions de démarrage (quizz start up)

Les questions de démarrage (quizz start up) permettent de lancer une séquence pédagogique en 3 à 10 minutes via un mini quizz. Elles sont utilisées avant un exposé pour mettre en éveil le groupe et identifier très rapidement le niveau des prérequis. Il s'agit pour l'animateur de poser trois à cinq questions ouvertes, ou huit à douze questions fermées.

Préparation

En plus des quizz proposés dans le kit ressources, les formateurs peuvent également en concevoir d'autres. La préparation des questions de démarrage (quizz start up) est relativement rapide. Elle nécessite de maîtriser les techniques d'élaboration de questionnaires :

- 1) identifier les thèmes résumant le ou les sujet(s) qui sera(ont) abordé(s) ultérieurement au cours de l'exposé ;
- 2) choisir le format des questions (fermées, choix multiples, ouvertes, mini problèmes...) ;
- 3) rédiger les questions en prenant le soin d'être lisible et compréhensible par tous ;
- 4) les classer en veillant à démarrer par des questions faciles, puis continuer par des questions difficiles et terminer à nouveau par des questions faciles. Cette approche permet d'accroître la motivation des participants ;
- 5) tester le questionnaire sur des collègues ou de futurs participants afin de vérifier sa pertinence.

Résumé

Durée : 3' à 10' hors correction.

Type : interrogative.

Avantages : l'aspect ludique du quizz et la possibilité offerte au formateur d'évaluer les prérequis.

Inconvénients : le temps nécessaire à sa réalisation.

Animation

L'animation des questions de démarrage (quizz start up) se déroule en trois temps :

1 - Lancer le quizz

Le formateur présente les finalités et le déroulement des questions de démarrage (quizz start up) puis remet à chaque participant un exemplaire papier du test. Il indique le temps imparti pour répondre (3 à 10 minutes selon la longueur du test et les modalités d'administration). Il s'assure que les participants sont prêts à réaliser le quizz. Il est conseillé de faire réaliser le quizz en binôme ou en trinôme, afin d'aider les personnes présentant des difficultés de lecture. De plus, la confrontation d'idées est très riche d'un point de vue pédagogique.

2 - Surveiller la réalisation du quizz

Pendant la réalisation du test, le formateur contrôle l'état d'avancement. Lorsqu'une personne, ou un groupe, termine avant les autres, il peut la faire patienter en lui indiquant les réponses qui ne sont pas correctes.

Pourquoi des questions de démarrage (quizz start-up) ?

Comme leur nom l'indique, les questions de démarrage (quizz start up) permettent de faire démarrer un groupe en formation. En répondant à quelques questions ouvertes ou fermées, les participants font appel à leurs connaissances sur le sujet et se préparent ainsi à écouter l'orateur. Les questions de démarrage (quizz start up) facilitent également la tâche du formateur : grâce à l'évaluation des connaissances des participants, il peut mieux répondre à leurs besoins. Enfin, les questions de démarrage (quizz start up) étant réalisées en binôme ou trinôme, elles favorisent la dynamique de groupe et les échanges entre les participants : elles permettent de briser la glace au démarrage d'une formation.

3 - Animer la restitution et faire les apports d'informations nécessaires

Le formateur anime la restitution des réponses en prenant soin d'apporter à chacune des questions les éléments d'informations importants. Il suit le plan suivant pour chacune des questions :

- A/ il demande à chaque participant, à tour de rôle, d'indiquer sa réponse ;
- B/ il questionne les participants sur les raisons qui les ont conduits à formuler leurs réponses ;
- C/ il indique la bonne réponse ;
- D/ il apporte les éléments explicatifs de la réponse.

Pièges à éviter : _____

- 1) poser des questions d'un niveau de difficulté trop élevé et ainsi mettre en échec les participants dès le début de la séquence ;
- 2) poser des questions trop pointues ne permettant pas de résumer les points essentiels de la séquence pédagogique.

Quels types de question poser ?

En règle générale, les formateurs utilisent des questions fermées ou à choix multiples pour construire leurs questionnaires. Ce type de questionnaire présente l'avantage d'être facile à concevoir et à animer : il n'y a pas d'interprétation possible sur les réponses données par les participants. Toutefois, les formateurs peuvent souhaiter amener les participants à approfondir l'analyse et privilégier des questions ouvertes du type : « Quelles sont les étapes du processus décisionnel dans une collectivité ? ». Certains formateurs vont encore plus loin et proposent des mini études de cas ou des problèmes à résoudre. Les participants sont alors amenés à mettre en œuvre des raisonnements logiques.

Film pédagogique

Le film pédagogique est une technique dynamique souvent très appréciée par les apprenants. Elle nécessite toutefois d'être convenablement cadrée.

Préparation

L'animation d'une séquence utilisant un film pédagogique nécessite souvent une préparation minutieuse :

1 - Évaluer l'intérêt d'utiliser un film pédagogique

Avant de se lancer dans l'organisation d'une séquence utilisant un film pédagogique, il est nécessaire d'évaluer l'intérêt de son utilisation. Un film pédagogique présente trois avantages : 1) il favorise la mémorisation grâce à l'impact des images, 2) il permet de changer le rythme pédagogique de la formation (la projection d'un film est toujours un moment agréable pour les participants), 3) il a souvent des vertus pédagogiques bien plus grandes qu'un exposé commentant un diaporama.

2 - Bâtir la séquence pédagogique autour du film

Le formateur prépare une série de questions qu'il présentera aux participants avant le visionnage du film. Il peut s'aider de la fiche formateur associée du kit ressources FIC. Ces questions éveillent la curiosité des participants. Elles permettent d'organiser les échanges après la projection.

Animation

L'animation d'une séquence pédagogique articulée autour d'un film se déroule autour de quatre temps forts :

1 - Présenter le film

Le formateur présente le film, son intérêt au regard des objectifs poursuivis et les éléments-clés à observer au cours du film. Ces éléments peuvent varier en fonction du type de film. Pour un film de fiction, on se focalisera sur les personnages et les interactions ; pour un reportage, sur les différentes prises de position ; pour un film scientifique, sur les points-clés à retenir.

