



Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires  
Organization for the Harmonization of Business Law in Africa  
Organización para la Armonización en Africa de la Legislación Empresarial  
Organização para a Harmonização em Africa do Direito dos Negócios

**ECOLE REGIONALE SUPERIEURE  
DE LA MAGISTRATURE (ERSUMA)**

## **FORMATION DES FORMATEURS DE L'ERSUMA**

***Thèmes : Ingénierie pédagogique, Voies d'exécution, Sûretés***  
du 16 au 20 juillet 2012

# **INGENIERIE PEDAGOGIQUE D'UNE FORMATION DES ADULTES**

## **M. NSOA Philippe,**

***Magistrat, Chef du Service de la Formation  
et des Stages au Ministère de la Justice,  
Chef de la Section Magistrature de L'ENAM  
(Cameroun)***

# FORMATION DES FORMATEURS DE L'ERSUMA

## **MODULE I INGENIERIE PEDAGOGIQUE D'UNE FORMATION POUR ADULTES THEME SECTORIEL II TECHNIQUES D'ANIMATION ET DE FORMATION DES ADULTES.**

Philippe René NSOA, Magistrat, Relais  
pédagogique et Formateur ERSUMA

Porto-Novo, 03 Septembre 2012

## **PLAN DE LA PRESENTATION**

- Première partie: NOTIONS GENERALES DE PEDAGOGIE**
- Deuxième partie: TECHNIQUES D'ANIMATION**
- Troisième partie: CLES DU SUCCES D'UNE SESSION DE FORMATION D'ADULTES**

Philippe René NSOA, Magistrat, Relais pédagogique et  
Formateur ERSUMA

2

## OBJECTIF GENERAL

- 🏛️ Donner aux participants des notions de base sur les fondements conceptuels et les techniques d'animation et de formation des adultes;

Philippe René NSOA, Magistrat, Relais pédagogique et Formateur ERSUMA

3

## OBJECTIFS SPECIFIQUES ET RESULTATS ATTENDUS

**A la fin de la session, les participants doivent être capables de:**

- 🕒 Déployer les méthodes de l'ingénierie de formation et construire des dispositifs de formation selon les différentes populations cibles,
- 🕒 Utiliser les ressources de l'ingénierie de formation pour mieux adapter les méthodes pédagogiques aux publics à former et aux contraintes de l'organisation dans laquelle elles vont s'appliquer,
- 🕒 Développer les capacités de préparation, d'animation et d'évaluation des actions de formation,
- 🕒 Maîtriser la dynamique des groupes en formation et intervenir de façon adéquate pour soutenir la progression des stagiaires dans leurs parcours de formation par une pédagogie efficace.

Philippe René NSOA, Magistrat, Relais pédagogique et Formateur ERSUMA

4

# PREMIERE PARTIE

## NOTIONS DE PEDAGOGIE

### ◎ Qu'est ce que la pédagogie?

- Théorie, science de l'éducation
- Mais aussi méthode d'enseignement
- C'est la dimension noble de la formation

Philippe René NSOA, Magistrat, Relais pédagogique et  
Formateur ERSUMA

5

### NOTIONS DE PEDAGOGIE (suite)

#### SECTION I : LES GRANDS COURANTS DE PEDAGOGIE

- ◎ On distingue traditionnellement quatre grands courants ou écoles de la pédagogie
- ◎ L'école dite traditionnelle
- ◎ L'école comportementaliste
- ◎ L'école humaniste
- ◎ L'école fonctionnaliste

Philippe René NSOA, Magistrat, Relais pédagogique et  
Formateur ERSUMA

6

## LES GRANDS COURANTS DE PEDAGOGIE (SUITE)

### ⊙ **L'école dite traditionnelle**

- ⊙ Selon les préceptes de cette école, le maître possède le savoir, l'élève écoute et doit intégrer le message dispensé. L'apprentissage est donc organisé pour que le formateur transmette son message au formé. **Ex type** : le cours de faculté.
- ⊙ Pédagogie centrée sur le message, la qualité du maître puisque de son talent, de son charisme, dépendra l'efficacité de son cours.

### ⊙ **L'école comportementaliste**

- ⊙ Calquée sur le modèle du dressage animal : stimulus suivi de récompense ou de sanction selon le résultat de l'apprenant.
- ⊙ Utilisée dans certaines institutions de rééducation de délinquants pour modifier le comportement individuel et social.

Philippe René NSOA, Magistrat, Relais pédagogique et Formateur ERSUMA

7

## LES GRANDS COURANTS DE PEDAGOGIE (suite)

### ⊙ **L'école humaniste**

Centrée sur la personne de l'élève, l'apprenant, auteur de sa propre formation est spontanément motivé pour apprendre et le formateur n'est qu'un conseiller, un facilitateur de cette apprentissage : objectif : développer une nécessaire autonomie de l'élève.

### ⊙ **L'école fonctionnaliste**

- ⊙ Le formateur a pour mission de concevoir sous forme de programmes, les objectifs de formation.
- ⊙ Il les fait connaître aux apprenants qui en retour ont l'obligation de contrôler leur processus d'apprentissage.
- ⊙ En ce sens, l'élève doit inscrire sa démarche dans un cadre pré structuré et développé par le formateur.

Philippe René NSOA, Magistrat, Relais pédagogique et Formateur ERSUMA

8

## LES GRANDS COURANTS DE PEDAGOGIE (FIN)

Connaître ces écoles permet au formateur de :

- ⊙ **Elargir son champ de connaissances**
- ⊙ **Imaginer d'autres façons d'enseigner**
- ⊙ **S'adapter et adapter sa pédagogie au groupe, à l'individu, aux moyens qui lui sont proposés.**
- ⊙ **Inscrire sa démarche pédagogique dans un courant**

## NOTIONS DE PEDAGOGIE (suite) SECTION 2 : PÉDAGOGIE ET ANDRAGOGIE

### QUI EST L'ADULTE?

- ⊙ **NB : UN ADULTE N'EST PAS UN ENFANT !**
  - C'est dire que l'adulte n'apprend pas de la même manière que l'enfant
- ⊙ Face à un système pédagogique classique, l'adulte opposera de fortes résistances pour au moins quatre raisons:
- ⊙ **1<sup>ère</sup> raison: -Ne considère pas comme allant de soi, l'autorité du formateur** : conscients de leurs propres limites, il détecte aisément les limites de l'autre ;
- ⊙ **2<sup>ème</sup> raison Estime que la formation doit avoir pour lui un résultat concret perceptible sur l'exercice de la fonction**: dès lors, l'abstraction pure maniée dans la méthode classique et dans la rhétorique simple sera rejetée.
- ⊙ **3<sup>ème</sup> raison Refuse le système très scolaire de la sanction** vécu comme désagréable.

