

Chapitre 7 : CONDUITE DE LA FORMATION



NOTE: Ceci est un extrait du document OMM n° 1114
*Directives à l'intention des formateurs dans le domaine des services
météorologiques, hydrologiques et climatologiques*
Pour lire le document intégral, merci de visiter :
http://www.wmo.int/pages/prog/dra/documents/wmo_1114_fr.pdf

7. CONDUITE DE LA FORMATION

Compétence V: Assurer la formation et gérer le processus d'apprentissage

Description

L'enseignement en présentiel et/ou à distance est dispensé dans un cadre qui favorise et soutient l'apprentissage.

Critères de performance

- Créer un cadre propice à l'apprentissage;
- Veiller à ce que les activités d'apprentissage soient intéressantes et efficaces;
- Exposer clairement l'objectif des activités d'apprentissage et les résultats attendus;
- Avoir recours à des technologies stimulant le processus d'apprentissage;
- Donner des informations en retour; gérer les facteurs qui perturbent l'apprentissage et en atténuent l'incidence.

Connaissances requises

Capacité à comprendre, expliquer et/ou évaluer de façon critique:

- Les préparatifs et les décisions nécessaires avant une séquence d'apprentissage;
- Comment créer un cadre propice à l'apprentissage;
- Comment créer un climat de confiance et de respect mutuels entre formateurs et apprenants;
- Comment faire des présentations et diriger des exercices d'apprentissage;
- Comment écouter, poser des questions et donner des informations en retour;
- Comment gérer les conflits.

Personnel devant faire la preuve de ces compétences

- Ensemble des formateurs et des gestionnaires de la formation.

7.1 Introduction

Le cours en lui-même est l'aboutissement de tout un travail de réflexion et d'efforts. Il s'appuie sur une planification minutieuse des activités. Pour obtenir de bons résultats, les formateurs doivent non seulement s'assurer que les activités et les ressources qu'ils ont conçues sont de bonne qualité, mais ils doivent aussi veiller à ce que le cadre soit propice à l'apprentissage. Les facteurs contribuant à la mise en place d'un cadre favorisant un apprentissage efficace sont illustrés dans la figure 7.1.

Pour établir un cadre propice à l'apprentissage, il convient de:

- Créer une ambiance détendue et sécurisante;
- Mettre en place des activités collaboratives pour donner un sens concret à l'apprentissage et en faire une expérience inoubliable;
- Solliciter plusieurs sens pour favoriser la stimulation et la mémorisation.

Dès le départ, les apprenants doivent bien comprendre l'objectif et la structure des activités d'apprentissage et le rôle qu'ils jouent dans la réussite de la formation. Les informations données

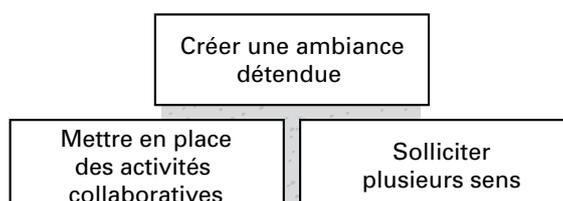


Figure 7.1. Facteurs contribuant à créer un cadre propice à l'apprentissage

avant une séquence d'apprentissage et au début de celle-ci doivent permettre de planter le décor et de préciser les attentes. S'il a affaire à des apprenants dont les connaissances et l'expérience ne sont pas suffisantes alors que les résultats attendus mettent en jeu des aptitudes plus complexes, le formateur devra préparer le terrain plus soigneusement pour s'assurer que ceux-ci seront réceptifs. Les formateurs devraient consacrer une grande partie de leurs efforts à la planification et la préparation des activités avant le début des cours et aux premières journées de formation. Pour les modules de formation à distance, la proportion sera sans doute plus élevée que pour les cours en présentiel, proportion qui pourra atteindre jusqu'à 70 % d'investissement dans les activités préalables et les premières séances.

Un grand nombre de formules d'apprentissage formel mettent en jeu diverses activités: exposés, exploitation de ressources didactiques, exercices et retour d'information. Dans ce cadre, les formateurs doivent posséder tout un éventail de connaissances tant disciplinaires que pédagogiques et les aptitudes nécessaires pour les appliquer. La mise en place de formules semi-formelles exige des aptitudes similaires mais insiste davantage sur les capacités d'écoute et de questionnement et la faculté de fournir des informations en retour.

Des formules adaptées et de grande qualité favorisent l'apprentissage et renforce le plaisir d'apprendre. Le plaisir ne vaut certes pas garantie d'apprentissage, mais il est fort probable que l'apprentissage sera plus profond si l'activité proposée constitue une expérience plaisante et si les apprenants participent activement et restent mobilisés.

Le présent chapitre est consacré aux formules d'apprentissage formel, à savoir à l'apprentissage en présentiel et à distance sous la direction d'un formateur, formules qui exigent la mobilisation la plus directe et la plus constante des formateurs. Le terme «séquence d'apprentissage» renvoie à tout un éventail de formules, des séances uniques de quelques heures aux ateliers d'une semaine ou aux cours de plusieurs mois. Les directives relatives aux cours en présentiel et à distance sont similaires, voire parfois identiques, mais ces deux modes seront traités séparément pour tenir compte des différences.

7.2 Avant une séquence d'apprentissage

Les apprenants devront être informés des consignes d'admission avant le début d'une séquence d'apprentissage formel pour avoir le temps de s'y préparer. Normalement, les apprenants et leurs supérieurs devraient déjà disposer d'informations précises sur la formation. Il est toutefois recommandé de joindre à nouveau ces informations aux consignes d'admission.

