



**International Council on Archives / Conseil  
International des Archives**

Section for Archival Education and Training / Section pour  
l'enseignement de l'archivistique et la formation des archivistes

## ***Offre de ressources d'ICA/SAE en matière de formation des formateurs***

**Margaret Crockett and Janet Foster**

**Traducteurs : pour l'Association des Archivistes Français:  
Anthony Belin, Aurélien Conraux, Christine Martinez, Edouard  
Vasseur**

***The Archives-Skills Consultancy***

**en partenariat avec la Section d'ICA pour la formation et  
l'enseignement de l'archivistique**

**2008**

## Table des métier's:

• Introduction	p. 3
• Préparer un cours	p. 4
○ Evaluer le besoin de formation	p. 4
○ Logistique	p. 5
○ Buts, objectifs et résultats attendus de la formation	p. 8
○ Concevoir le contenu de la formation	p. 10
• Budget et moyens financiers	p. 12
• Profil des apprenants	p. 14
• Méthodes de délivrance	p. 16
○ Sélection	p. 16
○ Préparer et utiliser des études de cas	p. 17
○ Travaux pratiques	p. 20
○ Enseignement à distance	p. 22
○ Activités en classe	p. 25
○ Apprentissage participatif	p. 26
○ Apprentissage individualisé	p. 27
○ Exposés et cours magistraux	p. 28
• Supports de cours	p. 32
• Supports d'enseignement	p. 35
• Evaluation des connaissances	p. 39
• Evaluation de la formation	p. 41
• Annexes	p. 44
○ Glossaire	p. 44
○ Lectures complémentaires	p. 49
○ Contacts utiles	p. 49

# **Introduction**

## **La formation dans le domaine de la gestion des documents et des archives**

Il n'est pas simple pour les formateurs et les enseignants dans le domaine de la gestion des archives et du records management de trouver des méthodes formalisées pour acquérir les compétences et l'expertise nécessaires à l'enseignement. Pour les enseignants, et plus particulièrement les formateurs, la formation ne représente souvent qu'une partie de leur lourde charge de travail en tant que praticiens. Ils sont généralement experts dans leur propre domaine ou spécialité, et de ce fait ont beaucoup à transmettre à d'autres professionnels et aux membres de l'équipe exerçant des activités para-professionnelles complémentaires : cela ne garantit cependant pas que ceux qui veulent tirer profit de l'expérience de ces professionnels bénéficient d'une formation effective. En tant qu'experts, il serait légitime qu'ils puissent former les futures générations de praticiens, mais bien que certains soient des pédagogues nés, il reste toujours quelque chose à apprendre pour améliorer les méthodes de formation. De plus, dans de nombreuses régions du monde, organiser une formation coûte très cher, et l'apprentissage « en cascade » où un petit nombre de personnes assistent à une formation organisée et en font ensuite profiter leurs collègues et leur institution, représente une solution efficace et plus économique.

Cet ensemble de ressources a été conçu à l'intention de tous ceux qui souhaitent bénéficier de conseils ou d'instructions pour préparer, organiser et donner une formation à la fois pour les professionnels et le personnel de soutien, quel que soit leur environnement de travail ou d'apprentissage. La majeure partie du manuel concerne les différentes techniques permettant de donner une formation, mais il traite aussi des tâches pratiques administratives qui sont essentielles pour la réussite des cours, et qui étayent le contenu de la formation.

## **La section de l'ICA pour la formation et l'enseignement de l'archivistique**

Le manuel « formation des formateurs » est l'un des livrables conçus dans le cadre du plan à moyen terme 2000-2004 du comité directeur de la section pour la formation et l'enseignement de l'archivistique du Conseil international des Archives (ICA/SAE). Pour plus d'information sur la section, consultez le site : <http://www.ica-sae.org/>.

## **Les auteurs**

Margaret Crockett et Jane Foster sont consultantes dans le domaine de la gestion des documents et des archives et vivent au Royaume Uni. Elles ont assuré des formations en Mongolie, Estonie, Lettonie, à Malte, et en Hongrie et dirigent également leur propre programme de formation continue du personnel de tout niveau des services d'archives, de gestion des documents et de l'information dans le Royaume Uni. Elles ont développé un cours de formation des formateurs pour les Archives nationales d'Estonie et de Lettonie : ce manuel est basé sur les matériaux développés pour cette formation particulière, associés à leur expérience pour organiser une gamme variée de cours dans le domaine de la gestion des archives et du records management au cours des vingt dernières années.

## **Comment utiliser ces ressources ?**

Il y a plusieurs façons d'utiliser ces ressources. Les apprenants individuels peuvent les utiliser comme un manuel et les lire du début à la fin. Il peut être plus utile de les aborder avec un objectif plus précis et de se concentrer sur les techniques de formation susceptibles d'être améliorées ou de représenter des méthodes peut-être nouvelles. Grâce à la version accessible sur le site qui leur permet de naviguer, les apprenants peuvent consulter d'autres matériaux, ainsi que des sujets d'intérêt pour le suivi de la formation.

Le manuel peut également être utilisé comme base d'un programme de formation de formateurs. Dans la mesure où l'utilisateur suit les conseils du manuel pour organiser des formations, il a la possibilité de choisir un programme approprié à partir de la liste des contenus.

## **Commentaires sur le manuel**

Le comité directeur de la section de l'ICA pour la formation et l'enseignement de l'archivistique a lancé un appel à commentaires au printemps 2005, et beaucoup de remarques reçues ont été intégrées à cette première version. La SAE continuera à prendre en compte les réactions sur le manuel.

## **Préparer un cours**

### **Évaluer le besoin de formation**

Pour qu'une formation soit un succès, il faut qu'elle réponde à un besoin réel. Il est beaucoup trop facile de dire qu'une formation est nécessaire parce qu'on veut l'organiser. Il faut avant tout repérer l'audience potentielle. Pour qu'une formation soit utile, il faut qu'elle rencontre un besoin défini de la part de l'organisation qui la demande et/ou des participants potentiels. Par ailleurs, il convient de noter qu'il peut y avoir une différence certaine entre ce dont le groupe/l'organisation estime avoir besoin et ce dont il a réellement besoin en matière de niveau et nature de formation. Il faut également que la formation réponde de manière adéquate au besoin. Dans le cas contraire, soit la formation n'intéressera pas les participants, soit personne ne souhaitera s'y inscrire.

Avant de commencer à planifier la formation, demandez-vous quel type de formation est nécessaire et ce que les personnes impliquées veulent vraiment. Si la formation est déjà commandée, discutez avec l'organisation commanditaire pour vérifier si le sujet et le contenu de la formation répondent bien aux attentes. Si vous développez votre propre formation, demandez à des collègues et aux stagiaires potentiels ce qu'ils attendent. En fonction du type de formation envisagé, la consultation peut prendre la forme d'une étude de marché complète avec entretiens et questionnaires ou de conversations informelles lors de réunions professionnelles. La première solution conviendra pour un programme de formation important comme pour une session de formation éloignée dans le temps. Parfois, pour évaluer le besoin de formation, il suffit de préparer un projet de programme, de le diffuser et d'analyser les réactions qu'il suscite.

Il est important de se souvenir qu'une formation n'est pas seulement faite pour des personnes inexpérimentées ou manquant d'expertise dans le domaine traité. Elle peut également être organisée pour des professionnels confirmés qui ont besoin de mettre à jour leurs connaissances, par exemple lorsque de nouvelles normes ou de nouvelles réglementations sont introduites.

Les questions suivantes vous aideront à évaluer et à planifier vos formations :

- Y a-t-il véritablement besoin de formation ?
- Dans quels domaines y a-t-il besoin de formation ?
- Quelles sont les attentes des commanditaires ?
- Quelles sont les attentes des stagiaires potentiels ?
- Quel type d'action permettra de répondre au besoin ?
- Quelle est la méthode pédagogique la plus adaptée ?
- Combien de temps faut-il prévoir pour cette formation ?
- Combien de temps faut-il pour l'organiser ?
- De quels services et matériels aura besoin le formateur ?

## **Logistique**

Pour assurer le succès d'une formation, le programme doit combiner compétence et expertise. Assurer une bonne logistique est également un facteur décisif. Si les participants ne sont pas confortablement installés et à leur aise psychologiquement, ils ne tireront aucun profit de la formation. La première étape consiste à proposer un calendrier. Programmez ce qui va se passer jour après jour et assignez des responsabilités pour chaque tâche. Rappelez-vous toujours qu'il y aura toujours des moments où vous aurez pas ou peu de contrôle sur la logistique, ce qui oblige à être flexible et, à ce moment là, à improviser au mieux avec les participants.

Mémento des tâches à accomplir :

- Fixer les dates du cours ;
- Établir la liste du matériel nécessaire ;
- Choisir la salle appropriée ;
- Réserver la salle ;
- Inviter les intervenants, en leur fixant une date limite pour envoyer leurs supports de cours, leurs résumés, etc. ;
- Confirmer les intervenants ;
- Monter un projet de programme ;
- Diffuser le projet de programme ;
- Inscrire les participants ;
- Confirmer les inscriptions ;
- Organiser les repas et les pauses et les commander ;
- Faire des copies des supports de cours et de tout le matériel pédagogique ;
- Préparer le formulaire d'évaluation ;
- Établir les attestations.

### *Salles de cours*

Les salles dans lesquelles se déroule une formation constituent un facteur décisif de son succès. Choisissez bien la salle de cours, surtout s'il n'y a pas beaucoup de possibilités, pour tirer le meilleur parti de l'espace. S'il ne vous est pas possible de visiter les lieux par vous-même, il vaut mieux arriver sur les lieux de bonne heure le jour de la formation pour régler les problèmes qui pourraient survenir.

N'ayez pas peur de réorganiser le mobilier, d'ouvrir ou de fermer les fenêtres et les portes si c'est nécessaire pour rendre le lieu plus confortable. Si les stagiaires ont trop chaud ou trop froid, s'ils entendent du bruit à l'extérieur, s'ils sont assis sur des chaises ou des fauteuils trop durs ou trop mous, leur concentration en pâtira.

