



SCOUTS[®]
du Canada

Animer une activité de formation



FOR-0004

AVRIL 2018

scoutsducanada.ca



Objectifs du module

Objectif général

Être capable d'animer un groupe d'adultes en situation de formation dans le scoutisme en utilisant différentes méthodes en fonction des objectifs d'apprentissage.

Objectifs spécifiques

1. Faire la distinction entre formation et animation.
2. Connaître les principes qui s'appliquent à l'enseignement en formation.
3. Donner des consignes claires.
4. Connaître l'utilité de la rétroaction et savoir comment l'interpréter.
5. Exercer un contrôle positif sur un groupe d'adultes en formation dans le scoutisme.
6. Décrire quelques méthodes d'animation.

Avertissement

Les documents de l'Association des Scouts du Canada sur la formation modulaire sont destinés à la formation des adultes de l'Association. Bien qu'ils fassent référence à des politiques et à des règlements officiels de l'Organisation mondiale du Mouvement scout et de l'Association des Scouts du Canada, ils ne remplacent pas ces politiques et règlements officiels et ne sauraient être interprétés comme tels.

Le contenu de ce module est la propriété de l'Association des scouts du Canada et ne peut être modifié de quelque manière que ce soit. La reproduction totale ou partielle est interdite à moins d'obtenir l'autorisation préalable de l'Association des Scouts du Canada.

L'Association des Scouts du Canada vous remercie de votre dévouement et de votre implication.

Bonne formation!

Note

Le genre masculin est utilisé dans ce document afin d'alléger le texte, mais il désigne aussi bien les femmes que les hommes.

Table des matières

1. Les particularités de l'animation en formation	4
2. Former ou animer?	4
3. Les principes d'une animation efficace en formation	5
4. Méthodes d'animation	9
5. Trucs d'animation en formation	18
6. Nécessité du contrôle... sans abus d'autorité!	21
7. Évaluation d'une formation	22
Conclusion	23
Mise en pratique des apprentissages	24
Évaluation formative du module	24
Lectures recommandées et références bibliographiques	25

1. Les particularités de l'animation en formation

L'animation de groupes fait partie intégrante des fonctions qui incombent habituellement au formateur. Elle se rattache plus précisément au rôle d'enseignant que le formateur est appelé à jouer¹. Mais animer des groupes est aussi une fonction que la plupart des adultes engagés dans le scoutisme sont appelés à exercer. Qu'il s'agisse d'un groupe de jeunes ou d'un groupe d'adultes, la fonction d'animation reste essentiellement la même. Néanmoins, l'animation en formation comporte quelques particularités.

La première distinction provient des attentes mêmes des membres du groupe. Dans un groupe de travail, l'individu espère contribuer à l'avancement d'un projet commun. Dans une unité scout, le jeune sera valorisé et satisfait s'il a le sentiment que son apport est important pour le groupe. Or, dans une activité de formation, l'individu se présente d'abord et avant tout pour acquérir des connaissances ou des compétences. S'il peut s'attendre à ce qu'on sollicite sa participation, son attitude demeure surtout réceptive. Il évalue la qualité de la formation en fonction de ce qu'il reçoit.

Comme le but est l'acquisition de connaissances et de compétences, et comme le formateur est celui qui possède, en principe, les connaissances et compétences à transmettre, le groupe doit être dirigé en fonction des objectifs d'apprentissage. Or, diriger un groupe implique le contrôle à la fois du contenu et de la démarche. Un groupe en formation est beaucoup moins libre de ses choix qu'un groupe de travail. D'ailleurs, les premiers à se plaindre d'un formateur trop débonnaire seraient les participants eux-mêmes. Comme si le fait de se retrouver en situation d'apprentissage comprenait implicitement l'acceptation d'être dirigé, pourvu, bien entendu, que le formateur soit compétent. Car, faut-il le préciser, cette acceptation n'est jamais dénuée de sens critique.

2. Former ou animer?

Il arrive qu'un formateur se serve de la dynamique de groupe pour animer des activités de recherche, de réflexion, de discussion ou de création. Une confusion s'ensuit : ce formateur serait-il plutôt un animateur?

Aussi est-il nécessaire de rappeler que :

- **La formation** est un processus d'enseignement structuré en fonction d'objectifs d'apprentissage précis. Ces objectifs répondent aux besoins de l'organisation et à ceux des apprenants;
- **L'animation** est un ensemble de méthodes qui favorisent l'intégration et la participation d'un groupe de personnes à la vie collective, leur permettant d'atteindre par eux-mêmes les objectifs qu'ils se sont fixés. Le tableau qui suit fait ressortir cette distinction².

¹ Voir le module FOR-0010 *Les rôles du formateur breveté*

² Tableau tiré de Julio Fernandez, *Réussir une activité de formation*, pp. 75-76.

FORMATEUR	ANIMATEUR
Il planifie l'ensemble du processus de formation	Il suscite la participation du groupe.
Tout en structurant une situation d'apprentissage, il détermine les objectifs et le contenu et choisit les méthodes et les techniques qui, selon lui, faciliteront l'apprentissage.	C'est le groupe qui détermine sa démarche et qui définit ses objectifs de façon autonome. L'animateur aide le groupe à se structurer.
Il communique son expérience, ses connaissances; il guide les participants afin d'optimiser leur apprentissage.	C'est le groupe qui échange ses connaissances et son expérience. L'animateur voit à ce que les discussions se déroulent bien.
Il maîtrise la matière enseignée, en théorie comme en pratique.	Il n'a pas nécessairement une connaissance très poussée du contenu sur lequel le groupe travaille. Ce qu'il connaît surtout c'est la dynamique de groupe.
Il évalue les objectifs d'apprentissage selon un processus préétabli.	Il aide le groupe à faire sa propre évaluation.

3. Les

principes d'une animation efficace en formation

Le formateur a la responsabilité d'exercer son pouvoir d'influence de façon efficace. Le succès de la formation dépend en grande partie de sa capacité à diriger le groupe et à conserver le contrôle sur le déroulement de l'activité. C'est lui qui détermine les objectifs et qui contrôle le contenu. C'est encore lui qui choisit les exercices et les méthodes. De plus, le formateur détient un pouvoir indéniable sur le groupe du fait qu'il aura à évaluer les apprentissages de chacun des individus qui le composent.