## PÉDAGOGIE ET ANDRAGOGIE (suite)

- ◎ **4ème raison : Veut que son expérience, ses acquis, sa valeur etc. soient également pris en compte.**

**Ainsi, un adulte n'apprend pas à n'importe quelles conditions.**

**Il en existe sept** dont le pédagogue doit impérativement tenir compte pour espérer être efficace (voir section 3)

## PÉDAGOGIE ET ANDRAGOGIE(suite)

Qu'est-ce qui distingue en définitive l'andragogie de la pédagogie?

L'étymologie qui à elle seule trahit la démarche intellectuelle et opérationnelle dans les deux méthodes:

Le terme pédagogie vient du latin "pedagogus" (paid=enfant et agogus = guide)

C'est donc le guide de l'enfant(en matière d'apprentissage);

□ **Dans le modèle pédagogique traditionnel**, l'enseignant mais aussi le système scolaire prennent de plein droit une triple décision:

Ce qui sera appris,

Quand et comment cela sera appris,

Quand et comment on devra s'assurer que ce qui est appris est assimilé;

La formation est dirigée par le "prof";

L'apprenant se tient dans le rôle de la soumission dans un rapport très net et incontesté de la hiérarchie du savoir/pouvoir;

C'est ce que Knowles exprime dans le tableau comparatif ci-dessous.

## VISION DE KNOWLES

<b>L'apprenant</b>	Dépendant: L'enseignant dirige le quoi, le quand et le comment; le sujet est étudié et L'enseignant vérifie si la leçon a été apprise	Indépendance et autonomie: Le formateur cultive et encourage ce processus.
<b>L'expérience de l'apprenant</b>	Peu de valeur. Méthode didactique; on ne tient pas tellement compte de l'expérience	Une ressource riche pour l'apprentissage. Les méthodes d'enseignement comprennent la discussion, la résolution des problèmes, etc.
<b>Motivation à apprendre</b>	Ils apprennent ce que la société attend d'eux. Ainsi, le curriculum est conforme	Les personnes apprennent ce qu'ils ont besoin de savoir; souvent les contenus sont organisés autour des applications pratiques
<b>Orientation</b>	Acquisition du sujet. Curriculum organisé par le sujet	Les situations d'apprentissage devraient être basées sur l'expérience, car sujet centré sur la performance.

Philippe René NSOA, Magistrat, Relais pédagogique et Formateur ERSUMA

13

## PÉDAGOGIE ET ANDRAGOGIE (suite)

-  Le modèle d'enseignement traditionnel (pédagogie) décrit plus haut, s'oppose aujourd'hui au modèle d'enseignement adapté aux adultes (Andragogie).
-  Le choix d'un modèle d'enseignement suppose le choix d'une forme de sociabilité et celui de rapports d'autorité dans la situation de formation

### SECTION 3: LES SEPT CONDITIONS D'APPRENTISSAGE CHEZ L'ADULTE

Comme indiqué plus haut, l'adulte veut que son expérience, ses acquis, sa valeur etc. soient également pris en compte dans le processus de la formation. Ainsi, un adulte n'apprend pas à n'importe quelles conditions. Il en existe sept dont le pédagogue doit impérativement tenir compte pour espérer être efficace

#### **Condition 1: un adulte apprend s'il comprend**

- ⊙ Tenir compte du langage
- ⊙ Tenir compte du niveau de base

**Condition 2: Un adulte apprend si la formation est en relation directe avec son quotidien** : alterner apport de connaissances et cas pratiques ayant un lien direct avec les notions théoriques apprises: éviter au maximum l'abstraction pure ;

#### **Condition 3: Un adulte apprend s'il perçoit, comprend et accepte les objectifs du stage**

- ⊙ Les énoncer clairement en début de séance
- ⊙ S'assurer qu'ils correspondent aux attentes des participants (**pas fantaisistes ou totalement décalées**).

Philippe René NSOA, Magistrat, Relais pédagogique et Formateur ERSUMA

15

### NOTIONS DE PEDAGOGIE (suite)

#### LES SEPT CONDITIONS D'APPRENTISSAGE CHEZ L'ADULTE(suite)

#### **Condition 4: Un adulte apprend s'il agit et s'engage**

- ⊙ Nous retenons approximativement lorsque nous faisons attention :
- ⊙ 10% de ce que nous lisons
- ⊙ 20% de ce que nous entendons
- ⊙ 30% de ce que nous voyons
- ⊙ 50% de ce que nous voyons et entendons en même temps
- ⊙ 80% de ce que nous disons
- ⊙ 90% de ce que nous disons en faisant quelque chose à propos de quoi nous réfléchissons et qui nous implique

Roger Muchielli, *les méthodes actives dans la pédagogie des adultes*

Philippe René NSOA, Magistrat, Relais pédagogique et Formateur ERSUMA

16

## NOTIONS DE PEDAGOGIE

### LES SEPT CONDITIONS D'APPRENTISSAGE CHEZ L'ADULTE (suite)

- ⊙ **En clair, plus l'adulte agit, plus il apprend.**
- ⊙ Privilégier les méthodes actives
- ⊙ Favoriser le volontariat
- ⊙ Devenir tour à tour enseignants et apprenants

#### **Condition 5: Un adulte apprend si le formateur sait utiliser les effets de la réussite et de l'échec**

- ⊙ Récompenser les succès et expliquer les échecs en les réutilisant sur le plan pédagogique sans dévaloriser celui qui a échoué ;
- ⊙ Le succès peut créer l'illusion, l'échec également ;
- ⊙ Si le succès marque la progression, l'échec permet de mieux cerner les notions à approfondir.