Les apprenants doivent avoir une idée claire des connaissances, aptitudes ou comportement à acquérir. Il ne faudra donc pas se borner à leur fournir une simple description du contenu mais aussi les informer de l'objet de la séquence et des principaux résultats attendus. De plus, les consignes d'admission comportent généralement les informations suivantes:

Cours en présentiel:

- Le lieu de la formation, comment s'y rendre et les dates;
- Le code vestimentaire et les dispositions logistiques (hébergement, repas et boissons);
- Les travaux préparatoires exigés;
- Les types d'activités proposées;
- Le matériel et les ouvrages à apporter;
- L'évaluation et les perspectives une fois le cours terminé;

- Que faire si un apprenant a des contraintes particulières: régime alimentaire spécial, problèmes de vue, d'ouïe ou de mobilité;
- Comment prendre contact avec les organisateurs de la formation.

Cours à distance:

- Le programme des séquences synchrones et asynchrones;
- Des informations sur les outils du Web ou de télécommunication, l'emplacement des ressources en ligne et les instructions de connexion;
- Les attentes en matière de participation et les protocoles à suivre;
- Les types d'activités proposées et les technologies utilisées;
- La présentation de chaque formateur et apprenant;
- Les travaux préparatoires exigés;
- L'évaluation et les perspectives une fois le cours terminé;
- Que faire si un apprenant a des contraintes particulières en matière d'horaires ou des difficultés techniques: il convient de prévoir des plans de secours pour éviter que ces contraintes ne servent d'excuse à une faible participation.

7.3 **Créer un environnement propice: installations**

Il est important de créer un cadre dans lequel les apprenants se sentent bien et sont disposés à apprendre et dans lequel ils peuvent interagir comme ils l'entendent. On peut créer un environnement d'apprentissage collaboratif par l'intermédiaire d'un système de gestion de l'apprentissage tel que Moodle par exemple (voir encadré 7.1).

Encadré 7.1. Moodle: un système de gestion de l'apprentissage

Le principe qui sous-tend la plateforme Moodle est la création d'un environnement d'apprentissage collaboratif par le biais duquel des groupes, notamment des formateurs et des apprenants, communiquent et fournissent des informations dont chacun peut bénéficier. Donner aux apprenants la possibilité de transmettre des informations aux autres est un moyen très efficace de renforcer leur propre apprentissage. L'environnement Moodle est souple d'utilisation et permet de répondre rapidement aux besoins de groupes particuliers, notamment en matière de:

- Ressources: informations sur les cours, documents de cours, présentations, vidéos et liens Internet;
- Activités: forums de discussion, exercices, questionnaires, wikis et blogs.

Moodle peut s'envisager comme une alternative à l'apprentissage en classe. Le système peut être utilisé comme une plateforme pour mettre en ligne des cours complets ou des compléments de cours dispensés en présentiel. Pour de plus amples informations sur Moodle, consulter le site: <http://moodle.org/>.

7.3.1 **Cours en présentiel**

Selon les activités prévues, la salle de cours devrait être agencée de manière à soutenir et encourager les échanges parmi les apprenants et entre les apprenants et le formateur. Les options de plan de salle illustrées dans la figure 7.2 peuvent être plutôt propices à une discussion en grand groupe (en U, en mode réunion ou en cercle), à des activités en petits groupes (en mode cabaret), ou encore à des cours magistraux (en mode classe ou conférence) et doivent donc être choisies en

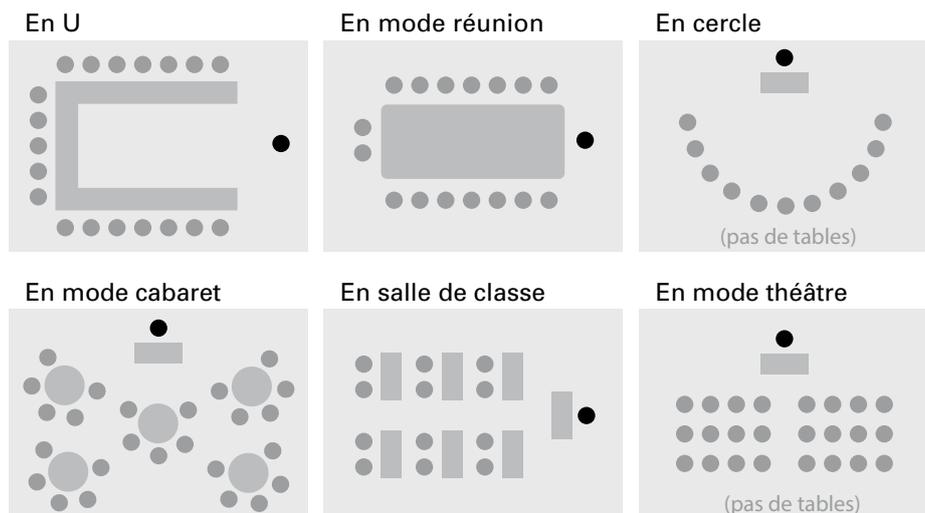


Figure 7.2. Différentes configurations de salle adaptées aux différents objectifs

conséquence. Il est également possible de changer de salle ou de déplacer le mobilier en fonction de l'activité prévue. La disposition de la salle doit être le reflet du mode de formation adopté, à savoir plus ou moins orienté vers l'apprenant.