Les fonctions d'animation du formateur couvrent quatre champs : l'enseignement (le contenu), les consignes (la procédure), la rétroaction et le climat d'apprentissage.

3.1 L'enseignement

Dès la première rencontre, ou avant si c'est possible, le formateur présente les objectifs d'apprentissage. Si la matière enseignée comprend un vocabulaire particulier, il donne la définition de chaque terme.

Le formateur doit organiser le contenu afin d'assurer un ordre progressif de l'apprentissage. Au début de l'activité, il introduit la matière, c'est-à-dire qu'il présente un plan d'ensemble du contenu et énumère les principaux points qui seront vus. Ainsi il démontre aux participants qu'il sait où il va et ceux-ci seront plus enclins à le suivre.

La matière aura été divisée en segments. À la fin de chaque segment, le formateur rappelle ce qui vient d'être vu et enchaîne avec le segment suivant. Ainsi, il fait des liens, qui contribuent à donner plus de cohérence. Il peut aussi faire des liens avec d'autres contenus ou avec des expériences pratiques.

Le formateur doit également faire des synthèses. La synthèse est en quelque sorte un résumé qui permet de fondre plusieurs idées en une seule. Le formateur dégage ainsi le message central, l'essentiel de ce que les participants doivent retenir.

Pour terminer, le formateur conclut en mettant le point final au sujet. La conclusion exprime une conséquence, une solution ou une déduction.

3.2 Les consignes

Une difficulté couramment observée est la faiblesse des consignes ou l'absence de consignes claires. Les participants ne savent pas trop ce qu'ils doivent faire, ni pourquoi ils le feront. Ils se sentent déroutés et un climat de confusion s'installe, engendrant des tensions et une perte de temps qui auraient pu être évitées.

Le formateur doit préciser ce qu'il attend du groupe en indiquant clairement³:

- la nature de l'activité : étude de cas, exercice pratique, présentation d'un film;
- le sujet traité;
- la procédure : en équipes, individuellement, préparation d'un compte rendu oral ou écrit, nomination d'un responsable d'équipe, les règles de fonctionnement, etc.;
- le lieu;
- la disposition du mobilier (chaises, tables, tableau, etc.);
- la durée;
- la composition des équipes.

Les consignes permettent de donner une direction à l'activité de formation et facilitent l'organisation du travail de chacun. Il faut prendre le temps nécessaire pour les donner de façon claire et précise, et s'assurer qu'elles ont été comprises. On évitera de donner des consignes à des participants qui sont en train de parler ou qui s'appêtent à partir.

3.3 La rétroaction

³ Julio Fernandez, *Réussir une activité de formation*, pp. 109-110.

En formation, la rétroaction est l'effet immédiat de l'action du formateur sur le groupe qu'il dirige. La rétroaction se transmet par des paroles (le verbal) ou par divers signes (le non verbal).

La rétroaction permet au formateur d'obtenir de l'information sur son action en vue de l'évaluer, de la valider ou de la corriger. Elle peut servir à valider plusieurs aspects de la formation :

- la compréhension des participants après une explication;
- la pertinence d'un exercice;
- le niveau du contenu par rapport au niveau des connaissances et de l'expérience du groupe;
- le climat dans le groupe;
- le niveau d'écoute des participants;
- le choix du lieu, de la date ou de l'heure de l'activité de formation.

La rétroaction est également utile aux participants parce qu'elle leur permet de savoir s'ils sont sur la bonne voie.

3.3.1 Le verbal

Les participants peuvent formuler des impressions ou des critiques sur le contenu ou sur le déroulement de l'activité. Périodiquement, le formateur sollicitera donc des commentaires ou des observations:

La reconnaissance de la compétence d'un responsable adulte est du ressort exclusif de chaque association scout nationale.

- Avez-vous bien compris?
- Ce que je dis est-il clair ?
- Est-ce que vous m'entendez bien?
- Êtes-vous d'accord avec ce que je dis?

3.3.2 Le non verbal

Davantage que le verbal, le non-verbal renseignera le formateur sur l'effet de son action. Avec l'expérience, le formateur devient capable de lire les réactions des participants dans leurs yeux, leurs gestes, leurs attitudes. Paraissent-ils concentrés? Distracts? Y en a-t-il qui bayent aux corneilles? Y en a-t-il qui bavardent avec leurs voisins ? Qui gribouillent ou qui s'amuse avec de menus objets? Certains brûlent-ils de poser des questions? Y a-t-il des signes de tête approuvateurs ou réprobateurs? Des regards d'ennui ou d'incompréhension?

3.3.3 La « rétroaction » du formateur

Qu'elle soit verbale ou non, la rétroaction peut entraîner des ajustements ou une adaptation; c'est l'action réactive du formateur consécutive à la rétroaction des participants. Nous disons bien « peut », car il est possible que le formateur constate que tout va bien et qu'il peut continuer avec efficacité comme il l'avait prévu. Si des ajustements s'imposent, la rétroaction peut prendre diverses formes :

- répétition d'un élément ou retour sur un élément antérieur,
- annonce d'une pause,
- brève séance d'évaluation « à chaud »,
- changement de ton ou de niveau de langage,

- modification de l'environnement (nouvelle disposition, élimination de sources de distractions, changement de local),
- modification de la méthode d'animation.

La modification de la méthode d'animation est un constat d'échec relatif, ce qui ne signifie pas nécessairement qu'il faut recommencer autrement ou que les participants n'ont rien appris. Mais il y a suffisamment d'indices qui montrent l'insatisfaction des participants. Le formateur peut alors proposer de poursuivre l'apprentissage sous une autre forme : atelier, discussion en équipe, travail écrit, jeu de rôle, etc.

3.4 Le climat d'apprentissage

Le formateur favorise la disposition à l'apprentissage par un accueil chaleureux à l'égard de chaque participant. Il doit laisser du temps pour que les participants se détendent et peut faire quelques blagues à l'occasion. Les pauses contribuent à diminuer les tensions dues à la fatigue.

Apprendre exige toujours un effort de la part des participants. Le formateur doit les motiver à fournir cet effort. Pour y arriver, il les encourage et souligne la progression de chacun. Il fait en sorte que l'activité soit la plus agréable possible, sans pour autant perdre de vue la démarche pédagogique. En variant les formules et les méthodes d'animation, en suscitant l'interaction et en étant lui-même enthousiaste, le formateur crée un climat propice à l'apprentissage. On entend par méthodes d'animation en formation les moyens qu'utilisent les formateurs pour animer des activités de formation, c'est-à-dire pour les rendre vivantes tout en stimulant l'intérêt des participants. Les participants se serviront de ce qu'ils apprennent dans leurs tâches respectives.