2 - Projeter le film

Le formateur veille à ce que tous les participants soient parfaitement installés pour suivre le film. Celui-ci ne doit pas excéder 15'. Au-delà, il est préférable de réaliser sa projection en deux temps.

3 - Analyser le film

Le formateur lance le débat autour du film, en utilisant quelques questions du type : «Que retenez-vous de ce film ? Quels enseignements en tirez-vous ? Qu'est-ce qui vous a le plus étonné ? Qu'est-ce que vous avez plus particulièrement apprécié et moins apprécié ?»

Résumé

Durée : 20' à 45'.

Type : expositive.

Avantages : l'attrait et la crédibilité du film.

Inconvénient : la relative passivité des participants.

Ne pas confondre !

Il ne faut pas confondre le film pédagogique du cours enregistré. Ce dernier n'est qu'un exposé enregistré et diffusé par Internet ou par DVD. Le film pédagogique est généralement un documentaire, un film de fiction ou un reportage qui peut être utilisé à des fins pédagogiques.

Conseils :

Pour optimiser l'animation d'un film pédagogique, le formateur peut réaliser l'analyse du film (3^e étape) en deux temps. Dans un premier temps, les participants répondent à un questionnaire d'analyse en binôme ou trinôme. Puis, dans un second temps, les groupes partagent leurs réflexions en plénière.

4 - Résumer les enseignements du film

Le formateur conclut la séance en résumant les points essentiels à retenir. Il peut s'aider d'un diaporama pour faire cette synthèse.

LES DIFFÉRENTS TEMPS DE LA PÉDAGOGIE

Préparer sa formation

Une préparation rigoureuse est la clé de réussite d'une formation. Elle se déroule en trois temps forts.

Conseils

Voici quelques conseils importants pour réussir chacune des étapes de la préparation d'une formation.

1 - Deux semaines avant

Deux semaines avant le début de la formation, le formateur veille à :

- vérifier que le contenu de la formation est mis à jour ;
- faire reprographier la documentation stagiaire complémentaire au livret stagiaire proposé par le CNFPT ;
- contrôler avec votre interlocuteur du CNFPT ou de la collectivité territoriale les aspects logistiques (réservation de la salle, de la disponibilité des équipements nécessaires à l'animation, éventuellement du voyage...).

Utiliser le tableau de papier comme moyen d'affichage

Dès son arrivée, le formateur note sur le tableau de papier l'intitulé de la formation, la date, le nom de l'animateur et un mot de bienvenue. Mis en évidence à l'entrée de la salle, ce tableau permet aux participants d'être accueillis et rassurés dès leur arrivée.

2 - La veille de la formation

Le formateur contrôle la reprographie des documents (qualité et nombre suffisant). Il s'assure que la salle est ou sera bien équipée (marqueurs, vidéoprojecteurs, ordinateurs, tableaux de papiers...).

Faut-il distribuer la documentation stagiaire avant ou après la formation ?

Certains formateurs ne souhaitent pas donner la documentation stagiaire aux participants dès le début de leur formation, car ils craignent que les participants ne la lisent avant et qu'ils n'écoutent plus. C'est donner beaucoup trop d'importance à la documentation stagiaire !

En général, si les participants n'écoutent pas, ce n'est pas parce que la documentation est très intéressante, mais tout simplement parce que le formateur n'est pas assez attractif. Alors n'hésitez pas à communiquer cette documentation avant la formation, les stagiaires pourront se l'approprier et noter dessus leurs commentaires. C'est le meilleur, voire le seul moyen pour qu'ils la réutilisent ensuite.

3 - Le matin même

Le formateur arrive entre 30' et 1 h avant le début de la formation pour pouvoir réaliser les tâches suivantes :

- installer la salle de formation en fonction de la taille du groupe (carré pour moins de 6 personnes, U pour 6 à 16 personnes, double U pour 17 à 24 personnes, salle de classe pour + de 25 personnes) ;
- installer le vidéoprojecteur et l'ordinateur et faire un essai de projection ;
- installer sur chaque table un porte-nom cartonné et la documentation du participant ;
- organiser son espace d'intervention : vérifier que l'on ne tournera pas le dos aux participants lors de la projection et que ses notes et documents seront facilement accessibles au cours de la formation ;
- vérifier que tous les participants pourront voir et entendre le formateur sans difficulté ;
- mettre de l'ordre dans la salle de formation, régler la température et la luminosité ;
- si nécessaire, revoir ses notes et son guide d'animation.

Une fois les contrôles effectués, le formateur prend quelques minutes pour se décontracter avant l'arrivée des premiers stagiaires (marche, exercice de décontraction...). Puis, il attend debout chacun des participants et se dirige vers eux dès leur arrivée en leur souhaitant la bienvenue.

Démarrer une formation

Le premier quart d'heure d'une formation est le moment où tout se joue. Il est important de créer dès le début de la formation un climat favorable et d'imprégner un rythme. Le démarrage de la formation est également le moment clé où le formateur construit sa légitimité.

Points clés

Le démarrage d'une formation s'articule autour de 6 étapes clés. Le formateur peut prendre quelques libertés avec l'ordre des étapes, mais il ne doit jamais en oublier une.

1 - Remercier les participants et situer la formation dans son contexte

Remercier chaleureusement les participants de s'être déplacés puis rappeler les raisons qui ont conduit à organiser cette formation et insister sur les enjeux de la formation. Cette présentation des enjeux ainsi que des objectifs de la formation d'intégration peut également être assurée par votre interlocuteur du CNFPT ou le responsable formation de la collectivité, s'il est convenu qu'il assure l'ouverture de la formation.

Le formateur n'est pas obligé d'informer les stagiaires qu'il est débutant !

Le formateur doit se présenter et être le plus transparent possible. Il n'est pas obligé de dire qu'il débute si c'est sa première formation. Cela risque d'inquiéter l'auditoire. Il faut rester exceptionnellement flou. Les participants ne poseront pas la question directement.