Je me pose des questions

1. De combien de salles ai-je besoin ?
2. Y aura-t-il des pauses ? y aura-t-il besoin de salles pour du travail en groupes ou des discussions ?
3. De quelle taille doivent être les salles ?
4. A quoi ressemble le mobilier ? les stagiaires ont-ils assez d'espace pour écrire ? est-ce que les chaises sont confortables ?
5. Quelle est la meilleure manière de disposer le mobilier ? en salle de cours classique ? en organisant les tables pour constituer une grande table ? en faisant un cercle avec les chaises ?

Les facteurs qui jouent sur le confort des participants :

- La lumière (naturelle comme artificielle) ;
- L'air conditionné ;
- Les bruits, notamment extérieurs ;
- L'acoustique de la salle ;
- La température.

*Matériel*

Quand vous organisez une formation, vous devez être sûr que vos intervenants et vous-mêmes aurez le matériel nécessaire pour vous aider dans vos présentations. Vérifiez les lieux avant de les réserver et assurez-vous que vous avez établi la liste du matériel dont vous avez besoin dans le bon de réservation.

Même si vous avez tout bien vérifié et si vous utilisez fréquemment la salle que vous avez réservée, le matériel peut ne pas marcher et vous lâcher à la dernière minute. Bien avant le jour de la formation, assurez-vous que les fichiers sont compatibles avec le matériel et les logiciels informatiques disponibles dans la salle. Le matériel informatique est particulièrement sujet aux dysfonctionnements ; vérifiez donc de bonne heure le jour de la formation que tout fonctionne correctement. Il peut s'avérer utile de vous assurer qu'un technicien est disponible rapidement pour résoudre tous les problèmes techniques. Il est important d'avoir un plan B et d'avoir du matériel de secours. Si vous avez des copies de vos supports de cours, appuyez-vous sur eux ou utilisez un rétroprojecteur.

Liste du matériel :

- **Rétroprojecteurs et transparents** : il s'agit du matériel le plus couramment utilisé lors des cours magistraux et des présentations. Le rétroprojecteur consiste en un système de miroirs, de lumières et de loupes qui projettent une image sur un écran ou sur un mur. Les transparents utilisés comme support de l'image sont en acétate translucide et peuvent être rédigés à la main, imprimés à partir d'une imprimante ou photocopiés. Le problème de ces transparents est leur coût et leur caractère figé, puisqu'ils ne peuvent être réutilisés pour produire de nouveaux transparents. Mais ils peuvent être plus originaux et intéressants visuellement que des présentations PowerPoint. Les rétroprojecteurs sont plus fiables et courants que les ordinateurs dans les pays en voie de développement et dans les organisations aux faibles ressources ;
- **Tableau à feuilles mobiles** : le tableau à feuilles mobiles est similaire aux tableaux blancs sur lesquels le formateur peut écrire d'une manière spontanée au cours de sa présentation. Ils peuvent également être utilisés pour des documents préparés à l'avance. Il peut être utile de distribuer des feuilles de papier aux groupes pour leurs sessions de réactions. Comme pour les tableaux blancs, assurez-vous que vous disposez des feutres adéquats (qui sont différents de ceux utilisés pour écrire sur les tableaux blancs) ;

- **Tableau blanc** : c'est l'équivalent moderne du tableau à feuilles mobiles, avec une surface douce et brillante sur laquelle on peut écrire et qui s'efface facilement. Assurez-vous que vous disposez des feutres adéquats pour pouvoir effacer facilement. Vérifiez également qu'ils ne sont pas secs ;
- **Banc titre vidéo visualiseur** : ce matériel fonctionne comme un rétroprojecteur, mais il peut également projeter l'image de tout objet placé dans son champ de vue. Il permet également d'utiliser des transparents en acétate, mais aussi des impressions papier, des illustrations de magazines, des objets, etc. C'est une option flexible mais la mise au point n'est pas facile à faire. Il est relativement cher (plus de 1 000 \$) et nécessite du matériel informatique en plus, notamment un vidéoprojecteur ;
- **Vidéoprojecteur et présentations de type Microsoft Powerpoint** : PowerPoint est un logiciel de la société Microsoft qui permet d'organiser du texte avec des illustrations pour vous servir de support de présentation. Plus faciles et moins chères à mettre à jour que les transparents en acétate, les présentations Powerpoint peuvent devenir ennuyeuses si elles sont mal conçues ;
- **Ecran** : complément essentiel aux matériels présentés ci-dessus. L'écran peut être fixé à un mur ou être mobile. Même s'il est possible d'utiliser un mur blanc pour les projections, un écran permettra d'obtenir une image nette et égale ;
- **Lecteur de cassette vidéo** : il y a plusieurs moyens de diffuser des vidéos dans une salle de cours. La première consiste en une télévision et un lecteur de cassettes vidéo traditionnel. Mais il faut organiser la salle de cours pour permettre à tous les participants de voir correctement. On peut également montrer des vidéos avec un ordinateur et un vidéoprojecteur ;
- **Lecteur DVD** : semblable à un lecteur de cassettes vidéo, le lecteur DVD utilise une technologie numérique pour enregistrer et diffuser des films ;
- **Internet** : si vous faites une présentation qui comporte des présentations de sites internet, une connexion internet (souvent via le réseau téléphonique) sera nécessaire.

#### *Pauses et restauration*

Programmer des pauses et s'assurer qu'une restauration et autres commodités sont disponibles peuvent être essentiels au succès d'une formation. S'il est possible de servir un repas dans la salle de cours, il est toujours préférable de déjeuner dans un espace différent – notamment parce que servir un repas ou toute nourriture peut perturber les stagiaires. Par ailleurs, si les tables ne sont pas convenablement nettoyées, des odeurs désagréables peuvent traîner dans la salle de cours.

La nourriture proposée peut influencer fortement la manière dont les stagiaires apprécient la formation. Il vaut parfois mieux vérifier (notamment dans le formulaire d'inscription) si des contraindications alimentaires existent. Il peut être bien de proposer des menus pour végétariens, mais des stagiaires peuvent tout aussi bien exiger de la nourriture casher, sans porc, végétalienne, ou sans gluten, etc., demandes que vous souhaitez également satisfaire. Il y a d'autres choix importants à faire pour la restauration.

Je me pose des questions :

1. Voulez-vous un repas assis ?
2. Préférez-vous un buffet ?
3. Voulez-vous de l'alcool ?
4. Voulez-vous manger chaud ou froid ?
5. Voulez-vous un repas léger ou plus consistant ?
6. Voulez-vous qu'un café ou un thé soient servis à votre arrivée ?

Vérifiez où se trouvent les toilettes pour messieurs et pour dames et indiquez-le aux stagiaires dès le début du cours. Au même moment, indiquez leur où ils peuvent fumer pendant les pauses. Il est également de bonne pratique d'indiquer aux stagiaires où se trouvent les issues de secours et de donner les consignes de sécurité, notamment le point de rassemblement.

## **Buts, objectifs et résultats attendus de la formation**

### *Introduction*

Les buts, objectifs et résultats attendus de la formation permettent d'identifier clairement les objectifs de la formation. Les formateurs les utilisent pour attirer l'attention sur la formation qu'ils proposent et pour évaluer la performance et le succès des participants. Ceux-ci peuvent les utiliser pour évaluer la formation de leur propre point de vue.

Les **buts** sont des déclarations générales. Par exemple :

« Le but de cette formation est de fournir une introduction sur les archives, sur la gestion des documents et sur la conservation »

Les **objectifs** décrivent plus spécifiquement ce qui sera présenté aux participants, par exemple :

« Présentation des méthodes de description et de communication des documents ».

Les **résultats attendus** définissent ce que les participants devront être capables de faire ou d'avoir compris à la fin de la formation. Par exemple :

« A la fin de la formation, vous serez capable d'utiliser la norme ISAD (G) pour décrire des fonds d'archives ».

Il convient de décrire ces 3 éléments afin que les apprenants sachent clairement quels sont les objectifs de la formation et ce qu'ils auront appris à la fin. Ils peuvent également être utilisés dans le cadre de l'évaluation. Les réponses apportées par les apprenants lors de l'évaluation de la formation permettent de savoir si celle-ci a été un succès.

La rédaction des buts et objectifs doit être soignée. Ils doivent être exprimés dans un langage clair et ne doivent pas être trop nombreux. Les résultats attendus peuvent être plus développés. Concevez-les de façon à être sûr qu'ils seront atteints dans le cadre de la formation et conformément à la manière dont ils ont été définis.

### *Comment rédiger les résultats attendus ?*

Les résultats attendus peuvent être difficiles à rédiger. Il est conseillé de les rédiger en commençant par une phrase qui s'adresse directement aux stagiaires, du type :

« A la fin de la formation, vous serez capable de ... »

### Trucs pour écrire les résultats attendus

Les résultats attendus doivent être :

- clairs et précis ;
- centrés sur l'apprenant ;
- mesurables et observables ;
- réalistes et réalisables.



Il est recommandé d'utiliser les verbes suivants pour les décrire :

- constater ;
- décrire ;
- expliquer ;
- identifier ;
- analyser ;
- comparer ;
- démontrer ;
- planifier ;
- développer ;
- utiliser.

Éviter les verbes suivants :

- apprécier ;
- savoir ;
- être conscients de.

### Exemple

Voici un exemple de définition des buts, objectifs et résultats attendus pour une formation relative au renseignement et à la fourniture de services aux usagers et à la communication des documents.

« Donner des renseignements, fournir des services aux usagers et communiquer des documents »

#### But

« Donner un cadre pour développer et fournir des renseignements et des services aux usagers dans des différents environnements de gestion des archives ».

#### Objectifs

« débattre des problèmes liés à la fourniture de renseignements et de services aux usagers ;

- examiner les différents types d'usagers et leurs besoins spécifiques ;
- passer en revue les différents types de services qui peuvent être fournis ;
- établir les moyens les plus efficaces de fournir ces services sur votre lieu de travail ;
- décrire comment développer et faire connaître ces services ».