Il est recommandé de varier et d'utiliser plusieurs méthodes au cours d'une formation. L'attention des participants sera ainsi plus soutenue.

4. Méthodes d'animation

La méthode d'animation doit convenir aux objectifs d'apprentissage et au contenu. Il arrive trop souvent que des formateurs, séduits par une méthode, décident de l'employer même s'ils doivent pour cela déformer ou ignorer l'objectif d'apprentissage. Il ne faut jamais perdre de vue que le but pédagogique est plus important que le moyen utilisé pour le transmettre.

Les méthodes utilisées par les formateurs peuvent comporter des variantes ou être combinées entre elles. Certaines méthodes sont particulièrement appropriées pour favoriser l'écoute alors que d'autres suscitent l'interaction et la discussion. Les méthodes utilisées se doivent de dynamiser le groupe pour stimuler l'apprentissage, mais ne doivent pas devenir plus importantes que le contenu.

4.1 Pour débiter une activité de formation ou « briser la glace »

Les méthodes d'ouverture préparent les participants à la formation et les aident à se situer

par rapport à la démarche d'apprentissage. En outre, elles permettent de briser la glace, ce qui facilitera les interactions à venir. Les méthodes d'ouverture sont particulièrement utiles lors des séances en groupe.

4.1.1 Les présentations officielles

Le formateur demande aux participants de se présenter à tour de rôle. Chacun donne son nom et sa profession par exemple, et indique son champ de compétence en rapport avec la formation. Le formateur peut, à sa guise, se présenter après ou avant les participants, ou encore il se présente lorsque son tour arrive.

Avantages. Les participants se sentent plus à l'aise pour commencer la séance, car ils ont créé un premier lien et chacun a eu l'occasion de s'exprimer publiquement une première fois.

Limites. Il faut éviter cette méthode avec un grand groupe. Dans ce cas, il vaut mieux remettre à chaque participant un carton ou un autocollant sur lequel il inscrit son nom.

4.1.2 le jeu de connaissance

Il y a une grande variété de jeux qui permettent aux participants de faire connaissance.

Avantages. Le jeu de connaissance a l'avantage de briser la glace et de personnaliser les relations entre les participants en ajoutant une touche d'humour.

Limites. Les consignes du formateur doivent être claires et les limites de temps doivent être respectées. Les participants ne doivent, en aucune manière, se sentir jugés. Si le formateur perçoit un malaise, il laissera tomber le jeu de connaissance et optera pour une méthode plus conventionnelle.

4.1.3 La collecte des attentes

Le formateur demande aux participants d'exprimer leurs attentes ou leurs besoins particuliers par rapport à l'activité de formation. Les participants s'expriment à tour de rôle. Le formateur note les attentes sur un tableau.

Avantages. La formulation des attentes permet au formateur d'adapter dès le début ses interventions aux besoins des participants. Le formateur peut en profiter pour tâter le pouls du groupe et recueillir des indications importantes qui le guideront dans ses communications avec les participants.

Limites. Il y a toujours un risque que certaines attentes ne concordent pas avec les objectifs de l'activité, ou encore que les attentes d'un participant soient disproportionnées par rapport à celles de l'ensemble du groupe. Le formateur doit alors préciser les attentes auxquelles il est en mesure de répondre et celles auxquelles il ne pourra répondre à l'intérieur de l'activité. Un rappel des objectifs est alors nécessaire.

4.1.4 La présentation des objectifs et du plan de la rencontre

Cette présentation permet de détailler un peu plus ce qui sera couvert par la formation. Les objectifs seront généralement plus concrets que le titre de la formation. Le plan devra être bref, et on devrait y retrouver un parallèle avec les objectifs.

Avantages. Avec le plan, les participants ont un fil d'Ariane pour se raccrocher s'ils sont momentanément perdus.

Limites. Bien que présentant les mêmes idées, il faut employer des mots différents afin d'éviter la redondance.

4.1.5 Le punch

Il s'agit d'un moyen utilisé par le formateur pour attirer et capter l'attention des participants.

Pour être efficace, il doit surprendre, être court et dynamique. Voici quelques exemples :

- une saynète,
- une phrase humoristique,
- un bruit,
- une pièce de musique,
- un slogan,
- une affiche.

Avantages. Les participants, intrigués, voudront connaître la suite. Ils se montreront plus intéressés.

Limites. Le formateur doit s'assurer de ne pas rater son « punch ». S'il perd la face, un malaise s'installe dans le groupe et les participants appréhendent la suite. Autrement dit, on obtient le contraire de l'effet souhaité.

4.2 Pour informer, expliquer, démontrer

L'information tient une place importante en formation. De nombreuses méthodes sont à la disposition du formateur pour la transmettre.

4.2.1 L'exposé

Le formateur transmet de l'information aux participants en leur parlant et, le cas échéant, à l'aide de moyens de renforcement visuels ou audiovisuels. Pour rendre son exposé plus vivant, il peut poser des questions au groupe, inclure une période de questions ou compléter son exposé par d'autres méthodes d'animation.

L'exposé doit être structuré et bien préparé. Il comprend un thème central, subdivisé en sous-thèmes et organisé dans une logique progressive. Il se termine par une conclusion et une synthèse. L'exposé est très utile pour communiquer des données théoriques, mais de courts exposés permettent aussi :

- d'introduire un sujet,
- de relier deux sujets entre eux,
- de donner un point de vue,
- de résumer les découvertes du groupe,
- d'insister sur un point important,
- de démarrer une discussion, d'apporter des éclaircissements

Pour entretenir l'attention d'un grand nombre de participants, le formateur doit posséder des

aptitudes oratoires et user de stratégies de présentation appropriées. Il doit surveiller son élocution, son vocabulaire (qui doit être à la portée des participants) et son débit.

En outre, il doit communiquer une certaine intensité, une certaine passion pour son sujet. Bref, l'exposé doit être vivant. Les aides audiovisuelles peuvent s'avérer d'un grand secours, mais elles ne peuvent réussir, à elles seules, à suppléer à un manque de dynamisme de la part du formateur. Le matériel audiovisuel doit être prêt à être utilisé au moment où le formateur en a besoin.