Philippe René NSOA, Magistrat, Relais pédagogique et Formateur ERSUMA

17

## NOTIONS DE PEDAGOGIE

### LES SEPT CONDITIONS D'APPRENTISSAGE CHEZ L'ADULTE (fin)

#### **Condition 6: Un adulte apprend s'il se sent intégré dans un groupe**

- ⊙ Plus la dynamique du groupe est utilisée (binômes, sous-groupes...), plus l'apprentissage est efficace et la progression aisée.

#### **Condition 7: Un adulte apprend s'il est dans un climat de participation**

- ⊙ **Les adultes en formation doivent se sentir utiles, maîtres, acteurs de leur propre formation et non pas passifs, simples consommateurs.**
- ⊙ Dès lors : établir des relations d'échange et de participation (autant que possible) avec chacun des participants.

Philippe René NSOA, Magistrat, Relais pédagogique et Formateur ERSUMA

18

NOTIONS DE PEDAGOGIE (suite)  
SECTION 4: LES QUATRE PHASES DE L'APPRENTISSAGE CHEZ  
L'ADULTE

- L'adulte apprend en suivant chronologiquement 4 phases et selon celle où se trouve la majorité des participants, le formateur bâtira la progression pédagogique la plus adaptée :

**phase1: La phase d'incompétence inconsciente**

- Je ne sais pas que je ne sais pas : rôle du formateur : susciter l'envie d'apprendre

**phase2 : La phase d'incompétence consciente**

- **Je sais que je ne sais pas : phase de la décision d'apprendre : indispensable parce qu'elle crée soit la motivation, soit le découragement** : rôle du formateur : utiliser la motivation comme facteur de réussite, combattre le découragement (attention particulière).

NOTIONS DE PEDAGOGIE (suite)  
LES QUATRE PHASES DE L'APPRENTISSAGE CHEZ  
L'ADULTE (suite)

**phase3 : La phase de compétence consciente**

- Je sais que je sais : facteur à prendre en compte : résistance au changement née de la difficulté d'oublier des acquis anciens : rôle du formateur : encourager la progression, créer une saine émulation au sein du groupe.

**phase4: La phase de compétence inconsciente**

- Je ne sais plus que je sais : compétence fluide née de la pratique et de l'exercice répétée : éviter cependant la routine.

## SECTION 5: LE FORMATEUR

### **Paragraphe 1: Le formateur: esquisse de définition opérationnelle**

-  Un formateur ne peut, aussi doué soit-il, travailler dans l'empirisme.
-  Pour développer une action, dans une véritable dimension pédagogique, il doit être capable de:
  - ✓ Manier les principes de base de la pédagogie
  - ✓ concevoir une progression pédagogique (fixer des objectifs pédagogiques)
  - ✓ Bâtir un module, un stage, un séminaire ou un programme pédagogique,
  - ✓ Animer, en choisissant les méthodes et outils appropriés, des séquences pédagogiques

### C'EST QUI DONC LE FORMATEUR (suite)

- ◎ Il importe de distinguer entre l'enseignant (qui peut être pédagogue sans le savoir) et le formateur
- ◎ **Le formateur** est l'enseignant (pas forcément de profession) qui, maîtrisant la science pédagogique, permet au groupe ou aux individus de percevoir et d'atteindre des objectifs de progrès prédéterminés;

## Le **formateur**: esquisse de définition opérationnelle(suite)

- ⊙ Beaucoup de gens conçoivent les formateurs comme de simples conférenciers mais il existe une différence considérable dans leurs rôles.
- ❖ Le rôle d'un conférencier est de transmettre des connaissances et de diffuser des idées à travers des conférences.
- ❖ **Le formateur va plus loin: son rôle est de répondre aux besoins identifiés pour l'acquisition des connaissances certes, mais surtout pour un changement de comportement et une performance spécifiques.**
- ❖ Ainsi, la formation augmente les connaissances, mais elle va plus loin et inclut d'autres aspects du changement de comportement.

Philippe René NSOA, Magistrat, Relais pédagogique et Formateur ERSUMA

23

## Le **formateur**: esquisse de définition opérationnelle(fin)

- ⊙ Les formateurs comprennent comment les adultes apprennent ;
- ⊙ Ils savent comment structurer les activités de formation qui les aideront à mieux travailler.
- ⊙ La formation doit guider les stagiaires au moyen d'activités auxquelles ils doivent participer et appliquer leurs connaissances.

Philippe René NSOA, Magistrat, Relais pédagogique et Formateur ERSUMA

24

## Paragraphe 2:Qualités d'un bon formateur d'adultes

Le terme utilisé généralement dans la pratique de l'andragogie est Facilitateur. Il doit:

- ✓ maîtriser son sujet
- ✓ faciliter l'acquisition des connaissances.
- ✓ être un bon orateur, un animateur de groupe, un concepteur réalisateur,
- ✓ posséder une culture suffisante en matière de pédagogie et d'andragogie,
- ☛ Avoir une Bonne gestion de la dynamique de groupe;
- ☛ Être convivial et ouvert d'esprit;

## Qualités d'un bon formateur (suite)

- ☛ Avoir une bonne aptitude à communiquer
- ☛ Avoir le sens de la synthèse
- ☛ Être capable d'une Bonne organisation des idées;

*Le facilitateur doit être quelqu'un de très organisé et de méthodique (Préparation des formations, check list complet du matériel de formation...)*

Bref, être un homme complet

## Maîtriser les principes fondamentaux de la pédagogie et de l'andragogie

**C'EST EN DÉFINITIVE** intégrer un dispositif approprié de méthodes de formation pour adultes, afin d'assurer avec efficacité, la conduite des actions de formation dans votre domaine de compétences.