Les sièges doivent être confortables, la température agréable et la salle suffisamment calme. Les interruptions dues par exemple aux appels téléphoniques sur des portables ou le manque d'attention provoqué notamment par la consultation ou l'envoi de courriels peuvent perturber le processus d'apprentissage. Le matériel doit être en bon état de marche et prêt à l'emploi, et les ressources didactiques disponibles. Les apprenants doivent voir correctement les présentations et les démonstrations du formateur et pouvoir communiquer aisément avec lui et avec leurs pairs.

Les installations nécessaires à la conduite d'activités telles que les études de cas, les simulations et les exercices pratiques doivent permettre un certain degré d'interaction et de soutien de la part du formateur, au minimum permettre un guidage directif. Dans l'idéal, il convient de prévoir un espace suffisant pour que deux ou trois apprenants puissent travailler ensemble, même si chacun d'entre eux dispose d'un système informatique propre. Le matériel et les logiciels doivent être soigneusement contrôlés pour éviter de perturber le calendrier.

7.3.2 Cours à distance

Dans l'apprentissage à distance, le site Web central du cours est l'équivalent de la salle classe. Il n'y a certes pas d'espace physique commun, mais un espace virtuel commun auquel on peut, la plupart du temps, accéder via le site Web du cours. L'organisation du site et les ressources qu'il propose sont des facteurs déterminants dans la réussite de la formation.

Un site de formation à distance doit être correctement structuré et facile à consulter; on doit en outre pouvoir y naviguer facilement. L'interface doit être intuitive et les titres et descriptions des différents éléments et activités du cours doivent être présentés de manière claire. L'organisation du site doit suivre l'organisation du cours. Si le cours est divisé en unités logiques basées sur une série de thèmes, les titres utilisés pour présenter le contenu doivent correspondre à ces unités logiques. D'autre part, s'il s'agit d'un cours plutôt structuré autour d'un calendrier, le mieux serait sans doute d'adopter une structure organisée en jours, semaines ou mois. Le principal élément à prendre en considération est le choix de la structure qui sera la mieux à même d'aider les apprenants à mémoriser le contenu et les activités.

Le site du cours doit proposer toutes les ressources didactiques possibles, notamment des enregistrements ou des transcriptions de cours, des guides d'apprentissage à l'appui des lectures ou des vidéos, des liens vers des forums de discussion, des instructions pour la réalisation de

projets ou d'exercices, des guides de test et des critères d'évaluation, le programme du cours, des liens vers des ressources externes et tout ce que les apprenants pourraient trouver utile. Il convient de donner des intitulés clairs à toutes ces ressources pour qu'on puisse les distinguer. Les ressources les plus générales, les plus fréquemment utilisées ou les plus importantes devraient être placées en tête, notamment le programme du cours, le contrôle final ou l'évaluation du cours.

7.4 **Créer un environnement adapté: facteurs personnels et sociaux à prendre en considération**

Le comportement et les qualités personnelles des formateurs et des apprenants peuvent avoir des répercussions profondes sur l'environnement d'apprentissage. Quelques-uns des facteurs à prendre en considération sont présentés ci-après.

7.4.1 **Formateurs**

Le formateur doit manifester son intérêt et son enthousiasme pour le sujet traité et être sûr de lui s'il veut asseoir sa crédibilité. En décrivant sa propre expérience et ce qu'il aime dans son travail, il donne des points de repère aux apprenants et rend plus vivantes les activités proposées. Le formateur doit également afficher une certaine confiance en ses aptitudes pédagogiques.

Le formateur doit faire preuve de respect à l'égard des apprenants et leur apporter son soutien: il doit être prêt à apprendre d'eux comme à leur enseigner son savoir. Il doit impérativement établir un climat de confiance pour que les apprenants n'hésitent pas à prendre la parole et poser des questions et ne craignent pas de faire des erreurs. Échanger des idées, faire des fautes et poser des questions occupent une place importante dans l'apprentissage, et les apprenants doivent se sentir à l'aise dans ces situations. Le formateur doit montrer de l'empathie vis-à-vis des apprenants, s'adapter à leur niveau et répondre avec bienveillance aux questions.

Le style adopté par le formateur ne doit pas distraire ou rebuter les apprenants. Certains formateurs peuvent avoir des manies susceptibles de distraire l'attention, employer de façon excessive certains mots, certaines phrases ou un jargon trop technique, ou encore faire un piètre usage du langage corporel, par exemple donner l'impression d'hésiter ou afficher un manque de sensibilité aux différences culturelles.

Le formateur doit s'efforcer d'insuffler un fort sentiment d'appartenance à une communauté chez les apprenants. Il doit donner le ton dès le début (voir «Démarrage de la formation») et entretenir cet esprit tout au long de la formation. Une telle stratégie est particulièrement importante dans le cas de l'apprentissage à distance car les apprenants n'ont que peu d'occasions de bavarder avant et après la classe, sauf si cela est explicitement encouragé. Les recommandations pour créer ce sentiment d'appartenance à une communauté demeurent toutefois les mêmes, quel que soit l'endroit où se trouvent les apprenants:

- Donner à chaque apprenant l'occasion de s'exprimer et de faire part de ses idées. Il aura ainsi le sentiment d'appartenir à la classe;
- Mettre en place des activités d'apprentissage faisant appel à la coopération et la collaboration;
- Créer des occasions d'interaction sans lien avec la formation, par exemple raconter des histoires, parler de ses centres d'intérêt ou de sport, manger ensemble ou partager des expériences professionnelles. Dans le cadre d'une formation à distance, cela peut se faire par le biais d'un forum de discussion indépendant de la formation;
- Promouvoir des échanges de haute tenue, que ce soit en classe ou en ligne, et prévoir un modérateur pour que les apprenants puissent laisser libre cours à leur opinion personnelle et leurs réflexions tout en respectant les autres points de vue exprimés;

- Prévoir des projets qui exigent une collaboration à long terme et permettent de créer des liens étroits de solidarité;
- Demander aux apprenants de présenter des exposés devant l'ensemble du groupe, par exemple un compte-rendu de projet ou une présentation sur un sujet d'intérêt;
- Envisager la création d'un site sur un réseau social, une page Facebook par exemple, et encourager la participation et les échanges sur ce site.