Avantages. L'exposé est souvent inévitable pour transmettre de l'information. Il permet aussi de rejoindre un grand nombre de personnes à la fois.

Limites. Au bout de 20 minutes, l'attention des participants s'effrite. L'exposé gagne à être combiné avec une méthode plus interactive. Une erreur fréquente consiste à chercher à transmettre trop d'informations en trop peu de temps.

4.2.2 La pièce de théâtre ou le film

Les participants assistent à une représentation théâtrale préalablement choisie par le formateur. Le sujet met en relief une situation qui sera analysée par la suite. La pièce de théâtre sert d'élément déclencheur.

On peut aussi choisir un film pour les mêmes raisons. Il peut s'agir d'une fiction, d'un documentaire, d'une comédie, d'une tragédie... Une équipe de formateurs peut très bien créer une courte pièce de théâtre et la jouer devant les participants. Dans ce cas, l'organisation est beaucoup plus fastidieuse et exige certains talents de conception, de réalisation et d'interprétation pour rendre la situation suffisamment crédible.

Avantages. Si le choix est pertinent, on arrive à susciter un vif intérêt chez les participants. Cette méthode se prête très bien aux objectifs d'apprentissage qui visent à conscientiser ou à changer des comportements, des valeurs ou des attitudes. Elle permet aussi d'aborder des sujets délicats qui ont l'habitude de déclencher des émotions chez les participants.

Limites. Il faut prévoir du temps et les contraintes matérielles.

4.3 Pour favoriser la discussion

En formation, on ne discute pas seulement pour le plaisir de confronter des points de vue; on discute pour connaître et apprendre. À cet égard, la discussion peut s'avérer très formative.

4.3.1 La discussion avec animateur

Le formateur anime la discussion avec le groupe. Il a la tâche de guider et de veiller à ce que :

- la discussion reste centrée sur le sujet;
- chaque participant comprenne bien sur quoi porte la discussion;
- la démarche soit respectée;
- chacun s'exprime librement;
- les points importants qui ressortent de la discussion soient mis en évidence.

Avantages. La discussion fait ressortir différents points de vue. Les apprenants ont la possibilité de mettre leurs idées à l'épreuve. La présence de l'animateur permet de respecter la

démarche et de rester dans les limites du sujet, ce qui est rassurant pour le groupe.

Limites. Justement parce que l'animateur est présent pour orienter le groupe, la liberté d'expression risque d'être entravée surtout si l'animateur adopte un style autocratique ou donne les réponses trop rapidement.

4.3.2 La discussion sans animateur

Cette formule désigne une discussion en groupe sur un thème imposé qui peut être, par exemple, un problème à résoudre ou une décision à prendre. Le formateur se retire après avoir donné quelques directives et fournit une liste de points à discuter. C'est aux participants que revient la tâche de déterminer la démarche. Ils peuvent désigner un secrétaire et un animateur. La période accordée pour la discussion doit être d'au moins 30 minutes.

Avantages. Les apprenants ont la possibilité de découvrir par eux-mêmes la solution d'un problème. Leur intérêt s'en trouve accru, surtout s'ils ont été bien préparés à la discussion.

Limites. Il est possible qu'en l'absence d'un modérateur, certains problèmes surviennent : la discussion peut devenir chaotique ou prendre une autre orientation que celle prévue par le formateur, un participant peut monopoliser la parole, la discussion d'équipe peut se transformer en dialogue entre deux personnes et, à la limite, des signes d'agressivité peuvent se manifester. Il faut donc s'assurer, au préalable, de la capacité du groupe à s'autogérer. Les participants doivent se sentir concernés par le sujet. Dans le cas où la motivation ne serait pas suffisante, le groupe discutera de tout, sauf du sujet prévu.

4.3.3 Le procès

Cette méthode d'animation est une combinaison de la discussion et du jeu de rôle. On simule un procès où certaines personnes (personnes-ressources, formateurs ou participants volontaires) jouent les rôles de l'avocat, du procureur, du greffier, des témoins et du juge.

Les autres personnes composent le jury. Une préparation minutieuse est nécessaire : pièces à conviction, témoignages, argumentation des différents personnages, avis d'experts, etc.

Pour contrôler le déroulement de l'activité, le rôle du juge devrait être joué par un formateur. Une fois les témoins entendus, les pièces à conviction présentées, le jury est appelé à délibérer. S'il s'agit d'un grand groupe, on peut former des équipes. Après un temps déterminé par le juge, le jury rend son verdict et le juge prononce la sentence.

Avantages. Le procès permet aux participants de prendre position sur un sujet controversé. C'est une méthode dynamique où les participants sentent faire pleinement partie de la discussion. Elle comporte les mêmes avantages que le jeu de rôle, c'est-à-dire qu'elle permet aux participants de prendre du recul et d'analyser une situation sans se sentir personnellement concernés.

Limites. Comme le jeu de rôle, le procès peut glisser dans la pitrerie si on n'y prend garde. Il exige beaucoup de préparation et les différents éléments qui le composent doivent être bien dosés et cohérents avec les objectifs d'apprentissage, ce qui peut s'avérer assez difficile à réaliser.

4.4 Pour simuler une situation

Simuler, c'est expérimenter une situation la plus proche possible de la réalité, en faisant comme si c'était vrai. Cela permet de prendre conscience de la dimension émotive rattachée à une réalité tout en prenant un certain recul et en faisant preuve d'une certaine objectivité. La dynamique de la simulation se rapproche de celle du jeu en ce sens que le participant a la possibilité de commettre des erreurs sans craindre d'en subir les conséquences.

4.4.1 L'étude de cas

Le formateur s'inspire d'une situation réelle pour créer un cas problématique fictif, mais vraisemblable. Il soumet ce cas à l'analyse du groupe.

Le cas peut être présenté de diverses manières :

- verbalement,
- par une présentation théâtrale,
- par un film,
- par un texte.

Les participants travaillent en équipe ou individuellement. Les résultats de l'analyse de chacun sont présentés en grand groupe. On compare les solutions. Le formateur complète l'information et apporte une conclusion. On peut aussi étudier une situation vécue par un participant, à la condition toutefois que celle-ci puisse être analysée objectivement.