#### Résultats attendus

« A la fin de la formation, vous serez capables de :

- expliquer les problèmes liés aux questions de fourniture de renseignement et de services aux usagers ;
- décrire et évaluer les politiques locales de fourniture de renseignement et de services ;
- distinguer les différents types d'usagers ;
- identifier les besoins des différents usagers ;
- identifier les renseignements et les services appropriés à votre lieu de travail ;
- démontrer quelles sont les réponses adaptées à chaque demande ;
- expliquer les procédures de communication sécurisées des archives ;
- décrire les différentes activités d'une salle de lecture ;
- expliquer le rôle du personnel d'une salle de lecture ;
- présenter les instruments de recherche disponibles ;
- démontrer les utilisations possibles des instruments de recherche ;
- expliquer les problèmes liés à la reproduction des documents ;

- décrire les procédures pour fournir des copies conformes et des services de reprographie. »

## Concevoir le contenu d'une formation

Après avoir constaté qu'une formation était nécessaire et commencé à rechercher et à analyser le profil de vos apprenants, vous pouvez esquisser le programme de votre cours. Cette tâche doit être effectuée en parallèle avec la préparation du budget et l'établissement des besoins logistiques car ces trois aspects sont intimement liés et interfèrent les uns avec les autres.

La première tâche consiste à identifier les principaux thèmes à traiter. N'oubliez pas de prendre en compte les connaissances déjà acquises par les participants. Commencez par les thèmes les plus larges et affinez ensuite en séances plus précises.

N'oubliez pas de prendre en compte les résultats attendus, même si parfois ceux-ci s'ifient au fur et à mesure du cours, en fonction du cahier des charges et de l'étude de marché. Prenez bien en compte les attentes des participants et ce qu'ils considèrent comme important et moins important. Prenez également en compte le temps dont vous disposez pour donner votre cours.

Si vous avez recours à des experts, mettez en balance leur expertise et leurs connaissances avec leurs capacités pédagogiques. Tous les praticiens ne sont pas de bons pédagogues. Parfois, la personne pressentie sera meilleure dans l'animation d'ateliers que dans un cours magistral, en raison du caractère plus informel et moins structuré de l'atelier.

Lorsque vous esquissez votre cours, utilisez votre expérience pour déterminer de quelles compétences, de quelles techniques et de quelles connaissances les experts que vous allez appeler doivent faire preuve. Pour identifier les principaux éléments à intégrer à votre programme, prenez d'abord en compte la durée du cours, pensez aux buts et objectifs et éventuellement aux principaux résultats attendus. Si on reprend l'exemple du cours sur le renseignement et la fourniture de services aux usagers, on peut décliner les buts et objectifs de la formation dans les sections suivantes :

- contexte et justification des services de renseignement ;
- différents catégories de services de renseignement ;
- méthodes de réponses ;
- usagers et non-usagers des services de références ;
- règles et procédures ;
- aspects pratiques de la fourniture de services aux usagers ;
- « gestion des clients ».

Une fois que vous avez établi la liste des principaux sujets, vous pouvez commencer à rentrer dans le détail, mais il est préférable de commencer à penser au minutage à ce stade de préparation. Il peut être utile d'établir un tableau de ce type :

Sujet principal	Points à traiter	Méthode	Temps nécessaire	Supports d'enseignement
Différents catégories de services de renseignement	Renseignement direct, réponse par message électronique, renseignement téléphonique, ressources	Travail en groupe	20 minutes	Tableau de conférence ou tableau blanc pour écrire le résultat des réflexions

	nécessaires			
Politiques et procédures pour les services de renseignements	Règles de communications Règlement de salle de lecture Procédures de demande de communication Problèmes de sécurité	Présentation et atelier (rédaction d'un formulaire)	1h20	rétroprojecteur ou présentation PowerPoint, espaces de travail

Il est nécessaire d'avoir assez de temps pour couvrir les sujets de chaque session – sachant que chaque session pourra avoir une durée appropriée qui sera différente. Si vous n'avez pas le temps de couvrir tous les sujets avec suffisamment de précision, ajustez le niveau de détail et/ou choisissez une méthode pédagogique qui vous permettra de pointer les sources et les exemples que les participants pourront explorer par eux-mêmes à l'issue de la formation. Le choix de la méthode pédagogique est toujours important. Il est possible de mélanger cours magistraux, présentations et activités plus participatives comme des ateliers et des discussions, mais il faut réfléchir avec soin à la méthode la plus appropriée au sujet traité.

Lorsque vous esquissez le contenu de votre formation et son programme, prenez également en compte les moyens financiers, le matériel et les locaux nécessaires. Il faut se demander :

- si vous disposez d'assez d'espace pour diviser le groupe en groupes plus petits ;
- si les repas seront servis dans des salles séparées. si ce n'est pas le cas, il faudra prévoir des pauses pour que les stagiaires puissent sortir s'aérer et se dégourdir les jambes ;
- si vous disposez d'un vidéoprojecteur ou d'un rétroprojecteur ;
- quels sont les types de chaises et de tables disponibles ? peuvent-ils avoir une influence sur la dynamique du groupe ?

Au bout du compte, vous pouvez établir votre programme. N'oubliez pas de laisser assez de temps pour le déjeuner et les pauses de la matinée et de l'après-midi. Prévoyez également une introduction au tout début de la formation pour vous présenter, pour parcourir le programme et présenter les résultats attendus et pour faire un tour de table. Ce temps peut également être très utile pour faire un rappel terminologique afin que tout le monde ait la même compréhension de la signification des termes techniques. A la fin de la journée, ne pas oublier de laisser assez de temps pour les dernières questions, pour faire les évaluations et pour distribuer les attestations d'assiduité, si elles sont distribuées.

## Budget et moyens financiers

Que la formation soit donnée dans le cadre d'une société ou d'un organisme public, il faut établir avec attention son budget. Les formations ne nécessitent pas un budget important, mais il y a un certain nombre de coûts incompressibles et une formation ne peut être donnée sans des moyens financiers suffisants, que le contexte soit commercial ou non.

Les dépenses incompressibles pour une formation sont les suivantes :

- location de salle ;

*Offre de ressources d'ICA/SAE en matière de formation des formateurs*

- location de matériel (par exemple, le tableau à feuilles mobiles avec son papier et ses feutres, le projecteur, l'écran, l'équipement audiovisuel, l'ordinateur) ;
- les fournitures de bureau et les frais postaux (pour la correspondance avec les participants, la publicité, etc.) ;
- les frais de déplacement des formateurs ;
- les honoraires des intervenants ;
- la publicité ;
- la restauration (rafraîchissements et repas) ;
- les manuels/supports de cours.

Peuvent se rajouter les frais suivants :

- les transparents pour le rétroprojecteur (ce qui peut se révéler très cher) ;
- les disquettes ou CD ;
- vos propres frais de déplacement pour la gestion de la formation, par exemple pour récupérer les supports de cours chez l'imprimeur ;
- le papier pour imprimer les supports de cours ;
- les fournitures (chemises, stylos, etc.) utilisés lors de la formation ;
- les frais de traduction et d'interprétation.

Certaines coûts seront fixes, par exemple la location des salles et du matériel, quel que soit le nombre de stagiaires. Le tableau suivant donne un exemple de budget pour une session de formation d'une journée.

*Coûts fixes d'une journée de formation sur les archives :*

Poste de dépense	Coût
Location de salles	100 £
Location de matériel	20 £
Défraiement des intervenants	65 £
Honoraire des intervenants	200 £
Fournitures et frais postaux	15 £
Communication	50 £
<b>Total</b>	<b>450 £</b>

D'autres dépenses, comme la restauration, dépendront du nombre de participants. Le tableau suivant donne un exemple :

*Coûts per capita d'une journée de formation sur les archives :*

Poste de dépense	Coût (per capita)
Supports de cours	5 £
Restauration	7 £
<b>Total</b>	<b>12 £</b>

Pour établir le budget définitif, il faut évaluer ces deux postes de dépenses. Si votre organisation offre la formation gratuitement, il faudra être sûr d'avoir le budget nécessaire, ou présenter un devis. Dans l'exemple suivant, la session de formation concerne 20 participants, et le budget se monte à 731 £, réparti comme suit :

Budget total pour une journée de formation sur les archives :

Poste de dépense	Coût
Location de salles	100 £
Location de matériel	20 £
Défraiement des intervenants	65 £
Honoraire des intervenants	200 £
Fournitures et frais postaux	15 £
Publicité	50 £
Supports de cours (24 exemplaires à 5 £ l'un) *	120 £
Restauration (23 personnes à 7 £) **	161 £
<b>Total</b>	<b>731 £</b>

\* en comptant une copie pour le dossier de principe, une copie pour vous et une copie pour chacun des intervenants

\*\* en vous comptant et en comptant les intervenants

Si la formation est donnée dans un but commercial, il faudra dégager des bénéfices pour compenser votre temps de préparation et le temps que vous consacrerez à la formation elle-même. En conséquence, il faudra imputer cette charge à chaque participant et évaluer le nombre minimum de participants dont vous avez besoin pour rentrer dans vos frais.

Si on reprend l'exemple ci-dessus, on constate que le coût de la formation pour 20 participants est de 731 £. Vous pouvez estimer nécessaire de faire 1500 £ de profit pour rentrer dans vos frais. La formation aura donc un coût total de 2231 £, à répartir entre les 20 participants, soit 112 £ par participant. Par ailleurs, si vous estimez que vous ne pourrez pas avoir 20 participants, il vous faudra décider quel est le nombre minimum de participants pour rentrer dans vos frais et pour ne pas annuler la session de formation. Normalement, on peut tenir une formation avec 8 personnes à 100 £ chacune. Vous pouvez également décider de vous contenter d'un bénéfice de 500 £ et que pour cela, vous aurez besoin d'un minimum de 13 participants.