Philippe René NSOA, Magistrat, Relais pédagogique et Formateur ERSUMA

27

### Paragraphe 3: AVANTAGES DE LA MAITRISE DES PRINCIPES PEDAGOGIQUES

- L'identification aisée des facteurs clés de la réussite d'une action de formation et du développement professionnel des stagiaires à partir d'axes pédagogiques centrés sur les objectifs, les projets, les groupes,
- La construction d'une action de formation à partir des fondements conceptuels du processus de formation - action basée sur les objectifs et les projets visant à développer les aptitudes, les capacités, les compétences et les performances des stagiaires,
- La connaissance du cycle d'apprentissage des adultes et la recherche des approches pédagogiques les plus performantes, axées sur la différenciation individuelle et l'expérience professionnelle pour optimiser l'autonomie d'action de chaque stagiaire,
- L'utilisation de différentes méthodes pédagogiques, qu'elles soient : magistrales, exploratoires, démonstratives ou interrogatives, leurs avantages et leurs modes d'application dans les contextes spécifiques découlant des objectifs de formation, des profils de populations cibles et du temps disponible,
- La connaissance des modalités d'intégration des nouvelles technologies dans le processus de formation avant, pendant et après la formation. Leur impact sur la stimulation des performances des stagiaires.

Philippe René NSOA, Magistrat, Relais pédagogique et Formateur ERSUMA

28

## ESSENTIEL!

- ⊙ **Un simple transfert de connaissances, quel que soit son niveau de performance, ne suffit pas pour faire adhérer les gens à de nouvelles orientations professionnelles.**
- ⊙ **Votre objectif de formateur consiste donc à fournir à vos stagiaires, des connaissances et des repères professionnels fiables, qui vont leur permettre de construire un ensemble cohérent de compétences opérationnelles.**

Philippe René NSOA, Magistrat, Relais pédagogique et Formateur ERSUMA

29

## MERITES DE L'ANDRAGOGIE

- ⊙ Incite les adultes et les porte à avoir confiance en eux, à réfléchir et à être créatifs;
- ⊙ en invitant le dialogue entre l'enseignant et l'enseigné, l'andragogie met un terme au problème de la contradiction enseignant-étudiant où, pour reprendre les termes d'un auteur (Freire), "l'enseignant enseigne et les étudiants sont enseignés; l'enseignant sait tout et les étudiants ne savent rien; l'enseignant pense et les étudiants sont l'objet de la pensée." En conséquence, l'andragogie ébranle le mythe suivant lequel la connaissance est la propriété privée des enseignants.
- ⊙ Etant donné qu'elle suppose à juste titre qu'aucun enseignant ne peut vraiment enseigner dans le sens d'obliger une personne à apprendre, l'andragogie croit qu'une seule personne peut à peine aider une autre personne à apprendre.
- ⊙ **Les individus qui retiennent le plus ne sont pas forcément ceux qui pensent le plus.** Alors que la mémoire est une activité tournée vers le passé, la pensée est une activité tournée vers l'avenir et toute société dynamique a besoin davantage de citoyens tournés vers l'avenir. La pédagogie est démodée comme outil pour l'éducation des enfants ou des adultes, parce qu'elle ne fait rien d'autre que de développer la mémoire de l'étudiant,

Philippe René NSOA, Magistrat, Relais pédagogique et Formateur ERSUMA

30

## SECTION VI :Pratique de l'andragogie: Paragraphe 1: les différents types d'activités pédagogiques

Comme en pédagogie classique, on distingue traditionnellement trois types d'activités en pratique de l'andragogie:

### ❖ **Les activités heuristiques ou de découverte;**

Elles peuvent prendre des formes diverses;

- tour de table
- Listage au tableau
- Brainstorming
- Le pour ou contre etc

### ❖ **Les activités démonstratives ou apports de connaissances;**

- Exposé du formateur;
- Intervention d'un expert;
- Table ronde;
- Projection d'un film avec débats;
- Visite guidée etc

## les différents types d'activités pédagogiques (suite)

### ⊙ **Les activités applicatives ou exercices pratiques**

Elles peuvent également prendre des formes diverses:

- Simulations
- Jeux de rôles
- Cas pratiques
- Travail sur dossiers réels etc;

**Quelle que soit l'activité entreprise, c'est moins l'activité que  
l'utilisation qu'en fait le formateur qui en garantit la  
l'efficacité et Partant la pertinence;**

Les astuces ci-dessous peuvent être expérimentées;

## Pratique de l'andragogie (suite) Paragraphe 2: quelques trucs et astuces

- 📌 Se reconnaître soi même comme apprenant - enseignant;
- 📌 Bâtir l'apprentissage autour d'objectifs auxquels les adultes peuvent s'identifier;
- 📌 Noter les besoins et attentes des apprenants et ajuster ses techniques et son contenu à ceux-ci.
- 📌 S'appuyer sur l'expérience des participants et développer beaucoup d'exemples.
- 📌 Privilégier les échanges et développer des sessions participatives

### **Attention!**

- ✓ **Bien gérer la dynamique de groupe, éviter que certains apprenants n'empêchent d'autres de s'exprimer. (voir 3<sup>ème</sup> partie)**
- ✓ **Bien garder à l'esprit ses objectifs**

## Pratique de l'andragogie (suite) Quelques techniques conseillées

- 📌 Le Brainstorming
- 📌 Les travaux de groupe
- 📌 La communication visuelle
- 📌 Le partage d'expériences
- 📌 Les Cas pratiques
- 📌 Les jeux de rôles et simulations...
- 📌 **L'exposé ou la présentation magistrale ne doivent qu'introduire un thème et non en être le centre, surtout lorsque l'objet de la formation est un sujet connu**