Avantages. L'étude de cas permet d'atteindre divers objectifs :

- appliquer les résultats de l'analyse d'un cas type à des situations réelles qui s'en approchent;
- aborder un problème vécu par le groupe d'une manière objective;
- analyser une situation complexe en dégageant les différents éléments en cause et leurs interactions.

L'étude de cas favorise le développement de la capacité d'analyse. Avec le temps, le participant s'habitue à une approche positive des problèmes et à la recherche de faits objectifs.

Limites. Le choix du cas est déterminant. Il doit avoir un lien avec des situations que les participants peuvent rencontrer dans la réalité. Il faut bien doser l'information : donner juste assez de détails pour que le cas soit vraisemblable, mais pas trop, car les participants risquent de s'y perdre. Par ailleurs, il est impossible de tenir compte de toutes les nuances qui entourent une situation. L'apprenant doit donc être capable de généraliser.

4.4.2 Le jeu de rôle

Le formateur présente au groupe une situation comportant un problème à résoudre. Il invite les participants à jouer le rôle des personnages impliqués dans cette situation. Chaque acteur reçoit une courte description de son personnage. Celle-ci lui fournit des indications sur les attitudes à adopter durant le jeu de rôle. Les personnages doivent trouver une solution au problème.

Variante 1 : Quelques volontaires acceptent de jouer la situation devant le reste du groupe. Les autres observent et prennent des notes. Lorsque le jeu de rôle prend fin, les observateurs transmettent leurs commentaires et l'ensemble du groupe, acteurs et observateurs, discutent des solutions possibles.

Variante 2 : Le jeu de rôle peut se faire en petites équipes, chaque équipe jouant la même situation chacune de son côté. Au bout d'une période déterminée à l'avance, les équipes reviennent en grand groupe pour communiquer leurs solutions. Les équipes peuvent aussi échanger leurs commentaires sur les difficultés rencontrées.

Variante 3 : Cette variante porte le nom de « business game ». Les décisions prises par les participants créent une situation nouvelle qui appelle de nouvelles décisions et ainsi de suite. Au fur et à mesure que des décisions sont prises, le formateur fournit de nouveaux éléments (statistiques, cartes de la région, renseignements, problème imprévu qui survient au cours du jeu...). Un tel jeu peut durer quelques heures ou quelques jours.

La situation doit être réaliste et avoir un sens pour les participants. La période d'analyse qui suit le jeu de rôle est essentiel, car elle permet d'identifier les éléments clés et de trouver des solutions possibles.

Avantages. Le jeu de rôle favorise l'analyse d'une situation ou d'un problème faisant appel à des valeurs ou à des émotions. Il permet aux participants de prendre un recul et d'aborder le sujet épineux des relations interpersonnelles sans que ceux-ci se sentent jugés.

S'il est bien mené, le jeu de rôle provoque une prise de conscience et favorise des changements de comportements au sein d'un groupe. Toutefois, il faut savoir que de tels changements ne sont jamais instantanés et que la formation doit être complétée par une méthode d'intégration.

Le jeu de rôle stimule l'intérêt. Il donne une vision dynamique d'un problème en faisant ressortir les aspects reliés aux émotions et aux sentiments. En outre, il favorise l'empathie.

Limites. Il n'est pas toujours facile de conserver son sérieux. Les acteurs risquent de glisser dans la pitrerie. Cela se produit invariablement lorsque le climat du groupe est tendu. Le rire devient alors une soupape pour échapper à cette tension. Le jeu de rôle peut créer de l'anxiété chez certaines personnes au point qu'elles deviennent incapables d'apprendre quoi que ce soit. C'est pourquoi les acteurs sont toujours des volontaires.

4.5 Pour mettre en pratique les connaissances acquises

Souvent, la pratique nous permet d'approfondir nos connaissances, tout en observant nos lacunes dans l'exécution de la tâche. Voici donc quelques méthodes qui peuvent être utilisées pour aider les apprenants à développer leurs aptitudes. Aux méthodes décrites ici s'ajoutent l'atelier et le stage, qui sont présentés dans le module FOR 0007 Formules pédagogiques.

4.5.1 L'exercice

Il s'agit, pour le participant, d'accomplir une tâche devant aboutir à un résultat donné selon un processus déterminé par le formateur. Cette méthode complète l'acquisition des connaissances théoriques. L'exercice peut être réalisé individuellement, en équipe ou en grand groupe.

Avantages. L'exercice permet :

- à l'apprenant de mettre en pratique les connaissances nouvellement acquises;
- au formateur de vérifier si l'apprenant a bien compris.

L'exercice permet l'erreur, ce qui contribue à développer le sentiment de compétence. L'apprenant peut s'exercer à plusieurs reprises, jusqu'à ce qu'il réussisse à acquérir le savoir-faire requis pour exécuter la tâche.

Limites. L'exercice est court dans le temps et ne permet pas vraiment l'acquisition complète de toutes les compétences rattachées à une tâche. Le formateur doit faire une sélection représentative des aptitudes à développer. La plupart du temps, l'exercice se fait en dehors du milieu réel. L'apprenant aura donc des ajustements à apporter lorsqu'il arrivera sur le terrain.

4.5.2 Le projet

Le projet est une forme plus élaborée de l'exercice. Le participant dispose d'une marge d'initiative plus grande. Il doit accomplir une tâche devant aboutir à un résultat donné, mais,

cette fois, le formateur n'indique pas la méthode de travail. La responsabilité du formateur est de s'assurer que l'apprenant retire le maximum de l'expérience.

Avantages. Le projet permet de développer les compétences et la créativité nécessaires à la réalisation de tâches complexes. Comme cette méthode est plus individualisée, elle permet de s'adapter aux besoins de l'apprenant. Elle peut apporter beaucoup de satisfaction dans la mesure où le projet est mené à son terme.

Limites. Le formateur doit veiller à ce que les conditions maximales de réussite soient assurées avant et pendant le projet. Il y a un risque que le participant s'écarte des objectifs d'apprentissage ou qu'il abandonne le projet. Le rôle du formateur consiste à l'orienter et à le motiver.

4.5.3 Le relais

L'apprentissage est décomposé en séquences. Chaque séquence correspond à une étape. Les étapes doivent se succéder dans un ordre logique. Les participants, individuellement ou répartis en équipes, doivent réussir chaque étape à l'intérieur d'un temps limite. Une feuille de route peut être distribuée aux participants. Cette méthode peut prendre la forme d'un jeu ou d'une course.