## Profil des apprenants

Pour qu'une formation soit efficace, il faut avoir une idée claire des stagiaires potentiels. Si possible, il faut connaître leur profil pour s'assurer que votre cours les satisfera. Que savez-vous d'eux ? Y a-t-il un stagiaire type ou seront-ils tous différents ? Il ne faut pas se contenter de raisonner au niveau individuel. Il faut essayer d'avoir une vue générale sur le groupe pour s'assurer que la formation que vous concevez sera adaptée à tous. Ce qui vous permettra d'organiser au mieux le contenu de la formation et vous préparera, avec les autres formateurs, à donner un cours adapté au niveau des stagiaires. Vous n'avez pas obligatoirement de contact avec les participants potentiels avant la formation et vous serez peut être dépendant des informations que vous donnera le commanditaire de la formation. Dans tous les cas, voici les principales questions à poser.

### Questions de base

Vous devez prendre en compte l'ensemble des questions ci-dessous, même si vous ne choisissez que les plus appropriées à la catégorie de formation que vous allez donner :

- combien ? Soyez réaliste dans votre évaluation du nombre maximum ou minimum de participants qui constituera l'audience idéale. Si vous voulez intégrer des activités interactives,

comme des ateliers ou des groupes de travail, limitez le nombre de stagiaires à 20 ou 25, sinon les sessions deviendront difficiles à gérer et chronophages. A contrario, si vous n'avez pas assez de participants, moins de 8 par exemple, l'environnement de formation ne sera pas satisfaisant ;

- qui ? L'âge, le sexe comme les origines culturelles, sociales ou ethniques des participants peuvent avoir une influence sur le déroulement d'un cours. De la même manière, le niveau d'expertise des participants et leur situation personnelle et professionnelle seront déterminants. Des considérations financières peuvent également les dissuader de s'inscrire ;
- d'où viennent-ils ? cette question vaut non seulement pour l'endroit où les stagiaires travaillent, mais aussi pour le type d'organisation dans laquelle ils travaillent, pour leur position au sein de cette organisation et pour l'endroit où ils habitent. Si un participant fait de longs trajets pour venir à la formation, il se fatiguera plus rapidement et il faudra prendre en compte le problème du transport. Des considérations financières en matière de transport pourront dissuader certains participants potentiels de s'inscrire ;
- quelle expérience antérieure en matière de formation ? Certaines personnes n'auront pas de problème pour se présenter et participer activement à des travaux et discussions de groupe. D'autres ne seront pas aussi familiarisés avec l'exercice et auront besoin d'être informés et rassurés ;
- quelle expérience antérieure dans le thème traité lors de la formation ? comme nous l'avons déjà dit, lors d'une formation, on ne se contente pas de fournir des notions et idées nouvelles aux participants. Il peut également s'agir de mettre à jour les connaissances ou de fournir des bases théoriques à un travail pratique que les participants font depuis des années. A nouveau, le niveau d'expérience des participants aura une influence significative sur le contenu du stage et les méthodes utilisées ;
- Quelle motivation ? Il faut se demander quels bénéfices tireront les participants de la formation, aussi bien dans leur vie personnelle que professionnelle. Il est possible de préciser à qui la formation est destinée. La meilleure manière consiste à définir les buts et objectifs de la formation en établissant une liste.

#### *Sélectionner les participants (outils sous forme de tableaux)*

Les tableaux suivants permettent de mieux sélectionner les participants en prenant en compte les facteurs démographiques, professionnels, de motivation, pédagogiques et économiques. Tout ou partie de ces tableaux peuvent être utilisés pour établir un profil type du participant en mettant dans une première colonne les questions à se poser, la liste donnée n'étant pas limitative. Répondez dans la deuxième colonne. Enfin, établissez une liste des conséquences pour le cours et pour les matériaux pédagogiques à garder en tête.

Ces tableaux peuvent également servir de base pour développer un outil moins formel et moins scientifique destiné à collecter à l'avance des informations utiles sur les participants. En distribuant ces formulaires à la classe, vous recueillerez des informations utiles pour peaufiner la préparation de votre cours à toutes les étapes.

Facteurs démographiques	Profil	Conséquences
Nombre de participants		
Résidence		
Age		
Sexe		
Informations d'ordre personnel		

Facteurs professionnels	Profil	Conséquences
-------------------------	--------	--------------

Employeur		
Rôle et responsabilités des participants		
Connaissance et expérience professionnelles		
Années d'expérience		
Besoins de l'employeur		
Besoins du participant		
Connaissance du sujet par les participants		

Motivations	Profil	Conséquences
Quels bénéfices les participants tireront-ils de la formation ?		
Quels bénéfices en tireront-ils pour leur travail au quotidien ?		
Quelles sont leurs attentes ?		
Qu'est-ce qui peut les empêcher de s'inscrire ?		

Facteurs culturels et pédagogiques	Profil	Conséquences
Culture générale		
Formation initiale et professionnelle		
Expérience en matière de formations		
Confiance dans les formations		
Contexte de formation		

Facteurs économiques	Profil	Conséquences
Qui paye la formation ?		
La formation a-t-elle lieu sur le temps de travail des stagiaires ?		

Autres facteurs	Profil	Conséquences
Méthodes pédagogiques		

## Méthodes de délivrance

### Sélection

Il existe plus d'une méthode d'enseignement. Certaines méthodes peuvent avoir des conséquences sur la manière d'enseigner. Il s'agit par exemple en premier lieu de choisir entre une formation en

classe ou une formation à distance. Tout en posant les bases d'un enseignement à distance, ce manuel suppose que le choix effectué est celui d'un enseignement direct plus ou moins développé. Il est évident que les techniques et le contenu de la formation dépendent largement de cette décision initiale : les informations recueillies sur le profil des apprenants se révèlent très utiles à cette étape de planification des sessions.

Une fois que la décision a été prise de monter une formation en classe, d'autres questions se posent, comme :

- La formation doit-elle se faire entièrement en salle de formation, le formateur doit-il intervenir constamment ?
- Faut-il prévoir des périodes hors salle de formation où les participants mèneront des travaux pratiques ?
- Le formateur doit-il fournir activement matériaux pédagogiques et instructions ?
- Le formateur doit-il fixer des tâches spécifiques en fonction des personnes ou des groupes ?

Si le formateur doit être l'intervenant principal et fournir à la fois matériaux pédagogiques, instructions et structure de la formation, celle-ci sera assez classique. Si le formateur doit davantage agir comme un médiateur permettant aux personnes ou aux groupes de déterminer leurs objectifs, de choisir le contenu et de travailler à leur rythme, la formation suivra probablement les modèles d'apprentissage individualisé ou participatif.

Dans toute méthode d'enseignement, il existe de nombreuses possibilités pour transmettre des contenus spécifiques. La manière la plus efficace est d'ailleurs de varier les contenus au sein de chaque cours, ce qui permet une attention soutenue des participants, particulièrement dans un enseignement interactif.

Certaines méthodes d'enseignement aideront les formateurs à évaluer si les objectifs d'acquisition de connaissance de la formation ont été atteints. Varier l'enseignement permet également au formateur de se ménager des temps de repos et d'adapter la formation à son propre rythme. Sans vouloir être exhaustif, ce manuel inclut des parties concernant :

- Les cours magistraux et présentations ;
- D'autres activités en classe ;
- Les travaux pratiques ;
- Les études de cas.

Lorsque vous choisissez une méthode et un type de formation adaptés aux besoins de vos participants, vous devez prendre en compte :

- le nombre d'apprenants ;
- le contenu à transmettre ;
- le temps disponible pour la formation ;
- la régularité des sessions ;
- le nombre de formateurs ;
- l'environnement éducatif ;
- le budget disponible ;
- la culture d'entreprise ;
- les autres ressources nécessaires.



## Préparer et utiliser des études de cas

### Introduction

Les études de cas décrivent des expériences réelles et liées au domaine d'étude ou de formation, pour en illustrer un point, soulever une question ou améliorer la compréhension et l'expérience des participants. La présentation généralement un scénario réaliste du début à la fin : un problème technique, une difficulté de management ... En fournissant des exemples concrets de problèmes et de solutions, des difficultés et des stratégies rencontrées, elle complète le contenu théorique et rend souvent la « leçon » plus crédible et marquante pour l'auditoire.

Comme l'a écrit Laura Millar dans *Writing Case Studies : A Manual* (paru en 1999 dans la collection *Managing Public Sector Records Training Programme* publiée par le CIA/ICA et l'IRMT), les études de cas sont particulièrement utiles dans le domaine des archives et du records management en raison de la variété extrême des situations et des différents types d'institutions autant qu'en raison des différences entre les entités locales, régionales ou nationales.

Comment préparer et rédiger des études de cas ?

Il n'y a pas de règle formelle pour la préparation d'études de cas. Le choix initial peut relever du hasard ; l'expérience vécue par un praticien fournira un bon exemple de situation illustrant un point que le formateur veut enseigner à son auditoire. Les études de cas peuvent évidemment être basées sur une situation et une expérience vécue sans que les détails donnés soient réels : la transformation des cas réels peut être appropriée si la situation concrète est trop complexe ou s'il y a nécessité de protéger l'anonymat d'individus ou d'organisations. Il est également possible de proposer une étude de cas unique, sur le développement d'un projet par exemple, qui prenne en compte des éléments de documentation ou d'activités issus de plusieurs projets menés par des institutions distinctes.

L'étude de cas peut inclure tout ou partie des points suivants :

- Éléments de contexte :
- Fonctionnement de l'organisation ;
- description des acteurs ;
- grandes lignes d'un problème ou d'une difficulté particulière ;
- toute information complémentaire nécessaire à la compréhension du scénario
- Ressources disponibles
- Identification des problématiques ou du contexte de l'environnement de travail ayant des conséquences pour le projet
- Description des solutions apportées, notamment :
  - agents / intervenants ;
  - phase de planification ;
  - options examinées ;
  - mise en oeuvre ;
  - résultats obtenus
- Exemples de documentation : documents de planification, budgets, mémos, données ...
- Bilan du projet : résultats et échecs

En fonction de la manière dont le formateur utilise les études de cas, il peut ou non fournir la solution ou les réponses aux problèmes posés.

### *Comment utiliser les études de cas pour la formation et l'enseignement ?*

Il y a deux aspects dans l'utilisation des études de cas lors d'une formation : leur présentation aux participants et les résultats attendus de la formation.