## DEUXIEME PARTIE TECHNIQUES D'ANIMATION SECTION I : THEORIE DE L'ANIMATION

### Paragraphe1: LE FORMATEUR, UN ANIMATEUR

- ⊙ Les formateurs sont souvent qualifiés d'animateurs. **Animer signifie "stimuler"**, un animateur est donc quelqu'un qui stimule les discussions, échange de vues et participe activement à l'apprentissage.
- ⊙ **Le don de l'animation n'est pas toujours inné.** L'animation s'apprend comme toute technique.
- ⊙ Pour animer ; il faut connaître et maîtriser certaines données, certaines techniques.
- ⊙ Il faut posséder par exemple, quelques **techniques élémentaires de gestion d'un auditoire**, savoir analyser le fonctionnement d'un groupe, savoir repérer les différents rôles dont sont investis les individus qui composent le groupe, maîtriser les moyens de gérer l'activité, la vie du groupe, de le mettre au travail en fédérant les énergies etc. (**voir troisième partie**)

Philippe René NSOA, Magistrat, Relais pédagogique et  
Formateur ERSUMA

35

### THEORIE DE L'ANIMATION: LE FORMATEUR, UN ANIMATEUR (suite)

- ⊙ Animer, c'est aussi savoir gérer les inévitables conflits, tensions, succès, découragements, échecs etc ; **c'est être par le verbe, l'humour, le geste, mais aussi l'autorité, celui qui fait régner l'harmonie**, ou tout au moins, qui y tend.
- ⊙ Animer c'est enfin être à la fois disponible, attentif, tolérant mais aussi exigeant !
- ⊙ C'est être capable de comprendre rapidement pourquoi parfois cela ne marche pas, et tout aussi rapidement, de savoir comment faire pour réagir.

Philippe René NSOA, Magistrat, Relais pédagogique et  
Formateur ERSUMA

36

## Les Sept principes d'animation(suite)

- ⊙ **Ne pas être trop réactif** : une intervention trop rapide risque de fédérer le groupe contre le formateur ou de le faire exploser.
- ⊙ Un bon animateur possède à la fois des techniques verbales (choses dites) et des techniques non verbales (les messages transmis par les actions). L'ensemble de ces techniques peut vous aider à créer de bons rapports avec les participants et à être un animateur efficace. (voir 2<sup>ème</sup> partie Section 2)

## Les Sept principes d'animation(suite)

### 4- Il existe un mimétisme entre le formateur et ses apprenants

- ⊙ Le formateur constitue inévitablement un modèle de référence pour le groupe et le groupe, ou certains membres du groupe s'identifieront au formateur ou rejetteront, même inconsciemment le modèle par lui proposé.
- ⊙ L'expérience le montre, **il y a rarement de mauvais groupes, mais plus souvent de mauvais formateurs : le bon formateur fait le bon groupe ;**

### 5- Il faut être plus directif sur la forme que sur le fond

### 6- Il existe une auto régulation au sein d'un groupe

## Les Sept principes d'animation(fin)

- ⊙ Un groupe en formation est comme un organisme vivant. Par nature, il tendra à la survie en secrétant et en développant des mécanismes d'autorégulation des difficultés rencontrées. « Laisser au sauveur le temps d'apparaître »

**7- On ne gère un apprenant "difficile" que s'il perturbe l'activité du groupe ou son écoute. (voir psychologie du groupe)**

## SECTION II Techniques pratiques d'animation

La présente section examine certains des principes les plus importants de l'animation et propose des idées sur les moyens d'animation pour améliorer la qualité de vos prestations

### Paragraphe 1

#### Techniques d'animation non-verbales

Vous pouvez améliorer la formation en appliquant les **techniques d'animation non-verbales** suivantes:

- ⊙ Regardez vos participants pendant que vous parlez.
- ⊙ Partagez votre attention de manière égale afin de ne pas donner l'impression de favoriser certaines personnes du groupe.

### techniques d'animation non-verbales (suite)

- ⊙ Circulez dans la pièce en même temps que vous parlez. Déplacez-vous pour susciter la participation de tous les stagiaires.
- ⊙ Réagissez à ce que les gens disent en faisant un signe de la tête, ou en souriant, ou encore en adoptant tout comportement qui montre que vous écoutez ce qu'ils ont à dire.
- ⊙ Tenez-vous debout devant le groupe. Ne vous asseyez pas - en particulier au début de la séance. Il est important de paraître détendu et en même temps d'être direct et sûr de soi.

### Paragraphe2 Techniques d'animation verbales

Vous pouvez améliorer la formation en appliquant les techniques d'animation verbales suivantes:

- ⊙ Formulez des questions de manière à encourager les participants à parler.
- ⊙ Les questions à réponses libres sont utiles. Demandez-leur ce qu'ils pensent, pourquoi et comment. Si les participants répondent à des questions par un simple "oui" ou "non", suscitez des réponses plus complètes en demandant: "Pourquoi dites-vous cela?" **Cette technique vous aidera à évaluer la compréhension des participants.**
- ⊙ Demandez aux participants s'ils sont d'accord avec les déclarations formulées par les personnes ressources ou par les autres participants.

## techniques d'animation verbales (suite)

- ⊙ **Soyez conscient du ton de votre voix** et parlez lentement et clairement - **en particulier si les participants viennent d'un autre pays que le vôtre.**
- ⊙ Encouragez les participants à parler plus que vous. Soyez conscient du pourcentage de temps que vous passez à parler comparé au pourcentage de temps que les participants parlent.
- ⊙ Essayez de ne pas répondre vous-même à toutes les questions. **Rappelez-vous que les participants peuvent répondre aux questions des autres.** Lorsqu'une question est posée, demandez: "Est-ce que l'un d'entre vous peut répondre à cette question?"
- ⊙ Encourager tous les bénéficiaires de la formation à contribuer à la discussion peut du reste être bénéfique pour le formateur.

Philippe René NSOA, Magistrat, Relais pédagogique et Formateur ERSUMA

45

## techniques d'animation verbales (suite)

- ⊙ Formulez sous une autre forme (**paraphraser**) les commentaires des participants en les répétant avec vos propres termes. Cette technique vous permet de corroborer la signification de chaque commentaire et elle permet de renforcer les points principaux qui sont soulevés pendant la séance.
- ⊙ **Récapitez les points principaux de la discussion pour vous assurer que tout le monde les comprend bien.** Récapitez régulièrement les points principaux afin de maintenir la discussion dans la direction que vous désirez. C'est la technique idéale pour tirer des conclusions et remarquer s'il y a des désaccords.
- ⊙ Renforcez les commentaires des participants en leur demandant de faire part d'expériences personnelles qui sont en rapport avec les questions faisant l'objet de la discussion.