Les formateurs ont parfois besoin d'aide et de formation pour acquérir les compétences nécessaires à l'encadrement des apprenants. À ces fins, on pourra mettre en place un système de mentorat dans lequel un formateur chevronné pourra proposer ses conseils, envoyer un observateur assister au cours pour ensuite faire part de ses observations au formateur, ou recueillir les réactions des apprenants à différentes étapes de la formation.

7.4.2 **Apprenants**

Les apprenants ont fréquemment besoin d'aide pour surmonter les obstacles à la réussite auxquels ils sont confrontés. Certains peuvent faire preuve d'un manque de motivation (la formation leur a peut-être été imposée), ou de confiance en leur capacité à apprendre des choses nouvelles. Le formateur doit chercher à cerner les intérêts de chacun, prodiguer des encouragements et valoriser la réussite. D'autres peuvent éprouver des difficultés à travailler en groupe alors que d'autres encore ont du mal à travailler en autonomie, surtout s'ils suivent une formation à distance. En cas de grosses difficultés, il peut s'avérer judicieux de faire appel à l'aide individuelle et au tutorat. Toutefois, tous les apprenants sont susceptibles de tirer profit d'une formation où les formateurs sont capables de susciter leur motivation, de leur donner confiance en eux et de les aider à acquérir de bonnes habitudes.

Naturellement, les apprenants ne disposent pas toujours des connaissances et aptitudes préalables nécessaires, ni même parfois de la capacité à tirer profit du cours. Il ne s'agit pas là d'une question de personnalité. Le formateur doit alors gérer le problème avec délicatesse et prendre une décision: soit proposer ou recommander un cours de remise à niveau, soit inviter l'apprenant à interrompre sa formation.

Même si les besoins d'apprentissage ont été soigneusement recensés et les solutions et activités minutieusement sélectionnées, il peut subsister un risque d'inadéquation entre les résultats attendus de la formation et les besoins de certains apprenants, ou entre les formules et les activités choisies et les attentes et les souhaits des participants. Certains contenus peuvent s'avérer moins adaptés aux demandes d'individus évoluant dans un cadre professionnel différent de ceux envisagés. Le formateur devra alors adopter une attitude compréhensive vis-à-vis de ces derniers et chercher à modifier des activités qui se révéleraient trop difficiles ou ne correspondraient pas à leurs besoins. Si le formateur venait à considérer que cela prendrait trop de temps et désorganiserait la formation, ou si seul un faible nombre d'apprenants étaient concernés, il pourrait alors demander à ces derniers d'être plus conciliants et de s'efforcer de retirer, à leur niveau, le maximum de cette expérience, ou de chercher à s'associer avec un autre apprenant pour étudier avec lui.

7.5 **Démarrage de la formation**

Il est important que les apprenants puissent se sentir à l'aise en compagnie de personnes qu'ils ne connaissent souvent pas. Si l'effectif est relativement réduit, le formateur peut demander aux apprenants de se présenter de façon détaillée, de parler de leur parcours, de leur travail et de leurs loisirs et d'expliquer ce qu'ils attendent de la formation et comment ils envisagent d'exploiter ce qu'ils auront appris. S'il s'agit d'un très grand groupe, le formateur peut choisir de le scinder en groupes plus petits pour que chacun puisse se présenter en détail, ou alors prévoir des

présentations individuelles plus courtes et combinées avec d'autres activités favorisant le travail en équipe.

Parfois, le formateur organise des activités destinées à «briser la glace» pour amener les apprenants à se mélanger et à mieux se connaître. Dans l'idéal, ces activités devraient être informelles, brèves (5 à 10 minutes), en relation avec le thème du module, et conduites de manière à ce que personne ne se sente déstabilisé. À la fin, les apprenants devraient se sentir plus détendus et prêts à participer. Une recherche rapide sur Internet permet de trouver de nombreuses idées de «brise-glace» pour démarrer une formation en présentiel ou à distance.

Après avoir souhaité la bienvenue aux apprenants et leur avoir demandé à chacun de se présenter, le formateur devra, toujours au début du module, rappeler toutes les informations importantes d'ordre logistique, même si elles ont déjà été communiquées aux apprenants préalablement à la formation. Il devra aussi à nouveau préciser les objectifs et les principaux résultats attendus et la manière dont ils s'articulent. Les apprenants sur le lieu de travail apprécient d'être informés dès le départ de ce qui est programmé et devraient avoir la possibilité de poser des questions sur la formation.

Même après cette première séance, les apprenants ne sauront probablement toujours pas grand chose les uns sur les autres. Une activité visant à développer un esprit d'équipe pourrait contribuer à constituer un groupe dans lequel les membres se font confiance, sont enclins à se poser mutuellement des questions et partager leurs préoccupations, et sont capables d'œuvrer ensemble à un objectif commun. Le défi à relever pour créer cet esprit d'équipe diffère selon qu'il s'agit d'une formation en présentiel ou d'une formation à distance.