#### ***Résultats attendus de la formation***

Pour l'étudiant, les études de cas se substituent à une immersion dans le milieu professionnel si le programme d'enseignement ne le permet pas. Elles sont donc particulièrement utiles dans les formations courtes et fournissent des simulations réalistes de situations que les étudiants peuvent s'attendre à rencontrer. Pour des étudiants en formation continue, les études de cas offrent des expériences complémentaires, des approches et des solutions qui étendent leurs connaissances et compétences.

L'utilisation d'études de cas et la réflexion qu'elles permettent de développer sur les scénarii et les solutions possible permettent aux étudiants de développer certaines des compétences dont ils auront besoin dans leur carrière, notamment :

- identification de la problématique ou des difficultés ;
- compréhension et interprétation des données ;
- analyse des informations ;
- reconnaissance des préjugés et partis-pris ;
- réflexion analytique et critique ;
- exercice du jugement ;
- prise et défense de décisions ;
- compréhension des relations humaines ;
- communication sur les idées et les opinions.

#### ***Présentation et utilisation***

Il existe de nombreuses manières d'utiliser les études de cas, en fonction de la durée de la formation, de son objet et du style du formateur.

Lors d'une formation courte une présentation par l'auteur, éventuellement à l'aide de supports visuels, fournit d'excellents exemples pratiques des théories ou méthodes examinées. La présentation peut être suivie d'une séance de questions-réponses pour permettre à l'auditoire de clarifier et d'approfondir sa compréhension du sujet. Le débat peut être libre ou structuré par l'intervenant s'il souhaite que les participants prêtent attention à certains aspects en particulier du cas évoqué. Lors d'une formation plus longue il est envisageable de faire étudier le dossier aux étudiants avant un débat participatif.

Les études de cas comparés sont particulièrement efficaces. Pour cette approche, les cas peuvent être présentés pendant la séance ou étudiés par l'auditoire. On peut enchaîner, lorsque les dossiers sont connus de tous, avec une discussion générale, une discussion orientée par le formateur, un travail en groupe ou même un questionnaire préparé par le formateur. Là encore, l'objectif de la discussion générale ou du travail en groupe qui s'ensuivent consistent à aider les étudiants à évaluer les problématiques présentes dans le scénario et à réfléchir aux différentes approches et solutions envisageables.

Il est également possible de ne fournir à la classe qu'une partie de l'étude de cas et d'amener les étudiants à proposer un scénario : une réunion ou l'archiviste ou records manager doit convaincre d'autres intervenants de la nécessité d'une activité ou de prévoir une ligne budgétaire par exemple. On peut demander aux étudiants de détailler les préoccupations et points de vue des différents protagonistes. Une variante de cet exercice consiste à donner quelques détails aux étudiants et à les amener à chercher une vue d'ensemble du problème en posant des questions.

Les études de cas peuvent être utilisées pour des travaux individuels ou en groupe. L'étudiant ou le groupe étudient un cas dont ils rédigent l'analyse et pour lequel ils formulent les recommandations qui leur semblent judicieuses. S'ils ont besoin d'aide pour commencer, une analyse SWOT se révèle très efficace : le formateur peut fournir une liste de questions concernant les quatre éléments (Atouts, Faiblesses, Opportunités, Menaces) ou les étudiants peuvent utiliser ce modèle comme base de leur propre analyse.

Dans le cas de formations plus longues, il se révèle souvent très efficace d'amener les étudiants à développer leurs propres études de cas. Ceci leur permet de mettre leurs connaissances en application, de tester leurs nouvelles capacités, d'en acquérir d'autres et de mettre en pratique ce qu'ils ont appris. En rédigeant leur propre étude de cas, les étudiants :

- montrent leur capacité à appliquer des théories à des situations réelles ;
- prouvent qu'ils savent identifier les problèmes et les difficultés ;
- démontrent leur capacité à analyser des faits, à évaluer les relations entre intervenants et à avoir une vision d'ensemble du problème ;
- éprouvent les compétences à analyser, à définir une stratégie et à résoudre des problèmes ;
- décrivent les options disponibles pour appréhender un problème et le résoudre.

#### *Lectures complémentaires*

Quatre publications de la collection *Managing Public Sector Records Training Programme* sont particulièrement adaptées à la préparation et à l'utilisation d'études de cas dans le domaine de la gestion des archives et du records management :

- *Writing Case Studies: A Manual*, Laura Millar (ICA/IRMT, 1999). Aussi mince que précieux, ce volume donne des conseils pour la rédaction d'études de cas, sur les objectifs pédagogiques à rechercher et sur l'utilisation efficace des études de cas.
- *The Management of Public Sector Records: Case Studies*, Volumes 1–3 (ICA/IRMT, 1999). Ces trois volumes contiennent 34 études de cas rédigées par des professionnels ou des formateurs du monde entier. La plupart des études contiennent des indications d'utilisation à l'usage des formateurs.

Ces publications sont disponibles aux formats Word ou Adobe Acrobat (PDF) sur le site Internet de l'IRMT : <http://www.irmt.org>.

## **Travaux pratiques**

Les travaux pratiques sont les travaux que les participants doivent terminer durant la période de formation. Il peut s'agir d'un travail de grande ampleur qui comptera dans l'évaluation finale s'il existe une notation ou une appréciation. Si la formation est assez brève, l'importance des travaux pratiques doit être moindre ; si elle est plus longue il est possible de proposer des travaux pratiques plus complexes et détaillés. Bien entendu, les travaux pratiques ne sont pas opportuns.

### *Donner des travaux pratiques à faire*

En donnant des travaux pratiques, il est important de définir précisément ce que les participants doivent faire. Il peut être également utile de distribuer des instructions écrites qui donneront notamment :

- les objectifs pédagogiques ou la finalité des travaux pratiques ;
- une définition claire du travail à faire, contenant les méthodes de travail et le rendu attendu (essai, présentation ...) ;
- le détail des ressources (sources écrites ou en ligne) utiles ou nécessaires pour mener à son terme le travail demandé ;
- un calendrier avec des étapes et une date limite de restitution ;
- les règles d'évaluation ou de critique des travaux pratiques.

Il est important de vérifier au fur et à mesure de la formation si l'ensemble de la classe comprend ce qu'il y a à faire et fait des progrès.

### *Exemples de travaux pratiques*

Il y a plusieurs approches différentes pour donner des travaux pratiques. Voici quelques exemples pour illustrer la méthodologie.

#### ***Plans d'action***

Réaliser un plan d'action est l'un des exercices les plus efficaces en formation. Cela demande que les participants choisissent une question ou un projet auquel ils ont été confrontés dans leur vie professionnelle, ou qu'ils souhaitent aborder dans un futur proche. Le projet doit concerner les thèmes abordés dans la formation. On demande aux participants d'étudier le problème et de préparer un plan d'action à réaliser quand ils seront de retour dans leur service. Ce devoir peut être rendu sous forme écrite. Dans une formation courte, le meilleur moyen d'évaluer les résultats est de demander aux participants une brève présentation devant l'ensemble de la classe.

Ce devoir exige que les participants aient accès à des ressources écrites ou au moins à internet. On peut réserver du temps à cet effet durant la formation ou en faire un devoir « à la maison ».

#### ***Dissertations***

L'exercice des dissertations est généralement connue des participants depuis l'école. Cependant, la plupart des gens ne produisent pas facilement de longs essais théoriques, et les dissertations doivent donc être utilisées avec discernement dans le contexte d'une formation. Lorsque vous proposez une dissertation comme travaux pratiques, il est essentiel d'être précis sur le niveau d'information et de détail attendu. Il est également nécessaire de réfléchir à une grille de notation pour évaluer toutes les dissertations selon les mêmes critères. Dans le domaine de la gestion des archives et du records management, la pratique de la dissertation n'étant pas aussi importante que l'écriture de rapport et de procédures, il peut être plus adapté de donner d'autres types de travaux pratiques (*cf infra*).

#### ***Lire et comprendre des textes***

Donner des textes à lire constitue un bon exercice. L'ensemble de la classe peut préparer le même

texte, ou on peut donner des textes différents pour chacun ou par groupe. On peut donner plusieurs textes s'il est nécessaire d'avoir une comparaison ou une approche plus diversifiée. Il peut être utile de les accompagner questions, afin que les participants approfondissent leur lecture ou préparent ensuite des réponses plus formelles. La restitution peut être écrite, en présentation de groupe ou sous forme de débat.

### ***Recherche***

La recherche consiste à demander à la classe d'aller plus loin dans l'étude d'un problème ou d'un sujet. On peut donner des indications ou faire démarrer la recherche à partir des bibliographies et présentations de la formation. Ce genre de travaux pratiques peut être légèrement « orienté » - avec une seule réponse juste- ou il peut être plus général et viser à développer les intérêts ou les capacités d'analyse des participants. Ces dernières étant particulièrement utiles dans le domaine de la gestion des archives et du records management, ce type de travaux pratiques est particulièrement efficace.

### ***Travaux pratiques de type professionnel***

Quand il s'agit d'une formation pratique essentiellement à destination de participants déjà en activité, il est très efficace de demander comme travaux pratiques les types de documents utilisés dans l'environnement professionnel. Le thème retenu sera l'un ou l'autre des sujets abordés dans la formation, et le rendu prendra la forme d'un rapport à la direction, d'une présentation à des collègues, d'un cahier des charges pour une société informatique ou de tout autre document de travail.

### ***Réagir aux travaux pratiques***

Il est essentiel de donner un avis sur les travaux effectués. Ayant pris leur tâche à coeur, les participants attendent au moins une indication sur la qualité de leur travail, même si la formation n'est pas notée au sens propre. Voici quelques moyens de structurer vos réactions :

- Si les participants rendent leur travail sous forme de présentation, prêter attention au contenu. Il peut être utile de faire une grille d'évaluation de ce qui est attendu (on pourra souvent utiliser comme base les instructions écrites données pour le devoir). L'évaluation peut être faite par écrit, mais dans le cas d'une présentation il est préférable de la faire oralement, juste après l'exposé. Expliquez en détail aux participants les points qu'ils ont réussi et les lacunes que vous avez constatées. Si le travail implique de résoudre un problème ou de rechercher des solutions alternatives, analysez non seulement la solution proposée mais également le processus ou la méthodologie employée et mentionnez-les dans votre évaluation. Commentez aussi, si cela est judicieux, la forme ou le style du devoir rendu.
- Pour une formation plus formelle comptant pour la note ou la moyenne générale de l'étudiant il est important de concevoir une grille d'évaluation. Réfléchissez aux connaissances ou à l'expertise dont les participants doivent faire preuve. Faites une liste des principaux points qui doivent être présents et montrent que l'étudiant maîtrise son sujet. Définissez les développements ou les aspects du devoir qui feront passer l'évaluation de « moyen » à « bon » ou « excellent ». Ce type de travaux pratiques peut nécessiter un deuxième correcteur.

