

# Préparation et évaluation d'une séquence de formation

David Shutes

(avec remerciements à Gunter Hartel pour ses suggestions pour la troisième section)

[version 2.0 – novembre 2014]

Le contenu de ce document a été travaillé à l'origine dans le contexte du scoutisme, mais ne se limite pas du tout à ce seul domaine. L'auteur fait de la formation dans plusieurs contextes différents et propose ces conseils pour tous ceux qui désirent faire de la formation. Comme la quasi-totalité des documents de l'auteur, celui-ci peut être distribué librement, sous forme imprimée ou informatisée, du moment qu'il n'y a pas de modifications. Toutefois, les droits d'auteur appartiennent toujours à l'auteur.

Une séquence de formation est un ensemble d'enseignements, explications, démonstrations, travaux pratiques ou autres techniques qui traitent un sujet dans le cadre de la formation. Elle peut durer une heure comme elle peut s'étendre sur plusieurs jours entiers, peut-être même très espacés dans le temps. Le plus souvent, le terme s'utilise pour un sujet précis dans un stage de formation.

Il n'est pas obligé qu'une séquence de formation soit présentée par la personne qui détermine le contenu à communiquer. Le contenu peut être défini par l'organisateur de la formation, par exemple. Il peut aussi être déterminé par un des responsables de la formation et présenté par quelqu'un d'autre (qui est peut-être lui-même en formation, en tant que formateur).

Ces 12 points permettent de mieux préparer une séquence de formation. Ils s'appliquent aussi bien à une séquence de formation présentée par le responsable de la formation (qui a donc déterminé lui-même le contenu voulu) qu'à une séquence de formation présentée par quelqu'un selon les directives de l'organisateur ou d'un autre formateur. Le premier critère s'applique un peu différemment dans ces deux cas, mais s'applique tout de même dans les deux. Les 11 autres s'appliquent sans distinction dans les deux cas.

Ils sont groupés dans trois sections. Les 4 premiers points concernent le contenu de la séquence de la formation, les 4 points suivants concernent la forme et les 4 derniers concernent le déroulement pratique (qui se prépare aussi). Il y a, finalement, une page d'évaluation, qui peut s'utiliser en auto-évaluation aussi bien qu'en évaluation par quelqu'un d'autre. Quand il s'agit de former des formateurs, cette évaluation est essentielle. Les mêmes 12 critères sont aussi utiles pour l'évaluation que pour la préparation.

## 4 points qui concernent le contenu de la séquence :

- 1) **S'enraciner réellement dans les buts et objectifs définis.** Ce point sous-entend que les buts et objectifs ont été définis. Il est du devoir de celui (ou du groupe, s'il s'agit de plusieurs personnes) qui prévoit la formation de les définir clairement. On se rappelle qu'un but est d'ordre pédagogique (par exemple : « Faire comprendre l'utilisation d'une boussole sur le terrain et sur une carte ») tandis qu'un objectif est d'ordre pratique (par exemple : « Donner à chaque participant l'occasion de voir les différents types de boussoles qui existent et découvrir leurs avantages et leurs inconvénients »). De ce fait, un objectif est mesurable – à la fin de la séquence, il devrait être très facile de dire si, oui ou non, l'objectif a été atteint – tandis qu'un but est plus général et difficile à mesurer réellement : dans l'exemple donné, on peut savoir si la matière a été présentée, mais il est plus difficile de savoir dans quelle mesure elle a été comprise. La définition des buts et des objectifs doit permettre à celui qui va faire la présentation de bien cerner ce qui lui est demandé. S'il s'agit d'une séquence de formation présentée par la personne qui décide qu'une telle séquence serait utile, l'application de ce critère est donc de définir ces buts et objectifs d'une manière cohérente, c'est-à-dire de choisir les buts (pourquoi on le fait, ce qu'on veut que les participants apprennent) et les objectifs (ce qu'on compte faire, dans la pratique, pour favoriser ces buts) de façon complète et logique. S'il s'agit de présenter une séquence dont le contenu est déjà défini par un autre, l'application de ce critère consiste à respecter autant que possible ces buts et objectifs. Notons toutefois qu'il peut y avoir aussi un cas de figure intermédiaire, où les buts et objectifs de la séquence sont déjà définis mais la personne qui présente la séquence a le droit de les faire évoluer. Dans ce cas, les deux applications jouent : la personne va respecter l'idée générale, tout en essayant de l'améliorer dans ses détails par une définition encore plus cohérente des buts et objectifs.
- 2) **Définir la proposition centrale (la « PC »).** Même si la séquence comporte plusieurs buts et/ou plusieurs objectifs, il faut laisser les auditeurs avec une seule idée principale, qui résume vraiment le cœur des buts et objectifs. (S'il y a plusieurs principes qui ne peuvent pas se réunir en une seule idée principale, c'est qu'il s'agit en réalité de plusieurs séquences de formation, qui devraient être séparées.) Il faut pouvoir écrire cette « PC », en une phrase relativement simple, avant de commencer la séquence. Par exemple : « L'utilisation correcte d'une boussole est accessible à tout le monde et extrêmement utile pour se repérer. » Ce n'est que quand on a bien ciblé la PC qu'on peut savoir comment présenter le reste. Notons toutefois que la PC peut évoluer pendant la préparation ; elle n'est pas le premier élément à mettre en place. Mais elle doit être claire et explicite avant la présentation et elle doit résumer les buts et objectifs définis pour la séquence.