2 - Se présenter

Indiquer les éléments importants de son CV. Veiller à faire le lien entre son expérience ou sa formation et le programme de la formation. Le formateur doit montrer sa légitimité dès le début de la formation.

Quelques conseils...

Voici cinq conseils à suivre pour réussir le démarrage d'une formation :

- être souriant, tonique et paraître décontracté : il faut créer une dynamique positive dès le début de la formation ;
- faire se présenter les participants le plus tôt possible afin de briser la glace ;
- noter au tableau les questions que le formateur souhaite poser aux participants au cours du tour de table afin d'éviter les présentations trop longues des stagiaires ;
- si le groupe de formation est très important (+ de 20 personnes), éviter le tour de table. Demander à quelques participants d'indiquer leurs principales attentes et inviter l'auditoire à se présenter à l'aide de quelques questions du type : « Qui travaille dans le secteur technique, sportif, administratif, etc. ? » ;
- limiter la durée de la phase de démarrage à 20 / 30' selon la taille des groupes.

3 - Faire un tour de table de présentation et de recueil des attentes

Demander à chaque participant de se présenter en rappelant :

- son nom, son prénom et sa fonction ;
- ce qu'il connaît de la formation d'intégration ;
- ses attentes par rapport à cette formation.

Le formateur conclut le tour de table en faisant une synthèse des présentations des participants et en indiquant les attentes qui seront satisfaites et celles qui ne pourront l'être.

4 - Indiquer les objectifs de la formation et le programme détaillé

Présenter le programme en rappelant ce qui était prévu et ce qui sera réellement réalisé en fonction des attentes recueillies. Montrer sa capacité à s'adapter et à satisfaire un maximum d'attentes différentes.

5 - Préciser les règles de vie du groupe

Insister par exemple sur la nécessité d'éteindre les téléphones portables, le respect d'une communication bienveillante au cours de la formation (aucune critique non constructive d'une collectivité, de ses agents et des participants à la formation ne pourra être acceptée), le respect des horaires, notamment au moment des pauses...

6 - Préciser les conditions d'organisation de la formation

Rappeler les horaires de formation, les heures de pause et de déjeuner et, éventuellement, de dîner...

Lancer une séquence pédagogique

Le lancement d'une séquence pédagogique est un moment-clé d'animation. Voici une proposition de plan en cinq points (COPTE).

Points-clés

Voici un plan en cinq mots-clés pour lancer une séquence pédagogique : Contexte, Objectif, Temps, Plan, Enjeux.

1 - Situer la séquence dans son contexte

Faire les liens entre les séquences précédentes et celles à venir.

Les participants pourront ainsi mieux se repérer dans les étapes de la formation.

2 - Indiquer l'objectif pédagogique

Présenter l'objectif pédagogique de la séquence afin d'impliquer les apprenants dans le processus d'apprentissage.

3 - Communiquer la durée de la séquence

Donner la durée approximative de la séquence. Les participants géreront mieux leur concentration.

4 - Expliquer le plan en détail

Indiquer la (ou les) technique(s) pédagogique(s) qui sera(ont) utilisé(es) au cours de la séquence. Préciser le déroulement de sa(leurs) mise en œuvre. Les participants pourront ainsi mieux participer aux différents exercices proposés par le formateur.

5 - Faire prendre conscience des enjeux

Rappeler les enjeux du thème que vous allez traiter. Montrer aux participants qu'ils ont intérêt à se mobiliser pour acquérir des connaissances dans ce domaine.

Points-clés

Voici un plan en cinq mots-clés pour lancer une séquence pédagogique : Contexte, Objectif, Temps, Plan, Enjeux.

Conseils

- s'assurer que les participants ont bien compris l'intérêt de la séquence et son déroulement en les interrogeant à la fin de la quatrième étape ;
- préparer son lancement de séquence pédagogique, en écrivant au tableau de papier l'objectif pédagogique, la durée et le plan détaillé. Les participants mémoriseront mieux vos propos.

Exemple de lancement d'une séquence :

Voici ce qu'un formateur peut dire pour lancer une séquence pédagogique sur le DIF auprès de responsables de formation (le traitement de ce sujet sera bien sûr très différent auprès des stagiaires de la FIC) :

- > C pour Contexte : nous venons de traiter, dans une première séquence, le plan de formation. Avant d'aborder les autres dispositifs de formation, nous allons consacrer cette nouvelle séquence pédagogique au DIF ;
- > O pour Objectif : notre objectif pédagogique, pour cette séquence, est de vous permettre d'acquérir les principes de base de la réglementation du DIF. Vous serez capables, à l'issue de cette séquence, de répondre aux questions les plus courantes des collaborateurs sur le DIF ;
- > T pour Temps : nous allons consacrer environ une heure trente à cette séquence pédagogique ;
- > P pour Plan : nous allons commencer cette séquence par un exposé. Vous pourrez ainsi découvrir ou redécouvrir l'essentiel de ce qu'il faut retenir sur le DIF. Nous continuerons par un quizz en binôme. Vous pourrez ainsi tester vos connaissances. Et nous terminerons par un échange de questions/réponses qui vous permettra de me poser toutes vos questions sur ce nouveau dispositif de formation ;
- > E pour Enjeu : cette séquence est très importante, car le DIF est un dispositif majeur de la réforme de la formation. Demain vous devrez mettre en œuvre ce dispositif au quotidien. Et pour cela, vous devez connaître son cadre juridique.

Gérer le temps en formation

Le temps en formation est une denrée rare qu'il est nécessaire d'optimiser au maximum. Pour éviter d'être débordé, quelques techniques sont à maîtriser.