Pour l'évaluation, il est essentiel d'utiliser un style honnête et critique mais positif et encourageant. Si vous n'êtes pas capable d'identifier et de signaler les faiblesses autant que les forces, les étudiants n'apprendront rien de leurs erreurs - c'est pourtant un excellent moyen d'apprendre. Par contre, vous pourrez les décourager en étant trop critique et excessivement sévère.

## Enseignement à distance

### *Ce qu'est l'enseignement à distance*

L'enseignement à distance est une formation dispensée à des étudiants ou à des participants qui ne se rassemblent pas dans un même endroit pour apprendre face au formateur en personne. Dans la pratique, des dossiers détaillés et des instructions sont envoyés aux étudiants ou mis à leur disposition pour accomplir des tâches qui sont en retour évalués par le formateur. Dans les faits, l'enseignement et l'apprentissage peuvent être séparés non seulement géographiquement mais aussi chronologiquement.

### *Pourquoi utiliser l'enseignement à distance ?*

L'enseignement à distance permet aux étudiants de suivre les cours où qu'ils soient et quand ils peuvent. Il leur permet d'adapter leur apprentissage et leurs études à leurs autres engagements et responsabilités : famille, travail... Cela donne également la possibilité de participer à des étudiants qui ne pourraient pas autrement, pour des raisons de temps, de distance ou de difficultés financières. Potentiellement, cela permet également d'ouvrir à un plus grand nombre d'élèves des formations rares.

### *Avantages et inconvénients de l'enseignement à distance*

L'enseignement à distance peut être très efficace, surtout pour des étudiants mûrs ayant des raisons motivées de réussir et satisfaits d'être responsable de leur formation. Aussi éprouvés que puissent être les cours par correspondance, il n'est cependant jamais facile - ni pour l'élève ni pour le formateur- de supprimer la régularité du calendrier d'un enseignement direct. Voici quelques-uns des avantages et inconvénients :

#### **Avantages et inconvénients**

- Facilité de la logistique : il suffit de bons moyens de communication ;
- Manque d'un environnement : salle de classe, enseignants... ;
- Les étudiants sont responsables du rythme et des horaires des leçons ;
- Possibilité de coûts réduits/de public plus large car les étudiants peuvent se former en plus de leur travail ;
- le temps et la quantité de travail exigés par l'enseignement à distance sont plus importants que ceux nécessaires pour une formation présentielle ;
- Rentabiliser les tâches administratives de l'enseignement à distance peut amener à un trop grand nombre d'étudiants ;
- Certains étudiants trouvent que l'enseignement à distance les isole ;
- Le manque d'encadrement et le besoin d'une motivation/initiative élevée peut poser des problèmes.

### *Comment délivrer un enseignement à distance ?*

L'enseignement à distance peut être effectué en suivant différentes techniques ou technologies. L'enseignement virtuel ou « e-learning » est sans doute la forme la plus coûteuse et la plus moderne

d'enseignement à distance ; mais d'autres moyens de délivrer à distance un enseignement ont été utilisés depuis des années avec succès. On trouve parmi les méthodes d'enseignement :

- **L'enseignement virtuel ou « e-learning »** utilise des ordinateurs connectés à internet et des logiciels permettant à l'étudiant une interaction avec les matériaux pédagogiques, grâce à des forums, des espaces de travail partagés, des vidéoconférences, etc. On peut trouver des exemples à l'adresse <http://www.archive-skills.com/links/links10.php>
- **Des programmes télévisés** comportent une série d'émissions de télévision destinées à transmettre techniques et théories. Ces émissions peuvent être diffusées par des chaînes câblées ou hertziennes, ou au moyen de cassettes vidéos ou DVD. L'Open University du Royaume-Uni a utilisé cette technique pendant des années.
- **Des documents écrits** : souvent appelés cours par correspondance, il s'agit de documents rédigés spécifiquement pour l'enseignement à distance, comme par exemple un manuel contenant différents exercices et tâches que l'élève complète à son propre rythme.

*Quelles sont les spécificités de l'enseignement à distance ?*

En terme d'organisation, de préparation des contenus, de transmission et de communication, l'enseignement à distance demande une approche spécifique. Les étudiants devront être motivés dès le début et développer des capacités de persévérance et d'autonomie. Enseignants et formateurs devront créer et utiliser de nouvelles méthodologies et styles de travail, en remplaçant les instructions directes par des stratégies de gestion de l'apprentissage, par un soutien aux étudiants, par l'encouragement au débat à distance et par la diffusion de l'information et des opinions. Certains des éléments de l'apprentissage participatif et individualisé sont présentés dans la section enseignement à distance.

*Comment rédiger des éléments pour l'enseignement à distance ?*

Lorsque vous développez des éléments écrits pour l'enseignement à distance, il est important qu'ils soient rédigés pour impliquer l'apprenant. Voici quelques conseils :

- Garder un style simple, direct et clair ;
- Donner une définition à chaque mot nouveau ou terminologie nouvelle ;
- Utiliser un style informel et compréhensible ;
- Définir clairement les objectifs d'apprentissage pour chaque unité ou module ;
- Définir dans l'introduction les grandes lignes des objectifs d'apprentissage afin que le lecteur sache où il en est et vers où il va ;
- Présenter si possible plusieurs fois les concepts, idées et théories ;
- Alternier activités et exercices d'auto-analyse en terminant par un élément plus significatif ;
- Développer les connaissances et la compréhension du sujet abordé par de nombreux exercices ;
- Utiliser chaque fois que possible des exemples appropriés et des études de cas.

*Facteurs de succès*

Il y a des facteurs critiques pour le succès de l'enseignement à distance :

- L'enseignant doit être enthousiaste et motivé ;
- les formateurs doivent exceller dans les tâches administratives et, selon le type de pédagogie utilisé et les matériaux distribués, intégrer une bonne cellule de maquettage et publication ;
- les matériaux pédagogiques doivent être prévus suffisamment à l'avance pour être testés et prêts à temps. Le plus gros du travail se fait avant les envois aux étudiants ;

- l'interaction entre l'apprenant, le formateur et les autres apprenants doit être facilitée et encouragée ;
- le formateur doit garder un contact régulier avec les autres étudiants ;
- il est indispensable de savoir utiliser les technologies proposées. Celles-ci doivent être testées au préalable et expliquées aux étudiants afin qu'ils se familiarisent avec elles et les utilisent avec aisance ;
- les problèmes techniques et de communication doivent être résolus au fur et à mesure ;
- les formateurs doivent utiliser une palette variée de méthodes pour interagir et réagir, par exemple : conférences téléphoniques individuelles ou en groupe ; courrier postal, courrier électronique, visioconférence ou conférence par ordinateur ;
- les étudiants peuvent tenir un journal de bord présentant leurs vues sur le déroulement et le contenu du cours, qu'ils soumettront ou partageront régulièrement d'une manière ou d'une autre ;
- il est essentiel de tenir au moins une fois une séance présentielle, de préférence au début, pour aider les apprenants à se familiariser avec le processus d'enseignement à distance et pour leur donner des instructions sur les techniques pédagogiques.

## Activités en classe

Les activités en classe scandent le programme et maintiennent la concentration des élèves et leur intérêt. Elles peuvent également renforcer l'apprentissage ou se substituer à des cours magistraux ou à des présentations comme moyen de transmettre de l'information.

### *Types d'activités*

De nombreux types d'activités conviennent dans une formation. On trouvera certains exemples dans la section Sélection. La liste ci-dessous n'a pas l'ambition d'être exhaustive. Au fur et à mesure que vos talents de formateur se développeront, vous trouverez votre inspiration dans votre expérience professionnelle, dans les lectures à préparer ou même dans des activités de détente qui peuvent être transformées en activité en classe intéressante ou utile.

- **Auto-présentations et « brise-glaces »** : utilisés au début du cours, avant d'aborder le sujet de la leçon, ils servent à impliquer les élèves dans la formation. C'est tout à fait précieux quand le formateur n'a reçu que peu d'informations sur les participants ou que les participants eux-mêmes viennent d'organisations différentes et ne se connaissent pas entre eux. Les « présentations » peuvent être brèves et simples : chaque participant résume sa biographie et ses objectifs d'apprentissage. Chacun peut aussi présenter son voisin, après une courte « interview ».  
Un « brise-glace » est une activité à laquelle les étudiants sont encouragés à participer, avec pour but de faire connaissance à la fois entre eux et avec le formateur. On peut tout à fait utiliser un exercice simple : une séance de réflexion destinée à évaluer la connaissance des principes ou terminologies explorées ou utilisées durant la formation.
- **Travail individuel** : chaque participant reçoit un travail à réaliser de manière autonome : un questionnaire, une présentation basée sur son expérience, une recherche sur un point précis ou une partie de projet et qui s'insèrera dans le travail collectif de la classe.
- **Exercices de groupes** : ces exercices sont destinés à faire travailler les participants en équipe. Le sujet peut être plus difficile que pour un travail individuel car l'équipe peut grouper ses connaissances, son expérience et ses capacités à résoudre des problèmes.
- **Séances de réflexion** : pour les puristes, les séances de réflexion ont des règles inflexibles :



pas de commentaires détaillés ni de discussion, importance donnée aux idées générées spontanément et aléatoirement dans le groupe. En classe, on peut en utiliser une forme allégée pour résoudre des problèmes ou pour capitaliser les connaissances existantes, à la place d'un cours magistral qui ne redirait aux participants que ce qu'ils savent déjà.