- 3) **Mettre dans la séquence la matière nécessaire et utile, et rien d'autre.** Ce qui est nécessaire pour expliquer ou illustrer la PC a sa place dans la formation. Ce qui n'est pas utile pour communiquer la PC n'a pas sa place. Ce critère implique forcément une notion de temps aussi, et la hiérarchisation de la matière : en fonction du temps dont on dispose, certains éléments sont plus importants que d'autres. Il est permis de sauter les éléments qui sont utiles mais non indispensables s'il n'y a pas assez de temps pour faire tout ce qu'on aimerait faire, mais il faut savoir lesquels ne sont pas indispensables et, parmi ceux-là, ceux qui sont les plus utiles : s'il faut sauter quelque chose, il vaut mieux savoir ce qu'on peut se permettre le plus facilement de sauter, sans que la communication de la PC en souffre. Hiérarchiser la matière, c'est donner un degré de priorité relative à chaque élément, de manière à savoir explicitement ce qui est le plus important. Cela ne veut pas dire qu'on commence forcément avec le plus important, dans la présentation, mais qu'on sait qu'avec le temps dont on dispose, on peut bien y faire figurer ce qui est le plus important.
- 4) **Adapter le contenu aux besoins et capacités du public.** Une séquence d'approfondissement ne contient pas les mêmes éléments qu'une séquence d'introduction. Le contenu doit s'adapter à l'âge, le niveau d'éducation, l'expérience, et les besoins exprimés ou constatés (ce qui n'est pas la même chose ; il est du devoir d'un formateur de savoir faire la différence et tenir compte des deux). Pour certains sujets, la matière peut même se présenter différemment selon le sexe, l'arrière-plan culturel, ou quantité d'autres facteurs. Le formateur doit tenir compte de ces facteurs en décidant du contenu de la formation, tout en respectant les buts et objectifs définis (ou adaptés au public, s'il a la liberté de le faire et en constate l'utilité).