Rester concentré sur la gestion du temps

Voici quelques conseils pour rester focalisé sur sa gestion du temps en formation :

- indiquer les horaires dans la présentation du programme détaillé de la formation ;
- se limiter à l'essentiel et éviter les digressions ;
- utiliser une pendulette et s'y référer régulièrement ;
- au moment des pauses, rappeler au groupe l'heure figurant sur la pendulette et le temps imparti, en précisant l'heure exacte de retour ;
- indiquer des temps de travaux de sous-groupes d'une durée inférieure au temps que le formateur est en mesure d'accorder au groupe (ex. : 15' pour un travail de sous-groupe de 20', et 30' pour celui de 40' ;
- passer dans les sous-groupes pour relancer les participants lorsqu'ils font des digressions.

Gérer les questions des participants

Les questions sont un signe d'une participation active des participants. Malheureusement, elles peuvent faire perdre beaucoup de temps au formateur, il est donc important de les canaliser :

1 - Face à une question

- répondre en quelques mots et indiquer éventuellement que la question sera traitée dans une autre séquence de formation,
- si le participant insiste pour avoir immédiatement une réponse, rappeler les objectifs de la formation et l'impératif de respecter le programme.

2 - Face à plusieurs questions

- répondre succinctement aux questions ;
- si le nombre de questions est trop important, proposer de faire la liste de toutes les questions au tableau et d'y revenir tout au long de la formation.

3 - Face à un débat lancé par quelques participants

- rester maître des échanges et veiller à donner un temps de parole à chacun ;
- reprendre la main en reformulant les propos des différents participants avec la plus grande neutralité possible ;
- arrêter les débats quand chacun a pu s'exprimer comme il le souhaitait ;
- si le débat se prolonge, rappeler les horaires et les objectifs du programme de formation.

La pause n'est pas du temps perdu :

- > pour conserver les capacités d'attention d'un groupe, le formateur doit au moins faire une pause le matin de 10' à 15' et une autre l'après-midi d'une durée similaire ;
- > il faut répartir ces pauses de manière à éviter que le groupe ne travaille pas plus de 1 h 30 à 1 h 45 d'affilée ;
- > ces temps de pause sont loin d'être des temps perdus pédagogiquement, ils sont l'occasion d'échanges informels entre les participants et parfois avec le formateur. C'est une autre façon d'apprendre.

S'adapter au rythme de vie du groupe

Un groupe en formation a son propre rythme de vie. Le formateur doit s'y adapter et faire face aux différents niveaux de concentration du groupe :

Horaires	Caractéristiques	Principes d'action
9 h – 9 h 30	Le groupe s'éveille.	Le contenu de formation doit être peu sensible. Un exposé entrecoupé d'exercices de courtes durées en binôme permet de réveiller le groupe progressivement.
9 h 30 – 11 h	L'attention du groupe est à son niveau maximal.	Il faut profiter de ce temps de concentration pour faire un exposé.
11 h – 12 h	Le groupe s'anime.	Le formateur peut proposer au groupe de faire des exercices en sous-groupes ou un remue-méninges (brainstorming) afin de canaliser son énergie.
12 h – 12 h 30	Le groupe a faim, il commence à fatiguer.	Il est temps d'aller déjeuner pour recharger les accus. Il faut éviter les exposés et les travaux nécessitant une trop grande attention. Ne jamais dépasser 13 h, le groupe ne suit plus !
13 h 30 – 14 h 30	Le groupe fait la sieste.	Des méthodes pédagogiques actives sont indispensables pour réveiller le groupe.
14 h 30 – 15 h 30	Le groupe retrouve un peu d'attention.	Il est possible à nouveau de faire un exposé ou des travaux nécessitant une bonne attention (étude de cas, exercice d'application...)
15 h 30 – 16 h	Le groupe s'excite et regarde sa montre.	Si des travaux de sous-groupes sont organisés, le formateur doit passerles voir régulièrement afin de contrôler leur état d'avancement. Il est alors très difficile de conserver l'attention du groupe. La fin de la formation et le bilan de journée s'imposent.

Conseils :

- > Il ne faut pas paniquer face à un retard en formation, ce qui compte, ce n'est pas de respecter les horaires mais de s'assurer que les participants sont impliqués et ont compris ;
- > il ne faut pas confondre pédagogie active et débat stérile. Des échanges de plus de 5' entre participants non encadrés ne sont pas forcément un signe positif ;
- > le programme de la journée ne doit pas être détaillé, ni les horaires détaillés. Le formateur pourra ainsi le faire évoluer si il a pris du retard, sans que les participants s'en aperçoivent.

Conclure sa formation

Arrivé au terme de sa formation, le formateur est amené à en faire le résumé, engager les participants dans une démarche de suivi de leur formation, procéder à l'évaluation de la qualité de la prestation, et à faire son bilan personnel pour faire mieux la fois prochaine.

Étapes

Voici les trois étapes-clés d'une conclusion d'une formation, vues du formateur :

1 - Résumer les acquis

L'objectif est d'amener les participants à se remémorer l'ensemble des connaissances acquises au cours de la formation, en vue d'établir un plan de suivi de la formation. Pour ce faire :

- rappeler les attentes qu'ils ont exprimées au début de la formation et, pour chacune d'elles, leur demander d'indiquer les réponses obtenues ;
- leur demander d'indiquer les 3 à 5 connaissances qu'ils ont pu acquérir au cours de la formation ;
- leur proposer de répondre à un quizz permettant de tester leurs connaissances.

2 - Évaluer la prestation

Voici les différentes techniques pour évaluer à la fin de la formation la perception qu'en ont les participants :

- le tour de table individuel ;
- le questionnaire d'évaluation ;
- le travail de groupes à partir de questions posées par le formateur ;
- etc.

Cette évaluation peut également être réalisée par votre interlocuteur du CNFPT, s'il en a été convenu ainsi au préalable.

3 - Réaliser son bilan de la formation

Une fois les stagiaires partis, il faut prendre le temps de faire son propre bilan de la formation. Laissez de côté les fiches d'évaluation si le formateur en a fait remplir et il doit auto analyser sa prestation en répondant par écrit aux questions suivantes :

- quelles ont été les séquences pédagogiques particulièrement bien réussies ? ;
- quelles sont celles qui l'ont été moins bien ? ;
- pourquoi ces séquences ont été bien ou mal réussies ? ;
- que faudrait-il faire pour améliorer la formation ? ;
- quel jugement portez-vous sur votre prestation de formateur (très bien - bien - passable - plutôt mauvaise) et pourquoi ? ;
- que devez-vous faire la prochaine fois pour progresser.