7.5.1 **Cours en présentiel**

Dans une classe, l'esprit d'équipe se construit au fil des rencontres et des activités, mais les formateurs oublient parfois de lui accorder l'attention nécessaire. Une fois terminées les présentations et les activités visant à briser la glace et rappelées les grandes orientations de la formation, il est utile de consacrer une grande partie de la première séance à l'analyse des objectifs et des parcours individuels, ainsi qu'aux expériences de cours similaires vécues par certains. Inviter les apprenants à parler de leur travail et de leur organisation peut leur permettre de mieux appréhender le contexte à partir duquel ils vont aborder la formation. En parlant de leur expérience sur le terrain ou de leur expérience de formation similaire, les apprenants peuvent s'aider mutuellement à se remémorer des connaissances préalables importantes.

7.5.2 **Cours à distance**

Construire un esprit d'équipe peut s'avérer plus difficile en raison de l'éloignement et c'est un problème auquel il faut s'attaquer dès le départ. Les apprenants à distance risquent de se sentir rapidement isolés si les occasions et les motifs d'interaction à distance ne sont pas suffisamment nombreux. Pour y remédier, il existe un grand nombre d'outils destinés à faciliter de telles interactions, notamment des forums de discussion, des blogs, des wikis et les pages de profil personnel d'un système de gestion de cours.

Dans le cadre de l'apprentissage à distance, les outils de communication peuvent être exploités pour mettre en place les mêmes activités que celles recommandées en présentiel pour favoriser l'émergence d'un esprit d'équipe, comme demander aux apprenants de parler de leur lieu de travail et de leurs expériences professionnelles. Par ailleurs, les formateurs peuvent également chercher à introduire d'autres activités:

- Les *activités non liées à la formation* permettent d'avoir des échanges en dehors de toute pression (par exemple, un projet de création de site sur un réseau social sans lien avec le cours ou un «café en ligne» pour parler de ses films préférés, de musique, de sport, des dernières nouvelles ou autres choses de la vie quotidienne);

- Les *profils personnels* encouragent les apprenants à échanger des informations personnelles et professionnelles sur les pages de profil du système de gestion des cours. Les formateurs devraient montrer l'exemple;
- Les *projets de groupe* permettent d'initier les apprenants aux outils collaboratifs tels que ceux utilisés dans un système de gestion de cours, disponibles sous forme d'applications en ligne;
- Les *débats de qualité* visent à créer un cadre sécurisant et stimulant pour les apprenants, qui peuvent par exemple participer à des forums de discussion ou à des manifestations en direct. L'encadré 7.2 présente quelques-uns des outils destinés à faciliter les échanges.

7.6 Modes de formation

Le rôle assumé par le formateur détermine le choix du mode principal de formation. On peut distinguer trois grandes catégories:

- *Rôle magistral*: l'enseignant présente des informations qui aident les apprenants à acquérir des connaissances, de manière essentiellement passive;

Encadré 7.2. Outils d'apprentissage à distance pour faciliter les échanges

Les progrès technologiques permettent d'améliorer sans cesse la qualité de l'apprentissage à distance, grâce notamment au développement d'outils de conférence en ligne plus performants, ainsi qu'à des outils de communication asynchrone permettant d'élargir les interactions en ligne. Voici quelques-uns des outils les plus appréciés des formateurs en ligne, outils qui ont fait leurs preuves:

Outils d'apprentissage synchrone en ligne

Les logiciels de réunions en ligne et de webinaires permettent de communiquer en temps réel avec les apprenants et offrent la possibilité de partager des présentations et n'importe quelle application qui peut être ouverte sur l'ordinateur. Outre les communications vocales en ligne (VoIP: voix sur IP), nombre de logiciels permettent également le bavardage textuel avec un ou plusieurs apprenants. La plupart offrent également la possibilité d'interagir avec les apprenants d'une manière similaire à ce que les formateurs considèrent comme faisant partie des avantages de l'enseignement en présentiel.

Forums de discussion

Les forums permettent les discussions asynchrones de la même manière qu'une formation en présentiel, sauf que les échanges se font par écrit au fil du temps. Ils offrent l'occasion de dialoguer de manière structurée et ainsi partager des idées ou mettre en évidence les différences d'opinion. Contrairement aux discussions en classe, il est possible de conserver les contenus des échanges pour pouvoir les relire plus tard.

Wikis

Les wikis servent à élaborer des documents de manière collaborative. Ce sont des projets publics qui diffèrent des forums de discussion dans la mesure où leur objectif est de créer une ressource pérenne avec la participation de chaque membre du groupe. Un wiki peut être utilisé pour rédiger un rapport de groupe, organiser une séance de réflexion ou un forum de planification collaborative. Il peut également être partagé avec de nombreuses autres personnes qui ne sont pas impliquées dans sa construction.

Blogs

Les blogs d'apprentissage sont rédigés par des personnes qui souhaitent faire partager leur expérience d'apprenant, leurs idées ou attitudes par rapport au contenu, et les changements intervenus dans leur comportement au fil du temps. Ils permettent de partager des impressions personnelles et d'y réfléchir. Ils peuvent être consultés par tous ou réservés à certains groupes. La plupart des blogs permettent aux lecteurs d'ajouter leurs commentaires, mais ils ne sont pas aussi interactifs qu'un forum de discussion et ne permettent pas comme celui-ci d'engager un véritable débat.