- **Débats modérés** : le formateur conduit un débat sur un sujet déterminé, avec à l'esprit une liste de points à traiter.
- **Ateliers** : les ateliers sont généralement l'occasion de travaux de groupe qui prennent un certain temps. Par exemple, demander à chaque groupe de détailler une partie d'un plan d'urgence. Le groupe doit étudier un sujet, en débattre ou résoudre un problème. On attend qu'il propose un contenu ou des informations propres à faire le travail demandé.

Préparer et mettre en scène des activités en classe exige une réflexion et une préparation rigoureuses. Voici quelques conseils :

- Établir ce que les étudiants doivent faire, et s'ils doivent le faire individuellement ou en groupe ;
- Préparer une diapositive ou un support de cours expliquant ce que la classe doit faire et comment ;
- Prévoir les supports additionnels éventuellement nécessaires : textes à lire ... ;
- Préciser clairement le temps alloué à la tâche et celui nécessaire pour la restitution ;
- Ne pas oublier d'accorder une période de rédaction si la restitution comprend des mini-présentations ;
- Se rendre disponible pour les questions, circuler de groupe en groupe ou d'élève en élève pour fournir de l'aide ;
- Faire des commentaires, participer aux débats.

## **Apprentissage participatif**

*Qu'est-ce que l'apprentissage participatif ?*

L'apprentissage participatif est un encouragement à un contrôle plus important du processus pédagogique par les étudiants. Le rôle du formateur devient un rôle de médiateur et d'organisateur, de fournisseur de ressources et de soutien pour les étudiants. Ceux-ci apprennent ensemble et les uns des autres en identifiant et en mettant en œuvre des solutions à différents problèmes, défis ou domaines d'apprentissage. Ils peuvent également fixer leurs objectifs propres et devenir responsables de l'évaluation de l'apprentissage.

Cette technique est utilisée la plupart du temps pour des formations universitaires et dans des domaines plus formels. Il est probable que les formateurs en archivistique n'utiliseront jamais cette méthodologie de manière exclusive, mais elle offre des techniques et des approches qui peuvent être incorporées à des formations de plusieurs jours : par exemple, faire préparer un plan d'action par différents participants, les plans étant liés au contenu du cours mais adaptés aux besoins de chacun.

Contrairement à l'apprentissage individualisé où le formateur est très présent et répond directement aux besoins de chaque participant, dans l'enseignement facilité le formateur soutient et encourage les participants qui élaborent et développent eux-mêmes leurs objectifs pédagogiques et les résultats.

*Avantages et inconvénients de l'apprentissage participatif*

L'apprentissage participatif est basé sur l'hypothèse que plus un étudiant est responsable de son apprentissage, plus la formation ou l'éducation reçue seront efficaces. Les avantages sont les suivants :

- les élèves utilisent leur capacité de synthèse et d'analyse ;
- l'élève s'implique activement ;
- les étudiants interagissent entre eux et apprennent les uns des autres ;
- Il n'y a pas besoin de nombreux matériaux pédagogiques ;
- les étudiants peuvent travailler dans un environnement similaire au monde réel ;
- on peut utiliser diverses méthodes d'apprentissage.

Les inconvénients sont :

- l'apprentissage participatif peut être plus cher, ou le paraître ;
- le rythme d'enseignement est celui du groupe, non celui de l'individu ;
- le rôle de l'enseignant n'est pas clairement défini ;
- Des espaces supplémentaires sont nécessaires : pour les travaux en groupe ... ;
- l'apprentissage est coûteux en temps par rapport au contenu transmis ;
- l'apprentissage participatif est inapproprié dans certains contextes culturels.

### *Pratiquer l'apprentissage participatif*

Comme on l'a déjà dit, le rôle de l'enseignant dans l'apprentissage participatif consiste à créer et à gérer des expériences d'apprentissage participatif ou en groupe où des échanges se produisent durant un certain temps entre instructeurs et élèves ou entre élèves.

Les cours et les séances se poursuivent généralement sur plusieurs semaines, en incluant :

- des tutorats à la demande, des exposés, des présentations d'ensemble ;
- des débats et discussions, en ligne ou face-à-face ;
- la distribution de supports de cours, de lectures à préparer et de liens vers des sites webs ;
- un partage de dossiers ou de liens ;
- des enquêtes, des sondages ;
- des séances, des cours et des séminaires soit en classe, soit virtuels mais en temps réel ;
- des séances de réflexion, face-à-face ou virtuelles ;
- des activités en groupe : jeux de rôles, jeux... ;
- des activités de terrain ;
- des études de cas et des projets.

L'apprentissage participatif dans sa forme la plus pure a lieu dans un environnement doté de toutes les ressources nécessaires, avec des participants actifs et motivés. La plupart des environnements de formation ne peuvent offrir ces conditions nécessaires. On peut toutefois combiner des éléments d'apprentissage participatif avec d'autres styles de formation et récolter une grande partie des fruits de cette méthodologie.

## **Apprentissage individualisé**

L'apprentissage individualisé prend en compte les différences entre les élèves. Il est plus particulièrement approprié quand il n'y a qu'une seule personne à former : le successeur ou un équipier. Contrairement à l'apprentissage participatif, où le formateur occupe un rôle passif, dans l'enseignement individualisé le formateur doit identifier les besoins des individus et y répondre, par exemple :

- rythmes et style d'apprentissage ;
- attitude ;
- maturité ;
- intérêts pour tel ou tel niveau de savoir ;
- motivation ;
- environnement d'apprentissage.

Les étudiants ne sont pas forcément chez eux. Ils peuvent se trouver dans une classe tout en travaillant à leur propre rythme.

Les principaux types d'apprentissage individualisé sont :

- l'enseignement à distance ;
- l'apprentissage à partir d'un ensemble de ressources ;
- la formation sur ordinateur ;
- les cours particuliers.

Les avantages sont les suivants :

- les spécificités de chaque élève sont prises en compte ;
- les élèves peuvent travailler à leur propre rythme, au moment le plus avantageux pour eux ;
- on peut répondre à des styles d'apprentissage différents ;
- la méthode est rentable pour un grand nombre d'élèves ;
- les étudiants ont davantage de contrôle sur la manière dont ils apprennent et le contenu de leur apprentissage ;
- c'est un apprentissage actif et non passif.

Il existe des inconvénients :

- il faut préparer les matériaux pédagogiques longtemps à l'avance ;
- il peut être dur pour l'étudiant de maintenir sa motivation ;
- le rôle du formateur doit s'adapter.

Ce type d'enseignement est sans aucun doute adapté à une formation « sur le tas » pour un ou deux collègues. Une bonne idée peut être de lier la formation à des exercices pratiques faits à partir des besoins du poste de travail : planifier un audit archivistique, tracer les grandes lignes d'une évaluation de documents, etc. Il peut également être très efficace d'utiliser ce type de formation à la suite d'une formation « face-à-face ».

## **Exposés et cours magistraux**

Un cours magistral est un enseignement donné par un professeur à un grand nombre d'étudiants (généralement en personne, mais cela peut être par télédiffusion, en vidéo ou en film). Un cours magistral consiste en 50 à 55 minutes de monologue de l'enseignant, sans interruption ni discussion : la seule activité des élèves est l'écoute et la prise de notes. Les cours n'incluent pas forcément des supports visuels. Les exposés suivent une structure similaire mais ont davantage tendance à avoir lieu en dehors des lieux d'enseignement : au travail par exemple. Les exposés peuvent être plus courts et ont naturellement tendance à utiliser des supports visuels, éventuellement des techniques de pointe.

Les cours magistraux et exposés présentent de nombreux avantages comme méthode de transmission du savoir. Même si les inconvénients sont réduits, il faut les connaître et prendre des

mesures pour les minimiser car ils ne sont pas anodins et peuvent handicaper l'acquisition des connaissances.

### **Avantages et inconvénients**

- de l'information mise à jour peut être diffusée rapidement et simultanément ;
- les apprenants se font rapidement une vue d'ensemble du sujet ;
- les apprenants peuvent être motivés par un bon professeur ;
- c'est une forme familière d'enseignement ;
- Rentabilité ;
- facilité de logistique ;
- Permet l'intervention d'un expert reconnu du domaine d'étude ;
- le contenu peut être contrôlé ;
- le rythme d'enseignement peut être contrôlé ;
- N'est pas modulable en fonction des différences de capacités ou vitesse d'apprentissage ;
- Méthode d'apprentissage passif ;
- le lieu et l'emploi du temps sont contrôlés par l'enseignant ;
- les élèves considèrent souvent cette méthode « ennuyeuse ».

De nombreuses recherches sur les expériences d'apprentissage ont mis en lumière la pertinence et la valeur des cours magistraux et exposés comme technique de transmission du savoir. En préparant un exposé, il est préférable d'avoir à l'esprit les points suivants :

- le cerveau a une capacité d'attention de 10 minutes, sauf si le formateur stimule cette attention : en posant une question, en montrant une diapositive, en changeant de rythme ... ;
- Quand un message est transmis une fois, le cerveau en retient 10% à échéance d'une année. Quand le message est répété six fois, la mémorisation s'élève à 90% ;
- le cerveau se rappelle mieux du début et de la fin des événements ;
- la mémorisation est élevée lorsqu'on utilise des trucs mnémotechniques ou des analogies ;
- la mémorisation chute rapidement au bout de 24 h sans stimulation ;
- le cerveau préfère des diagrammes et des figures arrondis à des carrés ;
- le cerveau préfère la couleur au noir et blanc ;
- le cerveau se rappelle très bien les choses inhabituelles.

### *Suggestions pour concevoir des cours magistraux et exposés efficaces*

Certaines personnes sont des orateurs nés. Elles peuvent parler sans préparation, sans notes, sans supports visuels tout en présentant un exposé sur un sujet, choisi ou imposé, qui va impressionner, informer et captiver le public. Ce faisant, elles violeront les règles et astuces présentées dans cette section tout en étant des formateurs de talent. La plupart d'entre nous avons besoin de développer et pratiquer nos capacités à faire un discours ou un exposé. Suivre les indications données ci-dessous vous aidera à préparer et délivrer un discours ou un exposé professionnel et efficace. Certaines de ces suggestions sont d'ailleurs tout à fait adaptées à d'autres méthodes d'enseignement.