## 4 points qui concernent la forme de la séquence :

- 5) **Faire une présentation logique et suivie.** Il faut organiser la matière d'une manière qui permet de comprendre l'ensemble, de saisir la cohérence de tout ce qui est présenté (c'est-à-dire, la manière dont le tout va ensemble). En même temps, il faut construire la démonstration qui permet d'étayer la PC. Si les auditeurs peuvent suivre le fil de la pensée, voyant comment chaque partie sert à préparer la suite, la conclusion (qui fera simplement ressortir la PC) sera beaucoup plus convaincante et claire. Si les personnes qui l'entendent peuvent l'organiser dans leurs têtes, elles la retiendront plus facilement et plus longtemps. Il faut donc limiter le nombre de points (le principe classique de 3 points n'est pas une obligation, mais cela donne un ordre d'idée) et, surtout, mettre les points dans un ordre qui est compréhensible : un ordre logique, un ordre chronologique, ou tout autre ordre qui permet de comprendre pourquoi tel point suit tel point. Un contenu qui n'est pas organisé d'une manière logique est comme un gros tas de papiers, tous peut-être utiles, mais simplement disposé « en vrac » sur un bureau. Le contenu est beaucoup moins exploitable que s'ils sont classés dans des dossiers avec une logique qui permet de savoir où trouver tel ou tel information. La structure logique de la présentation permet ce même principe avec l'information communiquée dans la formation.
- 6) **Préparer une introduction et une conclusion.** Dans une liste d'éléments, il est connu que nous retenons le mieux les premier et dernier points. L'introduction (le premier « point » de la présentation) et la conclusion (le dernier) ont donc une grande importance. L'introduction sert d'une part à capter l'attention ; c'est au bout d'une minute ou deux que la plupart des auditeurs auront décidé (même sans le faire consciemment) si cela vaut la peine de prêter attention sérieusement ou non. En même temps, l'introduction prépare le sujet – sans forcément l'annoncer explicitement. (Parfois, la PC aura plus d'impact si elle arrive de manière inattendue, suite à une démonstration qui semblait aller dans un autre sens ; une telle construction est difficile à maîtriser, mais n'est pas du tout interdite, pour ceux qui la maîtrisent.) La conclusion, en revanche, résume l'essentiel en quelques phrases. Entre autre, il est essentiel que la conclusion fasse ressortir la PC. Ce n'est pas obligé de la répéter explicitement (bien que cela puisse se faire ; c'est même souvent une bonne idée) mais il faut que les gens repartent avec la PC comme idée principale qu'ils ont retenue. La conclusion aide à faire cela.
- 7) **Expliquer l'application pratique de ce qui est présenté.** Des connaissances théoriques sont nécessaires, mais elles n'apportent pas grand-chose s'il n'y a pas d'utilité pratique. Il est donc très utile d'inclure dans la séquence de formation comment cette information peut et doit s'utiliser. L'application n'est pas forcément la PC de la séquence mais doit découler très clairement de la PC. La conclusion, aussi, doit rappeler l'application. Avec très peu d'exceptions (il n'est même pas sûr qu'il en existe, en dehors des mathématiques pures), une formation qui n'a pas d'application pratique est une formation sérieusement défailante. De ce fait, l'application ne doit pas être un simple détail, perdu quelque part dans une ou deux phrases au milieu. Plus on montre comment cette information s'applique dans la vie pratique, plus la formation est utile.
- 8) **Capter l'attention par une présentation intéressante.** Ici, il peut y avoir mille et une manières différentes de le faire, selon les personnes. Cela peut être aussi simple que le ton de la voix et la manière de parler ou aussi complexe qu'une pièce de théâtre. Cela peut se faire avec des desseins, des démonstrations, des jeux, des questions-réponses... A chacun de trouver le moyen qui lui convient, mais il faut le trouver ; le contenu le plus utile et le plus juste ne portera aucun fruit si personne ne l'écoute. Toutefois, il faut faire attention avec ceci : si le côté « intéressant » est privilégié au point où le message n'est pas clair, que la PC ne ressort pas suffisamment, ou que les auditeurs n'arrivent pas à suivre la logique de la démonstration, cela devient franchement contre-productif.