Pour toute information complémentaire sur ce sujet, consulter le site du Bureau de l'enseignement et de la formation professionnelle de l'OMM (ETR) à l'adresse <http://training.wmo.int>.

- *Rôle de formateur*: le formateur donne des informations que les apprenants mettent en application sous sa direction au cours d'activités destinées à renforcer leurs connaissances ou développer des aptitudes;
- *Rôle de facilitateur*: le facilitateur accompagne les apprenants qui suivent leur formation dans le cadre d'activités essentiellement autodirigées, en s'appuyant sur leurs acquis et aptitudes déjà en place.

Le rôle ainsi choisi détermine le niveau de mobilisation et de participation des apprenants.

Le formateur peut assumer ces trois rôles à différents moments de la séquence d'apprentissage et ainsi passer d'un rôle magistral à un rôle de formateur ou de facilitateur. Par exemple, lors d'un cours magistral, l'intervenant peut être amené à poser des questions et exploiter des techniques d'interaction avec son auditoire pour rendre son cours plus vivant, endossant ainsi un rôle de formateur. Si, pendant une séquence, le formateur retient un certain nombre d'informations pour inciter les apprenants à chercher par eux-mêmes l'information dont ils ont besoin pour mener à bien la tâche demandée, il joue plutôt un rôle de facilitateur. L'essentiel, c'est de savoir adopter le rôle qui convient le mieux à la réalisation des objectifs fixés tout en introduisant de la variété en vue d'enrichir l'apprentissage.

7.7 Présentation d'exposés

La présentation d'exposés ne doit pas être considérée comme allant de soi car, même si elle est bien conçue (voir chapitre 6), le résultat peut ne pas être au rendez-vous si elle n'a pas réussi à éveiller l'intérêt des apprenants. L'échange avec les apprenants doit être authentique, ciblé et rassurant. L'objectif est de créer des liens en vue de promouvoir l'apprentissage. L'intervenant peut y parvenir en posant des questions, en demandant aux apprenants de se prononcer sur un sujet à mains levées, ou en prévoyant une pause pour permettre à ces derniers de discuter de certains points avec leurs voisins.

L'intervenant doit, pour encourager la participation, adopter une attitude positive, enthousiaste et ouverte, et se montrer prêt à dialoguer avec son auditoire, par exemple en écoutant les apprenants d'une oreille attentive et en répondant aux questions qui lui sont posées. Des choses aussi simples que maintenir un contact visuel et s'exprimer sur le ton de la conversation, de manière courtoise, à la première et deuxième personne, peuvent être essentielles pour réussir à mobiliser l'attention des apprenants et les encourager à réfléchir à ce qu'on leur enseigne.

Si le formateur s'exprime de manière claire, sans propos ni gestes excessifs, l'exposé n'en sera que meilleur. Toutefois, il ne doit pas rester statique et peut, dans une certaine mesure, se déplacer pour occuper tout l'espace et ainsi capter l'attention des participants. Il doit veiller à ne pas parler trop vite ni employer des termes trop techniques, et à expliquer en détail les points importants.

Les études ont montré qu'il est pratiquement impossible pour un apprenant d'absorber ce qui est dit et de lire en même temps. En effet, c'est la même région du cerveau qui traite la parole et l'écrit. En revanche, le cerveau est capable d'analyser simultanément des informations visuelles et verbales. L'intervenant doit donc réduire au minimum le texte sur les diapositives et présenter des schémas et des images à l'appui de son discours.

Les consignes relatives aux présentations en ligne sont sensiblement identiques. On trouvera toutefois des informations complémentaires sur le site du Bureau de l'enseignement et de la formation professionnelle de l'OMM: <http://training.wmo.int>. Par ailleurs, la Guilde de l'apprentissage en ligne (*eLearning Guild*) propose un manuel gratuit consacré à l'apprentissage synchrone à l'adresse suivante: <http://www.elearningguild.com/publications/index.cfm?id=6&from=content&mode=filter&source=publications&showpage=2>.

7.8 Exercices d'apprentissage

Pour tout exercice exigeant une participation active, l'apprenant doit:

- Comprendre le but de l'exercice et en quoi il répond aux résultats attendus;
- Recevoir des instructions claires sur la procédure à suivre, le temps accordé et ce qu'il est censé avoir produit ou réalisé à la fin;
- Disposer des documents et du matériel nécessaires pour mener à bien l'exercice.

Si l'exercice implique de travailler en groupe, le formateur doit décider à l'avance de la composition des groupes (par exemple sélection aléatoire ou en fonction de caractéristiques communes).

Peu après le début de l'exercice, le formateur doit vérifier que chaque groupe a bien compris ce que l'on attend de lui. Ensuite, il est préférable qu'il se contente de suivre la progression des apprenants sans intervenir trop directement, sauf en cas de problème.

À la fin, le formateur doit annoncer à tous ce que chacun des groupes ou des individus a préparé, ou du moins permettre à chaque groupe de présenter les résultats qu'il a obtenus. Tous les participants doivent sentir que leurs efforts n'ont pas été vains. Il convient d'analyser tout écart important de résultats entre les différents groupes ou individus. S'il existe une solution «juste», le formateur doit apporter les explications nécessaires et animer une discussion sur ce qui a pu motiver les différents résultats. Ses commentaires doivent permettre de mettre en évidence les erreurs communes de raisonnement ou les difficultés de compréhension, et aider chacun à tirer les enseignements du travail des autres. Un groupe peut parfois soulever un problème non prévu, sans lien avec la question traitée; le formateur doit s'efforcer d'anticiper cette situation et prévoir dans son plan la possibilité de revenir ultérieurement sur le problème soulevé ou proposer des ressources supplémentaires.