Philippe René NSOA, Magistrat, Relais pédagogique et Formateur ERSUMA

46

## TECHNIQUES D'ANIMATION: RETENONS!

Après la planification de l'action, le formateur devrait passer, par ordre décroissant, Plus de temps à

- ⊙ la pratique ;
- ⊙ la démonstration ;
- ⊙ l'explication ;
- ⊙ La présentation

Les techniques d'animation ne peuvent être convenablement développées que par la pratique.

## TROISIEME PARTIE LES SECRETS DE LA REUSSITE D'UNE ACTIVITE DE FORMATION DES ADULTES: UNE BONNE PREPARATION ET UNE BONNE CONNAISSANCE DE LA PSYCHOLOGIE DU GROUPE

### SECTION I

#### UNE BONNE PREPARATION: CLE DU SUCCES

IL EST ESSENTIEL DE SE POSER LES BONNES QUESTIONS

- ⊙ 1- QUOI
- ⊙ 2- QUAND?
- ⊙ 3- OU
- ⊙ 4- COMMENT?

## LES SECRETS DE LA REUSSITE D'UNE ACTIVITE DE FORMATION DES ADULTES(section I suite)

### ⊙ 1: Première question: QUOI?

#### ⊙ C'est la définition des objectifs de formation

- Prendre une décision sans principes établis, c'est comme s'embarquer dans un long voyage sans regarder une carte et dire: "Quelle que soit la direction que je prends, ça n'a pas d'importance." Vous finirez naturellement quelque part, mais sans plan vous n'atteindrez probablement pas vos buts et vous risquez de perdre du temps et des ressources précieuses.
- ⊙ **Un simple transfert de connaissances, quel que soit son niveau de performance, ne suffit pas pour faire adhérer les gens à de nouvelles orientations professionnelles. Votre objectif de formateur consiste donc à leur fournir des connaissances et des repères professionnels fiables, qui vont leur permettre de construire un ensemble cohérent des compétences opérationnelles.**

## Les objectifs de formation (suite)

**Comme nous l'avons vu au cours de la session précédente,**

On distingue traditionnellement trois types d'objectifs pédagogiques

- ⊙ **L'objectif cognitif**(connaissances ou savoir)
- ⊙ **L'objectif psychomoteur**(compétences techniques ou savoir faire)
- ⊙ **L'objectif affectif**(comportement ou savoir être).

**Dans tous les cas, s'assurer que les objectifs sont SMART**

- **S: spécifique**
- **M: mesurable**
- **A: achievable**
- **R: réalistic**
- **T: time limitable**

## CLES DE LA REUSSITE D'UNE ACTIVITE DE FORMATION (La bonne préparation- SUITE: la règle des 3M)

### ➔ Question 2: QUAND?

- ⊙ C'est répondre à l'épineux problème de la programmation; **premier M**
- ⊙ - **Moment/période**: s'adapter au contexte, au climat, aux contraintes professionnelles etc
- ⊙ - **agenda**: programmer pour peu de temps, l'essentiel de la formation

## LES SECRETS DE LA REUSSITE D'UNE SESSION DE FORMATION (La bonne préparation- SUITE)

- ⊙ **Question 3 OU?** Le lieu/milieu de la tenue de la formation: **2<sup>ème</sup> M**
- ⊙ Accorder une attention particulière au choix du lieu:
  - Commodités suffisantes (espace suffisant mais **pas trop grand ou trop exigü**, éclairage, confort...)
  - Convivial (éviter de donner l'impression de déportation aux séminaristes)
  - Bien gérer l'espace: **disposition en U ou en V conseillée**.
  - Ne pas disposer la base du formateur au milieu mais en retour pour: faciliter les déplacements, permettre un accès visuel au support de communication et au groupe
- ⊙ **Disposition salle de classe type "Jules Ferry" déconseillée**

➔ **éviter autant que possible d'organiser des formations pour adultes à leur lieu habituel de résidence ou de travail:**

## LES SECRETS DE LA REUSSITE D'UNE SESSION DE FORMATION (La bonne préparation - SUITE)

### Avantages:

- Dépaysement
- Concentration

### ⊙ Inconvénients de la délocalisation

- ⊙ - risque de villégiature;
- ⊙ - risque de nostalgie: difficulté de se déconnecter de la base
- ⊙ D'où :
- ⊙ - nécessité de concilier les espaces de convivialité et de détente avec le temps imparti aux travaux;
- ⊙ - éviter cependant d'alléger le programme au point de donner l'impression (très désagréable) de remplissage
- ⊙ limiter au maximum les contacts téléphoniques

Philippe René NSOA, Magistrat, Relais pédagogique et Formateur ERSUMA

53

## LES SECRETS DE LA REUSSITE D'UNE SESSION DE FORMATION (SUITE)

- ⊙ ➡ **Question 3- COMMENT?**
- ⊙ C'est le **troisième M**
- ⊙ Les moyens: de quelles ressources je dispose? En lieu connu ou inconnu?
- ⊙ Comment optimiser le résultat avec les moyens dont je dispose?
- ⊙ - Matériels
- ⊙ - Financiers
- ⊙ - Humains

Philippe René NSOA, Magistrat, Relais pédagogique et Formateur ERSUMA

54

## **CLES DU SUCCES D'UNE ACTIVITE DE FORMATION (la bonne préparation- suite)**

- ◉ COMMENT? Répond aux questions
  - Avec quoi? De quelle manière?
- ◉ LE KIT PEDAGOGIQUE
  - ❖ Le choix de la méthode pédagogique
  - ❖ Le matériel du formateur: mettre un soin particulier à sa confection!
  - ❖ Les supports de communication
  - ❖ La documentation: NB