Avantages. L'apprenant peut développer plusieurs aptitudes reliées à une même tâche. L'aspect jeu ou course peut contribuer à stimuler son intérêt.

Limites. La préparation d'un relais exige de la minutie. L'espace devrait être assez grand pour que les équipes ne se nuisent pas. Le temps alloué doit permettre aux participants de réussir toutes les étapes.

4.5.4 Le compte rendu

Individuellement ou en équipe, les participants sont invités à découvrir par eux-mêmes la réponse à une question posée par le formateur. Cette méthode peut prendre plusieurs formes :

- **l'enquête journalistique** : les participants effectuent une recherche sur un sujet d'actualité;
- **l'entrevue** : participants rencontrent un expert pour l'interviewer; les questions sont préparées à l'avance;
- **le sondage** : les participants préparent un questionnaire, déterminent un échantillon, distribuent et recueillent les questionnaires (cela peut se faire aussi par téléphone ou par entrevue), compilent les résultats et analysent les données obtenues pour en tirer des conclusions;
- **l'observation** : les participants doivent visiter un lieu, rencontrer des personnes, observer ce qui se passe; le but est de recueillir des renseignements sur un sujet donné. Les participants rédigent un compte rendu de leurs découvertes, qui peut prendre la forme d'une présentation visuelle ou audiovisuelle.

Avantages. Les participants ont l'occasion de découvrir l'information par eux-mêmes, ce qui suscite un plus grand intérêt. Ils ont accès à un vaste éventail de sources d'information.

Limites. Cette méthode exige de la préparation et du temps chez les participants. Ils doivent être disponibles et motivés. Si le travail se fait en équipe, ils devront se rencontrer en dehors des heures de cours. Pour que l'apprentissage soit valable, la démarche doit être rigoureuse.

En conclusion les méthodes d'animation ne sont limitées que par l'imagination du formateur. Celui-ci choisit une méthode en fonction des objectifs à atteindre, la dimension et la composition du groupe. Plus d'une méthode sera utilisée afin de maintenir le dynamisme dans l'activité de formation.

4.6 Quelques outils d'animation pour vivre la méthode scout

Un des principes de la méthode scout est l'éducation par l'action. Le jeu, les chansons, les bricolages et même les techniques sont une façon de mettre les participants en action.

4.6.1 Les jeux

Plusieurs types de jeux peuvent être utilisées lors d'une formation. C'est une façon de propulser les participants dans l'action et du même coup, de dynamiser la formation.

Les adultes tout comme les enfants apprennent mieux par l'exemple. La formation a pour but d'outiller les animateurs pour qu'ils apprennent aux jeunes différentes techniques en utilisant le jeu comme moyen privilégié d'apprentissage. Si les formations se donnent uniquement de façon magistrale, les animateurs auront tendance à reproduire ce modèle magistral avec les jeunes.

Finalement, certains adultes peuvent avoir vécu des difficultés à l'école. Pour eux, « formation = école ». S'il y a des jeux dans la première formation scout qu'ils suivent et qu'ils ont eu du plaisir à la suivre, cette méthode calme leur appréhension.

Avantages. Comme cette méthode est cohérente avec les principes et la philosophie du scoutisme, elle devrait être privilégiée. Le formateur devra aussi donner un exemple pour utiliser ce même jeu avec les jeunes, mais avec des concepts différents que ceux utilisés en formation, soit une technique ou des éléments à apprendre pour la pédagogie de la branche.

Limites. Il faut bien doser le jeu par rapport aux objectifs. Il faut faire attention aux éléments suivants :

1–Connaître son public. Si certains participants à la formation sont des gestionnaires ou sont des nouveaux animateurs qui suivent une formation scout pour la première fois, une explication de la raison des jeux avec les deux premiers arguments mentionnés plus haut s'impose. Il est inutile de leur parler du troisième argument concernant l'école.

2–Le jeu ne doit pas prendre plus d'importance que les concepts transmis par ce jeu. Il faut privilégier si possible les jeux coopératifs. Dans les jeux compétitifs, certains participants accorderont trop d'importance au fait de gagner et détourneront ainsi leur attention des concepts.

3–Pour contrer l'impression que certains participants pourraient avoir de n'avoir rien appris puisqu'ils jouaient, il faut toujours faire un retour sur le jeu. Ce retour devra comprendre les objectifs visés par le jeu et les concepts appris.

4.6.2 Les codes secrets

Les « codes secrets » permettent aux apprenants de découvrir et d'assimiler de nouvelles notions par la déduction et le travail d'équipe. Ce processus de réflexion et d'échanges favorise une meilleure rétention des concepts découverts lors du jeu tout en fournissant un bon exemple d'activité pouvant être vécue avec des jeunes.

Avantages : rend la formation plus dynamique et s'inscrit dans la démarche scout d'auto-éducation. Les gens découvrent des notions en les décodant.

Limites : comme pour n'importe quel jeu scout, il faut aviser les participants des raisons pour lesquelles on utilise cette technique. Il faut aussi s'assurer que la technique reste simple et ne prenne pas plus de place que les notions qu'elle permet de découvrir.

4.6.3 Les chansons

Les mélodies s'inscrivent très profondément dans la mémoire. Les personnes souffrant d'Alzheimer se souviennent encore des chansons apprises enfant, alors qu'ils oublient tout le reste⁴.

Si on veut faire apprendre quelque chose de façon durable, une chanson peut donc être une bonne méthode. Par exemple, pour le VC(i)PRÉF, une chanson permettrait de retenir la signification de chacune des lettres.

Avantages : associer une mélodie à des mots permet d'apprendre plus rapidement et de façon plus durable.

Limites : certaines personnes n'aiment pas chanter.

4.6.4 Le bricolage

Une autre façon de mettre les participants d'une formation en action est de leur faire faire un bricolage qui permet l'apprentissage d'un objectif précis. Par exemple, découper des photos dans des magazines pour illustrer les comportements d'enfants d'un certain groupe d'âge.

Avantages : peut aider à visualiser des notions plus abstraites.

Limites : l'assimilation d'une notion plutôt simple pourrait prendre plus de temps que nécessaire.

4.7 Pour clore une activité de formation

On peut reprendre la feuille où les attentes des participants étaient inscrites et les passer en revue.