Confronter ensuite votre analyse aux fiches d'évaluation renseignées par les participants.

Le formateur doit terminer son bilan en se fixant un plan d'action en trois points pour progresser dans votre mission de formateur.

Faites court !

Trop souvent, les conclusions de formation s'éternisent. Pour une formation d'une journée, prévoyez 20' de conclusion et, pour un stage de 3 jours, 45' au maximum. Au-delà, les participants s'ennuient et s'impatientent.

Voici quelques astuces pour éviter que vos tours de table se prolongent :

- > les questions doivent être précises : votre appréciation de la durée, du rythme, des interventions du formateur... ;
- > le formateur doit prendre des notes au cours du tour de table ;
- > le formateur ne doit pas intervenir et surtout ne pas se justifier ;
- > il faut reformuler avant de passer au participant suivant ;
- > à la fin du tour de table, le formateur remercie l'ensemble des participants et indique de façon synthétique son point de vue de la formation.

LA RELATION AU GROUPE

Dépouiller et clarifier son discours

D'un point de vue pédagogique, la simplicité et la clarté sont deux principes à respecter scrupuleusement. Or, trop souvent, l'orateur souhaite faire passer un maximum de messages en un minimum de temps. Dans ce domaine aussi, le mieux est l'ennemi du bien !

Trucs et astuces

Voici cinq astuces pour clarifier son discours :

1 - Bannir les termes techniques ou les définir

Si le formateur devait faire la même présentation face à des personnes totalement néophytes, quelles expressions devrait-il écarter de sa présentation ou prendre le soin de définir avec précision ? Face au formateur, bon nombre d'auditeurs ont un niveau proche de ces néophytes !

2 - Utiliser des phrases courtes

Il faut éviter les propositions relatives, privilégier les phrases courtes du type : sujet + verbe + complément.

3 - Parler au présent

Le fait de parler au présent rend plus concret et « affirmatif » le discours du formateur. Cela vous évite également une surcharge intellectuelle liée à la volonté de respecter les règles grammaticales.

4 - Clarifier ses idées

On veut souvent tout dire et, finalement, on ne se fait plus comprendre ! Pour éviter ce piège, le formateur doit faire la liste des messages qu'il souhaite faire passer. Classez-les en deux catégories : « messages essentiels », « messages secondaires ». Préparez ensuite votre discours en gardant seulement les messages essentiels.

5 - Utiliser le questionnement

Afin de rythmer son intervention, le formateur doit utiliser une question de départ pour lancer chacune des parties. Le fait de poser une question relance l'intérêt des participants, qui cherchent généralement à y répondre par eux-mêmes.

Une affaire de préparation :

Pour clarifier son discours, le formateur doit soigner sa préparation. En le travaillant et retravaillant, il va l'élaguer, le polir et l'affiner :

- > rédiger son discours au kilomètre, comme si il fallait le lire à son auditoire ;
- > résumer ensuite ce texte et transformer le en notes de prise de notes. il est ainsi sensiblement synthétisé.
- > le discours du formateur doit être testé auprès d'interlocuteurs fiables. Il pourra alors apprécier ce qui est facilement compréhensible et ce qui reste à éclaircir ;
- > le formateur doit répéter une dernière fois son discours dans sa tête. Il ne lui restera plus ainsi que l'essentiel de ce qu'il a à dire. Il ne faut pas avoir de regret, ce que le formateur a oublié n'était pas indispensable à son auditoire.

Expliquer

En situation de formation, le formateur est amené à expliquer aux stagiaires de multiples notions : les compétences des collectivités territoriales, les mécanismes d'avancement dans la carrière du fonctionnaire territorial... Expliquer est un art difficile et il convient de respecter quelques règles pour le faire efficacement.

Règles

Voici 12 règles à respecter pour expliquer des notions, concepts... de façon pédagogique :

1 - Se mettre à la place de l'apprenant

Avant de démarrer toute explication, il est nécessaire de s'interroger sur celui qui va recevoir l'explication : que sait-il ? Que souhaite-t-il savoir ? Comment va-t-il interpréter ce que je vais lui dire ?

2 - Donner du sens

Avant d'expliquer en détail, il est important de donner du sens : présenter l'intérêt de la notion, du concept ou de l'outil pour l'apprenant, préciser son utilité dans le contexte professionnel...

3 - Utiliser un vocabulaire connu

Le manque de vocabulaire est, pour un apprenant, un des obstacles majeurs à la compréhension. Il faut veiller à définir les mots techniques et en utiliser le moins possible.

4 - Limiter le nombre d'informations

On est en moyenne capable de mémoriser 5 à 7 informations importantes par temps d'apprentissage. Il faut donc veiller à limiter le nombre d'informations importantes à retenir.

5 - Organiser l'information

Pour être assimilée, l'information doit être structurée et hiérarchisée. Il existe différentes manières d'organiser l'information : par la chronologie de la tâche (étapes successives à mettre en œuvre), du simple au complexe, du connu à l'inconnu, de la pratique générale aux cas particuliers, de la théorie à la pratique...

6 - Pondérer

Toutes les informations communiquées ne se valent pas : certaines sont plus importantes que d'autres. C'est en donnant un poids relatif à chaque information que l'apprenant va choisir ce qu'il faut retenir d'essentiel. Ainsi, il n'encombrera pas sa mémoire d'informations inutiles. Le pédagogue peut utiliser des « marqueurs » pour pondérer l'information, tels que : « Ce que je vais vous dire est important », « Retenez bien ça... », « Il est à noter que... ».

7 - Illustrer

Exemples, anecdotes, analogies et, en général, tous types d'illustrations favorisent la compréhension.