7.9 Écoute et questionnement

On a souvent dit que le dialogue était au cœur des apprentissages¹¹. Les formateurs doivent partir du principe que ce sont les interactions avec les apprenants, plutôt que la simple présentation d'informations, qui constituent la clé d'un apprentissage efficace. Même un apprentissage à distance au rythme de l'apprenant doit donner lieu à une certaine forme de dialogue par le biais de questions et d'exercices corrigés.

Avant la fin de la formation, les apprenants ont besoin de tester leurs connaissances et de les consolider en réexpliquant ce qu'ils ont appris avec leurs propres mots. Le formateur doit écouter attentivement ce qu'ils disent afin de renforcer leur mobilisation et de mesurer si les résultats attendus ont bien été atteints. Répondre de manière réfléchie à ce qui vient d'être dit indique aux apprenants que leurs points de vue et commentaires sont pris au sérieux, ce qui a pour effet d'instaurer un climat de confiance. Cette méthode est souvent appelée «écoute active». Une réponse réfléchie constitue aussi un retour d'information essentiel pour guider les apprenants vers un apprentissage productif. En général, l'apprentissage est un processus actif qui intervient par le biais d'interactions et les échanges ont un rôle important à jouer (voir encadré 7.3).

Les verbes entendre (en appel au sens) et écouter (en appel à l'esprit) ne signifient pas la même chose. Le formateur peut démontrer aux apprenants qu'il les écoute attentivement:

- En adoptant une attitude positive (par exemple en acquiesçant de la tête ou en souriant), en regardant ses interlocuteurs dans les yeux (néanmoins pas dans toutes les cultures) et en évitant les gestes et expressions susceptibles de distraire l'attention;

¹¹ Laurillard D., 1993: *Rethinking University Teaching: A Framework for the Effective Use of Educational Technology*. Londres, Routledge.

Encadré 7.3. Le rôle des échanges

Une étude des travaux de certains théoriciens de l'apprentissage a permis de recenser plusieurs méthodes prônant un dialogue actif entre formateur et apprenants à l'appui de l'apprentissage.

Le formateur doit:

- Encourager les apprenants à parler, écrire ou recourir à d'autres formes d'expression pour exposer ce qu'ils savent sur le thème traité;
- Commenter de manière détaillée les efforts des apprenants pour exposer ce qu'ils savent;
- Encourager les apprenants à narrer leurs expériences en rapport avec le sujet abordé; le formateur doit également raconter les siennes;
- Éviter de donner des réponses définitives aux apprenants avant qu'ils n'aient eu la possibilité d'exprimer leur propre raisonnement;
- Encourager les apprenants à travailler en dehors de leur zone de confort;
- Créer un cadre propice où les apprenants pourront s'exprimer sans crainte ni gêne;
- Inciter les apprenants à réfléchir de manière approfondie au contenu en favorisant un dialogue actif et exploratoire;
- Préparer les apprenants à maîtriser leur sujet à travers la pratique du dialogue.

- En confirmant ou en paraphrasant ce qui vient d'être dit, en demandant si son interprétation est bien correcte;
- En étant patient;
- En réagissant à ce qui vient d'être dit.

Le formateur peut parfois détecter à certains signes que quelqu'un a envie de prendre la parole mais, pour une raison quelconque, n'ose pas le faire, peut-être parce que les autres sont plus prolixes. Il peut alors chercher à encourager l'apprenant réticent à parler, en prenant soin toutefois de ne pas le forcer pour éviter de briser sa confiance.

L'aptitude à questionner est tout aussi importante que l'aptitude à écouter activement. On distingue trois grands types de questions:

- Les *questions ouvertes* qui exigent des réponses de plus d'un mot et visent à recueillir des informations générales sur ce que les apprenants pensent. Elles commencent souvent par «quoi», «comment» ou «pourquoi»;
- Les *questions exploratoires* qui cherchent à approfondir les réponses données (par exemple vérifier que les choses ont été bien comprises ou élargir le propos), et à mieux cerner le problème. Elles commencent souvent par «dites m'en un peu plus», «pourquoi c'est comme ça» ou «et alors»;
- Les *questions fermées* qui demandent une réponse en un seul mot et visent à obtenir une information particulière. Elles peuvent commencer par «quand», «où», «qui» ou «combien».

Ces trois types de questions peuvent normalement être retenus au cours d'une même séance: les questions ouvertes pour vérifier la qualité de l'apprentissage ou comprendre les différents points de vue (par exemple, «décrivez l'époque où ...», «justifiez votre position»), les questions exploratoires pour en savoir plus (par exemple, «dites m'en un peu plus sur ...») et une question fermée pour vérifier que l'on a bien compris (par exemple, «donc vous dites que ...»).

7.10 **Retour d'information**

Généralement, le retour d'information renforce immédiatement l'apprentissage. Il est particulièrement utile quand il s'agit de développer des aptitudes et faire évoluer le comportement. Le retour d'information doit être:

- *Équilibré*: décrire ce qui a marché et ce qu'il convient d'améliorer;
- *Découler de l'observation*: faire des commentaires basés uniquement sur ce qui a été directement observé et qui portent uniquement sur les lacunes que l'apprenant auquel ils sont destinés est capable de combler;
- *Objectif*: veiller à ne pas donner un point de vue tendancieux et à ce que les observations ne concernent que les résultats attendus;
- *Spécifique*: donner des exemples précis plutôt que faire des remarques générales;
- *Fourni en temps voulu*: choisir le moment approprié pendant les activités d'apprentissage.