Avantages. On s'assure ainsi que la formation a répondu aux besoins des participants, et cela permet parfois de rattraper des éléments qui auraient été oubliés.

5. Trucs d'animation en formation

5.1 Ouverture d'une activité⁵

- Prévoir un accueil individualisé et un accueil de groupe.
- Se présenter au groupe.
- Proposer un jeu de connaissance ou d'intégration.
- Faire exprimer aux participants leurs attentes et les comparer avec les objectifs réels de l'activité.
- Effectuer un survol rapide du contenu.

5.2 Consignes

- Obtenir l'attention de tous.
- Les présenter sous forme d'énoncés clairs et concis.
- S'assurer que tout le monde a compris.

- Les répéter au besoin.
- Les modifier si elles n'assurent pas un fonctionnement efficace.

5.3 Gestion du temps

- Présenter l'horaire où flexibilité et respect règneront.
- Garder une marge de souplesse, notamment au moment des pauses.
- Poser sa montre devant soi de façon à pouvoir y jeter un coup d'œil aisément sans s'interrompre.
- Équilibrer les interventions : les limiter dans le temps, permettre à chacun de s'exprimer si la méthode d'animation fait appel à l'intervention des participants.

5.4 Garder l'attention des participants

- Varier le débit et l'intonation.
- Se déplacer dans le local, et parmi les participants à l'occasion.
- Varier les méthodes d'animation pour faire changer les participants d'endroit, de position ou de façon de mettre en action.
- Une équipe de formateur, plutôt qu'un seul, permet de varier et de retenir l'attention.
- Observer les participants pour vérifier s'ils sont attentifs.

5.5 Le fil d'Ariane

On parle de fil d'Ariane par rapport au risque de s'éloigner du sujet. Le formateur ne doit pas « perdre le fil », ce qui signifie qu'il doit être capable de revenir au sujet central, à la ligne directrice.

- Permettre aux participants de s'écarter un peu du sujet.
- Répondre aux questions, même si elles sont en dehors du sujet.
- Si on n'a pas la réponse, demander aux participants si l'un d'entre eux peut y répondre.
- Faire un lien pour revenir au sujet ou, si c'est impossible, signaler qu'on est en dehors du sujet et qu'il est temps d'y revenir.
- Réserver à des moments ultérieurs des discussions qui s'écartent du sujet.

5.6 La synthèse

La synthèse est le résultat d'une opération intellectuelle qui permet :

- de faire ressortir le message central d'une communication;
- de comparer deux sujets d'études pour en faire ressortir les différences et les

4 Sophie-Andrée Blondin (2018). « Alzheimer : quand les souvenirs de chansons survivent à la mémoire », (en ligne), Radio-Canada (consulté le 29-11-2018). Sur Internet : <URL : <https://ici.radio-canada.ca/premiere/emissions/les-annees-lumiere/segments/reportage/80591/science-musique-memoire-chanson-musicale-alzheimer-cerveau>>.

similitudes.

Donc, par la synthèse, le formateur fait ressortir ce qui est fondamental dans le contenu de la formation. Si la situation le permet, il peut utiliser des grilles de comparaison en procédant de la façon suivante :

- il juxtapose deux réalités;
- il énumère et décrit les éléments qui composent chaque situation;
- il souligne les points d'accord (similitudes) et de désaccord (différences).

Les synthèses constituent dans la formation un moment d'intégration de l'apprentissage. C'est donc un point culminant, à tout ce qui a été traité, discuté, réfléchi, découvert, etc. et devient l'objet d'une appropriation de la part des participants⁴.

5.7 Boucler la boucle

En tant qu'enseignant, le formateur doit savoir conclure, c'est-à-dire boucler la boucle, mais il doit le faire de manière pédagogique plutôt que d'annoncer sèchement : « C'est fini, on passe à autre chose. » Il peut, par exemple, solliciter de chaque participant un mot-clé qui résume ce qu'il a compris.

6. Nécessité du contrôle... sans abus d'autorité!

L'animation d'un groupe d'adultes en formation exige un style de leadership plus contrôlant que dans une autre situation. Mais l'exercice de ce contrôle ne doit pas empêcher le formateur de faire preuve d'une certaine souplesse et de se montrer à l'écoute des besoins du groupe.

Un formateur trop autoritaire, qui développe une relation de pouvoir, de maître qui sait tout, peut provoquer de la frustration, voire de l'agressivité dans le groupe. Une des caractéristiques des apprenants adultes est qu'ils ont besoin de participer activement à leur formation en questionnant, commentant et discutant. Une bonne communication avec le groupe crée un climat stimulant et favorable à l'apprentissage. Donc, l'attitude démocratique reste à privilégier.

Le formateur tient compte des expériences et des connaissances des adultes en formation. Il laisse une place à l'analyse des problèmes vécus par eux et complète les connaissances du groupe. « Les participants comparent la différence et la ressemblance de leurs expériences pour en faire une nouvelle synthèse qui devient propriété collective⁵ ».

Tout en s'assurant que les conditions optimales d'apprentissage sont maintenues, le formateur peut apporter des ajustements au contenu ou aux objectifs. Il acceptera surtout de ne pas tout savoir.

Il peut demander l'avis des participants dans différentes situations sans perdre son

⁵ Tiré de *La boîte à outils des formateurs*, pp. 85-86.

leadership pour autant. Par exemple, lors d'un travail en atelier, il peut accorder plus de temps pour effectuer le travail si les participants en font la demande. Il peut proposer deux ou trois exercices et inviter les participants à en choisir un.

Lorsqu'il fait un exposé, le formateur doit rester à l'écoute des participants, ajuster son rythme, reprendre les explications si nécessaire. Si les participants ont déjà une certaine expérience du sujet traité, il peut susciter des discussions et utiliser des méthodes interactives qui mettent en valeur les acquis du groupe. Par ailleurs, le formateur a tout intérêt à varier les méthodes d'animation s'il veut conserver l'attention du groupe.

6.1 Cas problèmes

6.1.1 Une ou deux personnes prennent trop d'importance lors des discussions

Les autres participants risquent de se sentir exclus, ce qui peut créer des tensions et même de l'agressivité. Aussi le formateur doit-il éviter de s'adresser à ces seules personnes et parler le plus possible à l'ensemble du groupe.