Quelques pièges évidents :

- > Vouloir tout dire.
- > Se noyer dans les détails ;
- > Parler, parler... sans écouter ;
- > Chercher à étaler son savoir ;
- > Faire comme si l'apprenant comprenait du premier coup...

Évaluez sa capacité à expliquer :

Pour être sûr que l'explication du formateur soit claire, il ne faut pas hésiter à demander aux participants de vous dire ce qu'ils ont compris. Le feedback est parfois décourageant, mais il est toujours indispensable si on veut progresser.

8 - Proposer des représentations graphiques

Le dicton populaire dit : « un bon schéma vaut mieux qu'un long discours ». Enrichir son explication de tableaux comparatifs, de schémas illustrant un mode de fonctionnement ou une répartition des rôles, d'images représentant un modèle à atteindre... est un excellent moyen de se faire comprendre.

9 - Noter et faire noter

Le passage à l'écrit facilite la mémorisation. Le pédagogue, en écrivant face à l'apprenant, permet aux personnes dont la mémoire est plutôt visuelle de mieux retenir l'information. Les apprenants eux-mêmes, en prenant des notes, structurent leur pensée et mémorisent davantage.

10 - Vérifier la compréhension

La meilleure explication ne vaut rien si le pédagogue ne prend pas soin de vérifier la compréhension du message par l'apprenant. Pour ce faire, il questionnera ce dernier en utilisant des formules telles que : « Quels sont les points que vous aimeriez voir précisés ? », « Quelles sont les questions que vous vous posez ? », « Quels sont les éléments à retenir selon vous ? ». On évitera des formules du type : « Avez-vous compris ? » ou « Ai-je été assez clair ? » qui bloquent le dialogue (dans le premier cas, l'apprenant ne souhaite pas passer pour un idiot et, dans le second, remettre en cause les qualités du pédagogue).

11 - Distribuer l'apprentissage

Lorsque le message à expliquer est trop long, il est important de découper l'explication en plusieurs temps. L'attention d'une personne est maximale pendant une vingtaine de minutes. Il est nécessaire de faire une pause toutes les 50 minutes lors d'une formation individualisée et toutes les 90 minutes pour une formation collective.

12 - Favoriser la redondance

« Répéter, répéter, répéter... il en restera toujours quelque chose », dit le dicton populaire. Si ce n'est pas totalement vrai, ce n'est pas tout à fait faux. Il est important de répéter plusieurs fois la même information pour se faire comprendre, mais de préférence avec des mots et sous une forme chaque fois différentes. Être redondant, c'est répéter de différentes façons le message.

Quelques citations à conserver :

Jean Guilton, intellectuel français du XX^e siècle, a proposé dans un petit livre de 196 pages une méthode pour apprendre efficacement (*Le travail intellectuel*, Flammarion, dernière éd., 1994). Voici, résumés, quelques-uns de ses principes :

- > « L'embouchure de l'attention est exigüe ; il y faut verser l'élixir goutte-à-goutte » ;
- > « Pour se faire comprendre, il faut donc décomposer, autant qu'on peut, ne dire qu'une chose à la fois. Bien plus, il faut répéter » ;
- > « Répéter diversement, redire de manière neuve, ce sera toujours la règle d'art de parler aux hommes » ;
- > « On dit ce que l'on va dire, on le dit, on dit qu'on l'a dit » ;
- > « Écrire est nécessaire à beaucoup d'esprits, pour penser. Le fait d'écrire oblige à déployer au-dehors ce qui se cache au-dedans » ;
- > « Simplifier, c'est chercher l'essence ».

Faire face aux questions

Pour gérer efficacement les questions des participants, le formateur est invité à bien identifier le type de questions et à répondre en conséquence.

Types de questions

Voici les différents types de questions des stagiaires et les attitudes à adopter par le formateur afin d'y répondre efficacement :

Questions des participants	Attitude du formateur
<p>Question de précision. Question technique que l'apprenant pose pour mieux comprendre les propos du formateur.</p>	Répondre sans inquiétude, en profitant de l'occasion pour préciser son point de vue. Si les questions deviennent trop nombreuses, demander au(x) participant(s) de les conserver pour la fin de la présentation.
<p>Question piège. L'apprenant pose une question technique très précise pour laquelle le formateur n'a pas de réponse.</p>	Répondre que le formateur n'a pas la réponse et qu'il va la rechercher, ou inviter le participant à la chercher par lui-même. Il n'y a pas de honte à ne pas tout savoir.
<p>Question interronégative. L'apprenant pose une question du type : « Ne pensez-vous pas... » ou « Ne croyez-vous pas... ». Il induit ainsi la réponse par la question.</p>	Répondre en renvoyant la question au participant : « Et vous, qu'en pensez-vous ? ». Ou, si vous souhaitez être plus direct, affirmez franchement votre point de vue en démasquant celui de votre interlocuteur. Par exemple, en démarrant votre réponse par : « On peut effectivement avoir ce point de vue, mais je ne le partage pas... ».
<p>Question polémique. L'apprenant intervient avec un ton agressif en posant une question polémique, ou en donnant des arguments inverses à ceux que le formateur vient d'avancer.</p>	Garder son calme. Éventuellement, faire préciser la question. Répondre en affirmant son point de vue sans agresser le participant. Si possible, reprendre chacun des points de vue avancés et apporter ses propres arguments.
<p>Question saugrenue. L'apprenant pose une question incompréhensible ou hors sujet. Il ne cherche pas à poser franchement une question, mais seulement à faire passer un message ou à exister.</p>	Si le temps est compté, le formateur peut répondre en appliquant l'effet hélicoptère : prendre un aspect de la question et y répondre en laissant de côté les autres aspects du problème soulevé. Si le temps le permet, faites préciser la question.

Apprendre à pêcher, ou donner le poisson ?