Philippe René NSOA, Magistrat, Relais pédagogique et Formateur ERSUMA

55

## **LES ACTIONS DU FORMATEUR POUR LA PREPARATION DU COMMENT**

### **Mettre en œuvre les actions nécessaires :**



**I-PRÉPARATION DES SUPPORTS :** dossiers, cas pratiques, supports d'intervention, scénari ...

**II-Rédaction des programmes, fiches de consignes, fiche « action », corrigés, grilles, fiches d'évaluation**



### **III-PRÉPARATION ET DIFFUSION DE LA DOCUMENTATION**

Philippe René NSOA, Magistrat, Relais pédagogique et Formateur ERSUMA

56

## LES SECRETS DE LA REUSSITE D'UNE SESSION DE FORMATION (fin)

### On retiendra donc que:

- ⊙ *Un moment adéquat favorise l'apprentissage*
- ⊙ *Un lieu agréable permet de gagner du temps et d'utiliser les séquences au mieux*
- ⊙ *Par contre, chacun admettra qu'un lieu bruyant, mal éclairé, trop vaste ou trop exigü, des moyens inexistant, inappropriés ou peu fiables, une méthode pédagogique inadaptée, nuisent à la qualité du travail et même à la dynamique du groupe.*

Philippe René NSOA, Magistrat, Relais pédagogique et Formateur ERSUMA

57

## CLES DE LA REUSSITE D'UNE ACTIVITE DE FORMATION: UNE BONNE EVALUATION

- ⊙ **NE PAS OUBLIER L'EVALUATION**

### **Evaluer la formation c'est:**

Construire les outils permettant de mesurer les performances des actions de formation au niveau de la conception des outils pédagogiques, de l'organisation des sessions de formation, de l'animation et de l'acquisition de nouvelles compétences ou connaissances par les participants.

### **Elle peut être formative ou sommative**

**1-Formative** : « continuum » de la formation qui permet de mesurer les capacités acquises par les apprenants et la progressivité des actions :

Philippe René NSOA, Magistrat, Relais pédagogique et Formateur ERSUMA

58

## CLES DE LA REUSSITE D'UNE ACTIVITE DE FORMATION: UNE BONNE EVALUATION

Ici, le formateur a pour rôle de dire au formé ses points forts/faibles- ses lacunes/acquis etc...

Outils : questions-réponses-Quizz-exercice pratique-résumé de la veille.

**2-Sommative** : aboutissement de (ou d'une partie) la formation en vue d'un classement des formés

- Le formateur donne une note chiffrée ou littérale. NB: éviter les frustrations
- Evaluation différée : portée par les collègues;
- OUTILS : devoirs corrigés, cas pratique par groupes;
- simulation d'audience etc

## CLES DE LA REUSSITE D'UNE ACTIVITE DE FORMATION: UNE BONNE EVALUATION (fin)

- ⊙ **L'auto évaluation (redoutée des formateurs)**
- ⊙ Un bon formateur sait ce qui a marché et ce qui n'a pas marché
- ⊙ Avant la fin de la formation, rechercher le feedback (discrètement) auprès des participants
- ⊙ Assurez-vous que la fiche d'évaluation contient des indicateurs de performance du dispositif de formation, du contenu de la formation et du formateur;
- ⊙ Exploiter froidement les fiches d'évaluation pour corriger éventuellement les défaillances

## ATTENTION

**TOUJOURS INTEGRER DANS SA DEMARCHE LES FACTEURS QUI AFFECTENT L'APPRENTISSAGE**

- ◎ *D'innombrables facteurs influencent la façon d'apprendre des individus et aucun formateur ne peut maîtriser tous ces facteurs. Nous énumérons ci-dessous quelques uns des principaux facteurs qui influencent l'apprentissage dans le contexte de la formation:*

Philippe René NSOA, Magistrat, Relais pédagogique et Formateur ERSUMA

61

## Facteurs qui **affectent** l'apprentissage

- ◎ méthode de formation
- ◎ expériences vécues
- ◎ buts personnels
- ◎ qualité de la formation
- ◎ sens pratique
- ◎ valeurs culturelles: attention!
- ◎ besoin de respect
- ◎ sexe

Philippe René NSOA, Magistrat, Relais pédagogique et Formateur ERSUMA

62

## Facteurs qui **affectent** l'apprentissage (suite)

- ⦿ âge
- ⦿ attitudes : aussi bien du formateur que des apprenants
- ⦿ conditions d'apprentissage
- ⦿ date de la formation
- ⦿ activités de suivi envisagées
- ⦿ expériences professionnelles
- ⦿ rapport avec le travail

Philippe René NSOA, Magistrat, Relais pédagogique et Formateur ERSUMA

63

## Facteurs qui **affectent** l'apprentissage (suite)

- ⦿ condition socio-économique
- ⦿ niveau actuel de connaissances

### **Leçons apprises de ces facteurs**

Si cette liste de facteurs n'est pas exhaustive, elle révèle que:

- ✓ les êtres humains sont très complexes;

Philippe René NSOA, Magistrat, Relais pédagogique et Formateur ERSUMA

64

## Facteurs qui **affectent** l'apprentissage (suite et fin)

- ✓ encourager le changement de comportement est une entreprise difficile;
- ✓ la formation ne peut pas réussir en fournissant simplement des informations;
- ✓ Il peut être également difficile de mesurer le changement de comportement et d'attitude du fait que les indicateurs peuvent s'avérer subjectifs.

## SECTION II UNE BONNE CONNAISSANCE DE LA PSYCHOLOGIE DU GROUPE

### CONNAITRE SON GROUPE C'EST CONNAITRE:

- ❖ Le cycle de vie du groupe,
- ❖ Les besoins essentiels des individus,
- ❖ les profils psychologiques d'individus en formation,
- ❖ mais aussi savoir adapter son comportement en toutes circonstances

## UNE BONNE CONNAISSANCE DE LA PSYCHOLOGIE DU GROUPE (suite)

### 1- Le cycle de vie du groupe :

naissance, tension, maturité et consolidation, mort ou disparition.