Le formateur invitera ouvertement les autres participants à s'exprimer et, au besoin, il peut couper la parole à ceux qui cherchent à monopoliser l'attention en leur faisant remarquer que les autres aussi voudraient donner leur avis. Si cela ne suffit pas, il lui faudra rencontrer ces personnes pour les ramener poliment, mais fermement à l'ordre.

6.1.2 Conflit entre des participants

Le formateur peut contribuer à détendre la situation en reformulant, de façon objective, les idées émises. Il distingue alors le contenu de la charge émotive et permet aux participants de poursuivre la discussion. Si le climat devient vraiment tendu, il est important de permettre aux personnes en cause de verbaliser ce qu'elles ressentent.

6.1.3 Un participant manque d'assurance et sollicite l'aide du formateur à un point tel qu'il en devient envahissant

Il faut lui faire comprendre qu'il n'est pas seul. On peut consentir à lui accorder du temps individuel en dehors des heures de l'activité, mais on prendra soin de limiter à l'avance le temps accordé.

6.1.4 Participation forcée de certaines personnes

Certains s'inscrivent à un cours ou à une session contre leur gré. Il y a un vieux dicton qui dit : on peut obliger un cheval à traverser la rivière, mais on ne pourra jamais l'obliger à boire de l'eau. On peut obliger quelqu'un à s'inscrire à une activité de formation, mais on ne peut l'obliger à apprendre s'il n'est pas motivé.

Il faut savoir que les adultes sont motivés à apprendre quand ils ont la possibilité de participer activement et quand ils peuvent faire un lien direct entre la théorie et la pratique. Les adultes ont aussi besoin d'être valorisés et de voir leurs connaissances et leur expérience reconnues.

6.1.5 Comportement nuisible de certaines personnes

Une discussion s'impose pour éviter que leur attitude influence le climat du groupe. Cette discussion a aussi pour but de tenter de susciter leur intérêt. Si cela ne suffit pas et si ces personnes entravent la bonne marche de l'activité, il ne faut pas hésiter à leur demander de quitter le groupe.

7. Évaluation d'une formation

Les mots « évaluation d'une formation » peuvent être interprétés de deux façons. Il peut s'agir de la vérification de la compréhension et de l'intégration des apprentissages faite par le formateur, ou de l'appréciation sur la formation suivie faite par les participants. Le module 12 traite en détail de ces deux aspects.

Conclusion

Le formateur est souvent à la recherche de la meilleure façon de concilier animation et formation. L'équilibre entre les deux dépend des conditions dans lesquelles se déroule l'activité de formation. Ce qu'il faut surtout retenir, c'est que la qualité de la formation n'est jamais le fruit du hasard. Elle dépend d'un ensemble de facteurs qui en influencent les résultats :

- le formateur, son leadership, ses compétences, son style d'animation et sa capacité à communiquer; privilégier.
- les objectifs de formation et leur cohérence avec les attentes des participants;
- le groupe et les individus qui le composent, leurs caractéristiques, leur motivation;
- la clarté de la démarche; privilégier.
- les méthodes d'animation utilisées; privilégier.
- le contexte, c'est-à-dire le moment où se déroule la formation, le lieu, les aspects d'ordre logistique, l'horaire, etc.

6 Fernandez, Julio, *Réussir une activité de formation*, p. 88.

Mise en pratique des apprentissages

Exercice d'observation

Observer un formateur à l'œuvre lors d'une activité de formation et noter comment il enseigne, comment il donne les consignes et comment la rétroaction se manifeste.

Sous la supervision d'un formateur expérimenté, le formateur en apprentissage animera une activité de formation (ou un segment), en appliquant les principes et les trucs décrits dans ce module. Il discutera ensuite de cette expérience avec le formateur breveté qui l'évalue.

Le formateur en apprentissage expérimentera au moins trois des méthodes exposées dans ce module et il discutera de ces expériences avec le formateur qui l'évalue.

Évaluation formative du module

Le formateur en apprentissage doit :

- expliquer la distinction entre formation et animation;
- indiquer les principes qui s'appliquent à l'enseignement en formation;
- indiquer ce que comprennent les consignes dans une activité de formation;
- expliquer ce qu'on entend par rétroaction et indiquer son utilité;
- décrire au moins trois méthodes d'animation.

Lectures recommandées et références bibliographiques

ASSOCIATION DES SCOUTS DU CANADA, « Réaliser et évaluer son animation », module de formation ANI-0012, 2012.

ASSOCIATION DES SCOUTS DU CANADA, « Créer et intervenir dans un groupe », module de formation ANI-0010, 2012.

BOZEK, Phillip, *50 secrets pour mieux communiquer*, Montréal, Les Presses du Management, 1992.

DANIS, Claudia, Claude GAUDET et Nicole A TREMBLAY, *Méthodes pour andragogues* (5 vidéocassettes et 3 cahiers d'accompagnement), Université de Montréal, Faculté des sciences de l'éducation, Section d'andragogie, Bibliothèque de l'Université de Montréal, 1984-1986.

DECKER, Bert, *L'art de la communication*, Montréal, Éditions Agence d'Arc et Les Presses du management, 1990, « 50 minutes pour réussir ».

EITINGTON, Julius E, *Faire participer l'apprenant: exercices et documents*, Paris, Éditions d'Organisation, 1991.

FERNANDEZ, Julio, *La boîte à outils des formateurs*, Montréal, Éditions Saint-Martin, 1983.

FERNANDEZ, Julio, *Réussir une activité de formation*, Montréal, Éditions Saint-Martin, 1988.

GUINCHAT, Pierre, *Pour informer - les techniques de communication au service de l'animateur*, Paris, Presses d'Île de France, 1967.

LIMBOS, Édouard, *La formation des animateurs de groupes de jeunes*, Montrouge, Éditions ESF, 1979.

MUCCHIELLI, Roger, *Les méthodes actives dans la pédagogie des adultes*, Montrouge, Librairies techniques et Éditions ESF, Paris, 1972.

ORGANISATION MONDIALE DU MOUVEMENT SCOUT, *Manuel international de formation, rubrique 701, Les techniques et les aides de formation*, 1975.

PELPEL, Patrice, *Les stages de formation: objectifs et stratégies pédagogiques*, Paris, Borduas, 1989.

TOURNIER, Michèle, *Typologie des formules pédagogiques*. Québec, Éditions du Griffon d'Argile inc., 1978.