Face à une question du type : « Comment dois-je faire pour réaliser cette tâche ? » ou « Comment feriez-vous pour... ? », le réflexe du formateur est de donner la solution et d'expliquer la marche à suivre. Cette attitude naturelle est loin d'être la meilleure. Comme nous le rappelle le proverbe chinois, il est préférable d'apprendre à pêcher à celui qui a faim plutôt que de lui donner le poisson. Le formateur évitera donc de rentrer dans une longue explication et renverra la question au participant : « Et vous, comment feriez-vous... ? ».

Conseils

- 1) Rester concentré sur les questions des participants afin de détecter leur nature très rapidement.
- 2) Garder son calme et rester maître des débats en évitant de répondre du tac au tac.
- 3) Lorsque l'apprenant abuse d'un type de questions, le lui faire remarquer et lui demander de changer de comportement (utiliser la pause pour cela).

Faire face aux situations délicates

Au cours d'une formation, le formateur peut se retrouver face à des situations difficiles à gérer. Pour s'en sortir, il doit d'abord prévenir ces situations délicates, puis les détecter et analyser leurs risques potentiels et, enfin, les gérer en adoptant une conduite adaptée.

Prévenir les situations délicates

Comme tout animateur de réunion, le formateur a trois rôles en formation. Afin de prévenir tout risque de tension, il doit exercer ces rôles de façon équilibrée.

1 - Les trois rôles du formateur :

- rôle de producteur : il transmet des connaissances ou crée les conditions pour que les participants puissent en acquérir ;
- rôle de facilitateur : il est garant de l'organisation logistique et physique de la formation. Il rappelle les règles de vie en groupe et les fait respecter. Il gère le temps au cours de la formation ;
- rôle de régulateur : il gère les tensions au sein du groupe et entre le groupe (ou l'apprenant) et le formateur. Il fait en sorte de créer un climat favorable à l'apprentissage.

2 - Règles d'or pour exercer efficacement les 3 rôles du formateur :

- définir clairement les règles de vie du groupe (pour les formations longues, ou avec des publics difficiles, le formateur les écrit sur une feuille et les laisse affichées tout au long de la formation) ;
- rappeler les règles de vie du groupe dès qu'un ou plusieurs participants ne les respectent plus (agir dès les premières difficultés, afin d'éviter de laisser s'envenimer la situation) ;
- respecter le rythme de vie du groupe (cf. fiche « Gérer le temps en formation ») ;
- respecter le programme indiqué et faire le point régulièrement sur la progression du groupe ;
- rester à l'écoute des relations au sein du groupe ;
- inviter le groupe à exprimer son sentiment régulièrement sur la formation (à la fin de chaque journée de formation) ;
- entrer en relation étroite, au moment des pauses, avec les participants pouvant être amenés à provoquer des difficultés.

Exemples de règles de vie à fixer à un groupe de formation :

- > respect des horaires : pause, déjeuner, clôture... ;
- > écoute réciproque : une personne s'exprime à la fois ;
- > bienveillance : aucune critique personnelle n'est acceptée au cours de la formation, qu'elle concerne les participants eux-mêmes ou des personnes extérieures à la formation ;
- > participation active : les participants s'engagent à réaliser activement l'ensemble des travaux proposés ;
- > concentration : téléphones portables en mode veille, pas de lecture de courriel au cours de la formation.

Pièges à éviter :

- > mettre en difficulté le groupe : faire des exercices trop difficiles, enseigner des connaissances pour lesquelles les participants n'ont pas les prérequis... ;
- > monter les participants les uns contre les autres ;
- > nier les tensions en pensant qu'elles disparaîtront naturellement avec le temps ;
- > croire que le conflit est dû au groupe et ne pas se remettre en cause.

Symptômes	Motifs	Conduites à tenir
<p>Groupe apathique. Les participants ne posent pas de questions ou ne répondent pas aux questions posées par le formateur.</p>	<p>Désintérêt du groupe pour la matière. Ton monocorde de l'orateur. Programmation de la formation ne respectant pas le rythme de vie du groupe (exposé à 14 h).</p>	<p>Passer rapidement à une séquence de formation plus active. Interrompre son exposé et forcer le groupe à poser des questions. Provoquer un moment de régulation.</p>
<p>Groupe agité. Les participants bavardent, ne s'écoutent pas entre eux, entrent et sortent de la salle en permanence...</p>	<p>Désintérêt du groupe pour la matière. Groupe naturellement agité. Programmation de la formation ne respectant pas le rythme de vie du groupe (exposé à 17 h).</p>	<p>Laisser le groupe dériver quelques instants, c'est peut-être nécessaire pour son équilibre. Rappeler les règles de vie du groupe et lui demander de les respecter. Passer à une séquence de formation plus active. Provoquer un moment de régulation.</p>
<p>Multiplication des questions. Le groupe pose une multitude de questions, soit techniques, soit très pratiques.</p>	<p>Le groupe teste les compétences du formateur au démarrage de la formation. Le groupe est passionné par le sujet. Les participants viennent chercher les réponses à leurs questions et ne souhaitent pas traiter l'ensemble des sujets proposés.</p>	<p>Répondre succinctement aux questions et se recentrer immédiatement sur le programme défini. Interrompre sa formation, demander au groupe de faire la liste de l'ensemble des questions et y répondre ensuite au cours de la formation.</p>
<p>Groupe critique. Les participants critiquent abondamment leur organisation, leur hiérarchie, ou leurs collègues de travail.</p>	<p>Le climat général dans la collectivité n'est pas bon et rejaillit dans la formation. Le groupe n'accepte pas les changements proposés au cours de la formation et préfère remettre en cause l'organisation. Un ou deux leaders cherchent à régler leurs comptes avec l'organisation.</p>	<p>Couper court aux critiques dès qu'elles surviennent, en rappelant le principe de « bienveillance ». Rencontrer le participant qui a émis la critique à l'occasion d'une pause et l'amener à expliquer son mécontentement en dehors de la formation.</p>
<p>Groupe agressif envers le formateur. Les participants adressent des critiques au formateur, soit indirectes (remise en cause du programme de la formation), soit directes (remise en cause de la qualité ou du niveau d'expertise de l'animateur).</p>	<p>La formation ne répond pas aux attentes des participants et le formateur ne réalise pas la prestation attendue. Le groupe n'accepte pas les changements prévus au cours de la formation et préfère remettre en cause le formateur. Un ou deux leaders cherchent à ravir le leadership.</p>	<p>Provoquer un moment de régulation.</p>
<p>Groupe hétérogène. Les connaissances des participants sont très différentes. Certains participants donnent l'impression de s'ennuyer, d'autres de ne pas comprendre.</p>	<p>Les différences de niveau entre agents de catégorie C peuvent être très importantes.</p>	<p>Favoriser les travaux en sous-groupes en veillant à garder une hétérogénéité dans chacun des groupes (les plus forts enseignent aux moins forts). Valoriser les participants qui maîtrisent parfaitement le sujet et les faire intervenir pour apporter des précisions ou des exemples concrets.</p>