### 2- Les besoins essentiels des individus

⊙ **besoins essentiels identifiés par Abraham Maslow, par ordre croissant:** (pyramide de Maslow:)

- Besoin de subsistance primaire
- Besoin de sécurité
- Besoin d'appartenance
- Besoin de reconnaissance
- Besoin de réalisation

Philippe René NSOA, Magistrat, Relais pédagogique et  
Formateur ERSUMA

67

## UNE BONNE CONNAISSANCE DE LA PSYCHOLOGIE DU GROUPE (suite)

**Transposés dans le domaine de la formation, ces besoins se déclinent en besoins de:**

- ⊙ comprendre
- ⊙ Être rassuré
- ⊙ Agir
- ⊙ Appartenir
- ⊙ Être reconnu

Philippe René NSOA, Magistrat, Relais pédagogique et  
Formateur ERSUMA

68

## UNE BONNE CONNAISSANCE DE LA PSYCHOLOGIE DU GROUPE (suite)

### 3- LES PROFILS PSYCHOLOGIQUES D'INDIVIDUS EN FORMATION

Chaque individu placé en position d'apprenant va exprimer son besoin de reconnaissance en endossant un rôle, un masque ; qu'il peut changer en fonction des circonstances.

- ⊙ **Les plus connus sont :**
- ⊙ **Le leader** : théoriquement le formateur ;
- ⊙ **Le contre-leader** ; veut prendre la place du formateur évincé ; il a tendance à devenir le contradicteur de service ou l'expert pinailleur

Philippe René NSOA, Magistrat, Relais pédagogique et  
Formateur ERSUMA

69

## UNE BONNE CONNAISSANCE DE LA PSYCHOLOGIE DU GROUPE (suite)

- ⊙ **Le boute-en train** difficile à gérer car si une plaisanterie est de nature à favoriser le relâchement de la tension et au-delà, la dynamique du groupe, le risque est grand de la voir sacrifiée au « **one man show** » d'un comique frustré et ravi de trouver un auditoire ;
- ⊙ **L'indifférent ou le cancre** : son silence pèse, son apathie inquiète, il risque de provoquer le malaise ou la mort du groupe : le formateur doit être vigilant, savoir ce qui se passe, le rassurer et restaurer la dynamique ;

Philippe René NSOA, Magistrat, Relais pédagogique et  
Formateur ERSUMA

70

## UNE BONNE CONNAISSANCE DE LA PSYCHOLOGIE DU GROUPE (suite)

- ⊙ **Le perturbateur** : également difficile à gérer (voir plus haut).
- ⊙ Repérer ces différents rôles c'est exercer sa **vigilance**, analyser les relations au sein du groupe, évaluer son action, évaluer l'équilibre, l'activité du groupe, **prévenir les difficultés plutôt que d'attendre d'avoir à les traiter.**

Philippe René NSOA, Magistrat, Relais pédagogique et Formateur ERSUMA

71

## LA PSYCHOLOGIE DU GROUPE COMMENT SE COMPORTER

- ⊙ En situation normale: rester naturel, **Bâtir une stratégie pour trouver sa juste place de formateur dans le groupe et renforcer sa crédibilité;**
- ⊙ Face à une cible peu réceptive: **Affirmer au maximum votre présence de formateur et votre talent de communicant pour mieux motiver le public et favoriser son intérêt à progresser,** toujours penser à une alternative et changer de méthode ou briser la glace;
- ⊙ Face à des participants rebelles: **Maintenir sous contrôle votre stress et vos émotions,**

Philippe René NSOA, Magistrat, Relais pédagogique et Formateur ERSUMA

72

UNE BONNE CONNAISSANCE DE LA PSYCHOLOGIE DU GROUPE: COMMENT SE COMPORTE (suite)

- ❑ effectuer une analyse des forces, des faiblesses, des possibilités et des menaces (**SWOT**) et adapter son action en conséquence.
- ⦿ classer par ordre de priorité les éléments de votre analyse **SWOT** afin de définir les problèmes primordiaux/délicats et de présenter des options.

UNE BONNE CONNAISSANCE DE LA PSYCHOLOGIE DU GROUPE: COMMENT SE COMPORTE (suite)

- ⦿ En toutes circonstances, Analyser régulièrement **son champ social**
- ⦿ Mais se rappeler toujours que la seule autorité devant laquelle tout apprenant s'incline, quelque soit son profil, c'est bien **l'autorité d'expertise.**

UNE BONNE CONNAISSANCE DE LA PSYCHOLOGIE DU GROUPE: COMMENT SE COMPORTE (Fin)

- ⦿ C'est cette autorité qui vous permettra de toujours trouver le mot juste, l'argument pédagogique qui touche votre public avec un maximum d'effet.
- ⦿ **Une formation réussie est un outil des plus efficaces pour entraîner l'action et relever les défis. Et face aux défis lancés, vous saurez former les autres et partager avec eux les plaisirs de la réussite.**

C'EST MON VŒU LE PLUS CHER  
POUR L'ERSUMA ET POUR VOUS

**FIN DE LA PRESENTATION  
MERCİ DE VOTRE BIENVEILLANTE ATTENTION**

## Quelques éléments de bibliographie

### Principaux auteurs :

- **Mucchieli (Roger)**
  - *La formation permanente en sciences humaines – Actes du séminaire de Roger Mucchieli - à l'usage des psychologues, des animateurs et des responsables - l'entretien de face à face dans la relation d'aide;*
  - *La Méthode des cas: Connaissance du problème, applications pratiques, 1993;*
  - *Les méthodes actives dans la pédagogie des adultes;*
- **Aebicher (Verena)**
  - *Le Groupe en psychologie sociale;*
- **Malgaive (Gérard)**
  - *Enseigner à des adultes: travail et pédagogie, PUF, 2005;*

### Autres auteurs proches

- **Braconnier (Alain)**
- **Joules (Robert Vincent )**
- **Andersen (Marie )**
- **Malcom Knowles**