Les études ont montré que, pour les tâches complexes (réaliser une prévision météorologique par exemple), en cas d'échec, il valait mieux attendre un peu et formuler des commentaires juste avant la tentative suivante, à un moment qui sera plus propice à l'apprentissage et permettra ainsi à l'apprenant de progresser. Il est également plus efficace de laisser passer un peu de temps après les évaluations finales, toujours éprouvantes, avant de fournir un retour d'information.

Lorsque l'on donne des informations en retour aux apprenants, il est important de faire attention aux différences culturelles et hiérarchiques au sein du groupe, au contexte dans lequel la séance se déroule et à la teneur des commentaires. Le formateur doit adopter une attitude positive, pleine d'empathie, et s'assurer que l'apprenant comprend bien ce qui lui est dit. L'apprenant peut être en désaccord avec les observations qui lui sont faites, mais dans la mesure où celles-ci sont fondées sur des données précises et en lien direct avec les résultats attendus, le formateur dispose d'une base solide pour affirmer sa position.

Il est généralement préférable de demander d'abord à l'apprenant ce qu'il pense de sa performance, ce qui a marché ou ce qui n'a pas marché. Fréquemment, cela le conduira tout naturellement à énoncer ce qui doit être amélioré, probablement de manière plus détaillée que ne pourrait le faire le formateur. La discussion peut ensuite s'orienter vers ce qui peut être fait pour améliorer la situation. À la fin de la séance, il peut s'avérer utile de demander à l'apprenant de faire une synthèse de ce qu'il a retenu des observations qui lui ont été faites.

Le retour d'information dans le cadre de l'apprentissage à distance peut poser plus de problèmes quand il s'agit de donner un avis délicat ou négatif. Les formateurs doivent être particulièrement vigilants, être plus précis et objectifs, et mettre en œuvre des aptitudes avérées de communication. Le courriel peut parfois être source d'ambiguïté, et c'est pourquoi, dans de nombreux cas, mieux vaut choisir de prendre directement contact par téléphone ou Internet.

7.11 **Gestion des conflits**

Un conflit ou un comportement perturbateur peut toujours survenir au cours de la formation – désaccord bruyamment exprimé, gestes déplacés, refus de travailler ou manque de respect. Même si cela concerne une seule personne, une telle attitude peut avoir des répercussions négatives sur l'ensemble du groupe. Le formateur ne doit pas se voiler la face et réagir immédiatement.

L'activité d'apprentissage elle-même peut être à l'origine d'un conflit: par exemple, une erreur dans les documents fournis ou un rythme de travail inadapté. Dans ce cas, évoquer ouvertement le problème et l'analyser peut permettre de trouver une solution qui conviendra à tous.

En cas de conflit de caractères, le formateur peut choisir de soulever le problème avec l'ensemble du groupe ou uniquement avec le ou les individus concernés. Quelle que soit la démarche adoptée, il doit d'abord déterminer la cause du problème, ce qui peut l'obliger à mener une enquête. Le formateur doit, tout au long de la discussion, faire preuve de respect à l'égard de ceux qui posent problème et les écouter avec attention. Il n'est pas inhabituel ni déraisonnable d'exprimer des points de vue différents, mais il est dans l'intérêt de chacun de régler le différend à l'origine de la perturbation de façon acceptable par tous. Mieux vaut éviter de faire des gagnants et des perdants. Toutefois, le formateur ne doit pas marquer un quelconque accord juste pour éluder la question.

7.12 **Étape suivante**

Mettre en œuvre tout un éventail de méthodes d'apprentissage, créer une communauté d'apprenants, nouer un dialogue avec eux et veiller à ce que tous les éléments de l'activité proposée soit de grande qualité; voilà qui permettra de faire de l'apprentissage une activité plaisante. Mais on ne pourra considérer que le succès est au rendez-vous que si les apprentissages requis ont été effectifs et ont permis d'améliorer certaines performances au travail ou favorisé une évolution de carrière. Pour voir si cela a bien été le cas, il convient d'évaluer les apprenants et mesurer les résultats des activités d'apprentissage.

7.13 **Votre organisation et vous**

Afin de récapituler les différents points abordés dans le présent chapitre, vous êtes invité à répondre aux questions suivantes:

- En quoi la formation en présentiel et la formation à distance diffèrent-elles?
En quoi sont-elles semblables?
- Repensez à vos propres expériences en matière de formation, des meilleures comme des pires: quels sont les éléments qui ont eu une incidence sur ces expériences?
- À votre avis, quels sont les dix grands critères pour bien réussir un cours, et dans quelle mesure les intégrez-vous dans votre pratique?
- Quelles sont les principaux obstacles à l'apprentissage dans votre organisation et que faire pour les surmonter?
- Que faites-vous avant une formation pour nouer un dialogue avec les apprenants et assurer le succès de cette formation?
- Comment pourriez-vous améliorer le cadre d'apprentissage au sein de votre organisation ou dans vos propres cours?
- Dans quelles circonstances faites-vous appel au cours magistral ou jouez-vous un rôle de formateur ou de facilitateur?
- Que pouvez-vous faire pour améliorer vos capacités d'écoute et de questionnement?
- Quand utilisez-vous le retour d'information dans le cadre du processus de formation?
- Comment gérez-vous les conflits et comment agissez-vous avec ceux qui participent trop ou trop peu à une activité?