Qu'est-ce qu'un moment de régulation ?

Il s'agit d'un moment choisi par le formateur pour faire le point sur le climat au sein du groupe et sur sa progression vers les objectifs pédagogiques fixés. Lorsque le formateur anime un moment de régulation, il est amené à suspendre son programme de formation et à demander aux participants de donner leur point de vue sur la formation (pertinence du programme, qualité de la prestation de l'intervenant, relation au sein du groupe...). Les temps de régulation peuvent être programmés dès le démarrage de la formation (tous les matins au démarrage ou tous les soirs en conclusion), ou provoqués par le formateur lorsqu'il estime que les tensions au sein du groupe sont trop élevées pour pouvoir poursuivre le programme.

Prendre en compte les personnes en situation d'illettrisme

Les personnes en situation d'illettrisme représentent environ 14 % des effectifs des agents de catégorie C dans la fonction publique territoriale. Afin de ne pas les mettre en difficulté ni les stigmatiser, il est essentiel de prendre en compte la présence éventuelle de ce type de public dans les sessions de formation d'intégration. Cette formation peut représenter un moment clef pour les stagiaires présentant des lacunes dans la maîtrise des savoirs de base, à la condition que l'intervenant sache déceler cette difficulté et l'aborder avec certaines précautions.

Illettrisme : de quoi parle-t-on ?

Être illettré, c'est ne pas disposer, après avoir été pourtant scolarisé, des compétences de base (lecture, écriture, calcul) suffisantes pour faire face de manière autonome à des situations courantes de la vie quotidienne : faire une liste de courses, lire une notice de médicament ou une consigne de sécurité, rédiger un chèque, utiliser un appareil, lire le carnet scolaire de son enfant, entrer dans la lecture d'un livre, retirer de l'argent à un distributeur automatique, faire un calcul simple...

On parle d'illettrisme concernant les personnes qui ont été scolarisées en France et qui n'ont pas acquis une maîtrise suffisante de la lecture, de l'écriture, du calcul ou des compétences de base pour être autonomes dans les situations simples de la vie courante.

On distingue l'illettrisme de l'analphabétisme qui caractérise des personnes n'ayant jamais été scolarisées. Enfin, pour les nouveaux arrivants dans un pays dont ils ne parlent pas la langue, il s'agit de son apprentissage. En France, on parle du « Français langue étrangère ».

Adapter l'animation aux publics illettrés

Éviter d'isoler les stagiaires

Les activités proposées se dérouleront en binômes, en sous-groupes (3 à 4 personnes), ou en grand-groupe. Il est essentiel de respecter ces deux principes :

- aucune activité pédagogique qui appelle une réponse individuelle par écrit ;
- aucune activité pédagogique qui amène à lire seul un texte.

Il est bien sûr conseillé de constituer les sous-groupes en mélangeant les profils des stagiaires et en favorisant l'entre-aide.

Les supports textes devront être systématiquement lus par le formateur.

Alterner les ressources pédagogiques afin de diversifier les capacités sollicitées

La diversité des ressources proposées dans le kit ressources FIC fait appel à des capacités différentes et permet au formateur d'alterner les différents modes opératoires.

Valoriser les expériences des stagiaires

Les exercices tels que les remue-méninges (brainstormings), les débats, ou encore l'exercice du blason, favorisent l'expression de l'expérience et du vécu des stagiaires. D'une façon générale et pour favoriser l'interactivité au cours des différentes séquences, le formateur sollicitera la parole sur leurs situations professionnelles ou les exemples qu'ils peuvent citer.

Repérer les stratégies de contournement sans stigmatiser : identifier les signes d'alerte.

Certains comportements peuvent souvent être interprétés comme des stratégies de contournement :

- > « j'ai oublié mes lunettes » ;
- > « j'ai oublié mes papiers » ;
- > « je n'ai pas le temps » ;
- > « écrivez-vous même, j'écris mal, je fais trop de fautes d'orthographe » ;
- > « écrivez sur un papier ce que vous me demandez pour que je n'oublie pas »...

Orienter vers des solutions

L'illettrisme engendre un manque de confiance en soi et des difficultés dans la vie quotidienne. C'est un facteur d'exclusion sociale et culturelle. Il existe des solutions : en particulier, les délégations régionales du CNFPT proposent des formations aux savoirs de base (cf. la fiche synthèse « Les formations aux savoirs de base »).

Dès lors qu'une personne évoque ce type de difficultés auprès du formateur, celui-ci pourra l'orienter vers l'interlocuteur CNFPT en charge de ce dossier au sein de la délégation régionale.

Afin de ne pas effrayer ces publics pour qui l'expérience scolaire renvoie souvent à des souvenirs douloureux, il est important de souligner que les méthodes pédagogiques sont différentes de celles de l'école.

Comment parler de l'illettrisme sans brusquer la personne ?

- > ne pas employer le terme « illettré » devant la personne ;
- > être naturel, poser des questions simples pour que la personne se sente à l'aise ;
- > faire les liens entre la formation et la vie quotidienne : gérer son budget, organiser sa vie familiale, sociale, professionnelle.