## 4 points qui concernent le déroulement de la séquence :

- 9) **Définir le contexte physique où la formation se déroulera.** Toute formation ne se fait pas dans le même contexte spatial. Cela peut être une salle de classe, un terrain de foot, ou une rencontre virtuelle sur internet. Les stagiaires peuvent être rangés devant des tables pour travailler, dispersés dans un atelier avec du matériel à utiliser pendant la présentation, ou debout et immobile pour regarder et écouter. Le formateur peut s'adresser à tout le monde à la fois, les visiter individuellement les uns après les autres à tour de rôle pendant qu'ils travaillent, ou les faire travailler à partir de textes préparés à l'avance, sans que le formateur leur dise quoi que ce soit. On pourrait multiplier à souhait les différentes possibilités de contexte de formation. Ce qui est important en préparant une séquence de formation, c'est de bien définir quel contexte physique convient le mieux à la formation proposée. Un contexte inadapté peut nuire même à une formation dont le contenu est superbe.
- 10) **Bien préparer tout le matériel nécessaire.** Notons que ceci ne peut pas se faire tant que le point précédent n'est pas défini. Selon les contextes de formation, il se peut que le formateur ait à rassembler lui-même tout le matériel, ou simplement à informer des personnes chargées de le faire, mais dans tous les cas, ce n'est que le formateur qui peut définir ce qui est nécessaire. Il est fortement conseillé, aussi, de vérifier à l'avance que tout le matériel voulu est bien en place (surtout si ce n'est pas le formateur qui l'a installé) et, surtout, qu'il est en bon état de fonctionnement. Il est très inconfortable de se trouver devant un groupe de stagiaires, assemblés pour apprendre, et de se voir obligé de leur dire : « Désolé, je peux pas vous montrer ça parce que l'appareil ne marche pas. »
- 11) **Gérer le temps.** Le temps, autant que l'espace (le point 9) et le matériel qui occupe cet espace (le point 10), définit le contexte du déroulement de la formation. Le temps peut être variable (« Nous resterons sur ce point jusqu'à ce que tout le monde le maîtrise ») ou fixe (« Le cours aura lieu le mardi 17 de 9h00 à 11h00 »). Il peut être déterminé par le formateur, imposé par la structure de formation, ou déterminé par le formateur à l'intérieur de limites fixées par la structure. Mais il est important de bien définir, à l'avance, le temps de la formation et de respecter cela. Gérer le temps, ce n'est pas uniquement commencer à l'heure et terminer à l'heure. C'est aussi répartir le temps entre les différents points de la formation, en tenant compte de leur importance et de la difficulté à les présenter. Cela se prépare. Si on sait qu'on dispose de deux heures pour une séquence de formation, il faut avoir préparé à l'avance le « timing » de la formation : 3 minutes pour l'introduction, 8 minutes pour le clip vidéo, 15 minutes pour expliquer le premier point, 10 pour le deuxième, 20 minutes pour des questions-réponses sur ces deux points... Il est très frustrant, aussi bien pour le formateur que pour les stagiaires, de « bâcler » les trois derniers points d'une démonstration parce qu'on a pris 45 minutes pour la première et il ne restait plus que 15 minutes pour finir le tout.
- 12) **Bien ranger tout le matériel ensuite.** Ceci n'est peut-être pas un point qui relève exactement de la « préparation » mais dans un sens, il en fait partie tout de même : dans la tête du formateur, il se prépare à cela, sachant que cela fait partie d'une séquence de formation. De nouveau, ce qu'il a à faire peut être très variable selon les structures de formation. Peut-être n'a-t-il qu'à informer les personnes chargées de remettre la salle en ordre de l'heure où il aura terminé, mais même si ce n'est que cela, il doit le faire. Dans beaucoup de structures, il sera appelé à ranger lui-même tout matériel qu'il aura utilisé pour que l'endroit soit disponible pour la prochaine utilisation et que le matériel soit à sa place, pour que d'autres puissent le trouver quand ils en ont besoin. Le mot d'ordre fondamental doit être constamment présent dans son esprit : « Une activité n'est pas terminée tant que le matériel n'est pas rangé. » Il est aussi à noter que le nettoyage général des lieux fait partie de ce rangement. Il ne s'agit pas uniquement de remettre les outils au magasin ; il faut que les lieux soient correctement remis en état pour la prochaine utilisation. Cela peut être au formateur de le faire, au formateur d'informer l'équipe de nettoyage, au formateur d'organiser le rangement et le nettoyage avec les stagiaires, ou encore un autre principe. Mais il doit être fait et planifier cela fait partie de la préparation d'une séquence de formation.

# Fiche d'évaluation

Ces même 12 points qui servent dans la préparation et la présentation d'une séquence de formation forment aussi une grille d'évaluation simple et utile. La case de gauche dans chaque ligne du tableau ci-dessous rappelle brièvement les 12 points et la case de droite permet de les évaluer, en faisant un « X » quelque part entre le « ☹ » (très mauvais ; un domaine à travailler très sérieusement) et le « ☺ » (excellent, un domaine qui est très bien maîtrisé). Ainsi, on voit facilement où on en est dans chaque domaine. Cette grille peut s'utiliser aussi bien en auto-évaluation qu'en évaluation par une autre personne. L'espace blanc en dessous permet à la personne qui évalue de mettre des commentaires, surtout par rapport aux domaines où des problèmes ont été relevés.

Titre de la séquence de formation : \_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_\_

Séquence présentée par : \_\_\_\_\_

Évaluation faite par : \_\_\_\_\_

critère	☹	☺
1. Respect des buts et objectifs		
2. Une PC claire		
3. Un contenu utile pour communiquer la PC		
4. Adapté au public (besoins, capacités...)		
5. Un développement logique et clair		
6. Introduction et conclusion		
7. Application pratique et utile		
8. Présentation intéressante		
9. Contexte physique adapté		
10. Matériel nécessaire bien en place		
11. Gestion du temps		
12. Rangement et nettoyage ensuite		