### **Introduction**

- Annoncer si les étudiants peuvent poser des questions ;
- Leur dire s'ils doivent prendre des notes et quand ;
- Mentionner les supports de cours distribués ;
- Faire un plan de l'exposé.

### ***Évaluer les connaissances préalables de l'auditoire***

C'est aussi un bon moyen de « chauffer la salle » :

- Poser des questions ;
- Donner un – court - test par écrit ou un questionnaire ;
- demander ce qu'ils ont fait auparavant.

### ***Bien organiser ses informations***

- S'assurer de connaître suffisamment le sujet pour répondre à des questions d'approfondissement allant au delà de votre exposé ;
- Le cours ou l'exposé doivent avoir un début, un développement et une fin, ou du moins suivre une structuration logique ;
- Ne pas oublier qu'il peut être nécessaire de remettre des choses au clair pour les étudiants durant l'exposé ;
- Expliquer comment l'exposé entre dans le programme général de formation ;
- Mettre la séance en relation avec les éléments précédents et suivants de la formation.

### ***Se mettre à la place de l'auditoire***

- Replacer le sujet dans son contexte ;
- Établir des liens avec quelque chose qu'ils jugeront utile ;
- utiliser des analogies ;
- utiliser des illustrations et des diagrammes pour être clair ;
- utiliser des exemples qui intéresseront le public.

### ***Langage***

- Utiliser un langage simple et sans fioritures ;
- utiliser un vocabulaire connu des apprenants ;
- écrire au tableau les définitions des termes complexes ou prévoir de distribuer un glossaire ;
- Développer les abréviations ;
- éviter le jargon et les répétitions inutiles (tout en insistant sur les points importants).

### ***Attitude***

- Assurez-vous d'établir un contact visuel avec chaque élève sans se fixer sur un individu en particulier. ;
- Ne pas oublier de sourire et d'avoir l'air sûr de vous ;
- éviter de faire de trop grands gestes, qui peuvent distraire l'attention ;
- trouver une posture confortable pour être à la fois détendu et en équilibre.

### ***Voix***

- Jouer du ton et de la hauteur pour éviter la monotonie ;
- Avoir un rythme suffisamment lent pour être compréhensible : il est nécessaire de parler bien plus lentement qu'au cours d'une conversation ;
- Faire des pauses pour permettre aux phrases d'être comprises.

### ***Habillement***

- Porter des vêtements dans lesquels vous vous sentez à l'aise et sûr de vous ;
- Essayer de ne pas vous mettre le public à dos par votre tenue. En cas de doute, il est préférable d'être trop chic que pas assez ;
- Si votre cravate fétiche ou vos boucles d'oreilles « effacent » votre timidité, portez-les ;
- Ne pas oublier que des vêtements criards ou inappropriés distraient votre public.

### ***Conseils généraux***

- Connaître son sujet ;
- Gérer son temps (en s'entraînant au préalable pour s'assurer que la longueur est correcte) ;
- Soyez franc, même s'il faut admettre que vous ne savez pas répondre à une question ;
- soyez enthousiaste ;
- Soyez vous-même.

### ***Pour conclure***

- Résumer le contenu ou mentionner à nouveau les points importants ;
- renvoyer à la bibliographie ou à des lectures complémentaires si nécessaire ;
- Laisser du temps pour des questions.

### ***Supports visuels***

La méthode habituelle pour rendre un cours magistral ou un exposé plus attrayant et efficace consiste à utiliser des supports visuels. Un cours magistral peut être ennuyeux, et donc un moyen inefficace de transmettre un savoir. Les supports visuels peuvent être utilisés dans un exposé ou un cours pour illustrer le sujet, pour rompre la monotonie ou pour fournir un stimulant visuel renforçant ce qu'entend le public. Les formes de supports visuels les plus communes sont :

- Les diapositives (connues également sous le nom de « transparents ») ;
- les diapositives photographiques ;
- Les présentations Powerpoint ;
- Tout objet, image ou documentation qui circule en classe mais n'est pas distribué pour être emporté.

Pour davantage de détails sur la préparation de supports visuels efficaces, voir la section Supports d'enseignement.

### ***Comment l'auditoire juge-t-il les orateurs et les enseignants ?***

Faire un exposé ou un cours magistral peut être une expérience intimidante, d'autant que nous avons tous été dans le passé dans la salle plus que sur l'estrade. Se souvenir comment nous allons être jugé ou perçu par l'auditoire peut aider. La compétence d'un orateur est jugée à trois niveaux :

1. Les connaissances : la compétence technique et l'expérience pratique ;
2. la forme et la transmission : le « jeu d'acteur », c'est-à-dire le contrôle de la voix, le regard, l'attitude, la gestion des supports audio-visuels et des supports de cours, la modération du débat, la capacité à rendre l'apprentissage amusant ;
3. l'enthousiasme : l'intérêt pour le sujet, la capacité d'écoute, la manière de répondre aux questions.

### *Comment rendre plus interactif un cours magistral ou un exposé ?*

Les cours magistraux sont souvent le meilleur moyen de transmettre une masse de faits et d'informations à un groupe nombreux. Cependant, ils n'impliquent pas nécessairement de longs monologues de l'orateur, et il existe des méthodes pour rompre la monotonie et accroître la variété et l'intérêt du cours. Voici quelques suggestions :

- Interrompre le discours pour poser des questions à la classe ;
- Alternier une succession de mini-exposés et d'activités en classe ;
- Créer des binômes : poser une question précise et demander aux élèves d'en débattre deux par deux ;
- Distribuer des supports de cours à compléter par les élèves durant le cours ;
- Faire lire en classe un texte bref adapté au sujet du jour ;
- Ménager des pauses. Il s'agit d'un temps de réflexion : les élèves doivent relire leurs notes, réfléchir à un problème, résumer une idée dans leur tête.

## **Supports de cours**

Un support de cours est une copie papier d'un texte qui appuie, développe structure ou bien permet de donner un suivi à la formation. Il est généralement très important de fournir des supports de cours aux participants. Les supports de cours sont un outil de formation très efficace car, quand ils sont bien conçus et élaborés, ils permettent de consolider l'information transmise durant la session de formation, et le participant peut les utiliser bien au-delà de la formation.

Quand on développe des supports de cours, il faut penser à la manière dont ils pourront être utilisés après la formation. Vos supports de cours seront réussis si les participants peuvent en faire les usages suivants :

- Se souvenir de ce qu'ils ont appris ;
- Approfondir leurs connaissances en lisant les documents qui n'auront pas été étudiés en cours ;
- Soutenir leur travail quotidien
- Transmettre les connaissances apprises à leurs collègues.

## **Pourquoi fournir des supports de cours ?**

Voici les principales raisons :

- Venir en appui à l'exposé ou à l'atelier ;
- Compléter l'exposé ou l'atelier ;
- Donner aux apprenants quelque chose qu'ils emporteront avec eux et pourront lire plus tard ;
- Étayer la structure du cours ;
- Donner des informations générales sur le cours ;
- Organiser un atelier ou des exercices ;
- Consolider l'enseignement ;
- Préparer le cours ou l'atelier suivants.

## **Les différentes catégories de supports de cours**

### *Transcriptions d'exposé ou de cours magistral*

Il s'agit d'une transcription mot à mot des propos de l'intervenant. Il est rare qu'un intervenant expérimenté lise son cours, mais il peut avoir rédigé des éléments destinés à être publiés, basés sur un cours magistral qu'il a l'habitude de donner.

### *Notes de contexte*

Des notes de contexte peuvent être utilisées en association avec une série d'autres méthodes pédagogiques. Il s'agit de notes complètes et détaillées sur le sujet, qui peuvent être utilisées par la classe pour illustrer les exercices ou les ateliers, ou pour compléter un cours magistral quand il n'y a pas assez de temps pour tout traiter.

### *Un tirage papier de transparents ou de diapositives PowerPoint*

C'est une catégorie de supports de cours très rapide et très facile à produire, tout particulièrement si aucun support de cours n'a été prévu à l'avance. Cependant, ils peuvent être de peu d'intérêt pour qui n'a pas assisté au cours.

### *Plan de l'exposé*

Un plan des thèmes qui seront abordés lors du cours peut fournir aux participants des points de repère pendant la session. Il peut aussi constituer la base d'un support de cours partiel que les participants alimenteront avec leurs notes personnelles

### *Plan du cours magistral*

Les plans de cours sont pertinents quand la formation dure plus d'un jour ou deux. Ils donnent aux participants des informations sur les sujets qui seront abordés chaque jour.

### *Bibliographie*

Une bibliographie fournit à la classe une liste de publications utiles pour une information de base ou plus détaillée sur les sujets couverts par la formation. Une bonne bibliographie sera organisée en sections et indiquera le ou les auteurs, le ou les éditeurs et la date de publication. Si vous avez le temps de commenter la bibliographie, vous aiderez utilement les participants à orienter leurs lectures.

### *Webographie*

Une webographie est une liste d'URL ou de sites internet concernant le sujet de la formation. Bien qu'il soit possible de fournir la webographie sous forme d'un tirage papier, il sera plus utile de la donner sous disquette ou CD-ROM, puisque saisir une URL à partir d'un support de cours peut faire perdre du temps et conduire à des erreurs. Comme les bibliographies, les webographies nécessitent une bonne organisation et ont intérêt à être commentées. Les sites internet sont bien plus dynamiques que des publications au format papier ; cependant, si un site internet constitue un véritable atout pour disposer d'une information immédiatement disponible, il peut se transformer ou



disparaître complètement. Il est essentiel que vous vérifiez votre webographie régulièrement pour vous assurer que vous fournissez une information précise.

### *Glossaire*

Un glossaire est une liste de termes avec des définitions qui sont propres à un sujet donné ou à un domaine d'expertise. Il se présente habituellement dans l'ordre alphabétique des termes et peut renvoyer ou faire référence à des synonymes ou des termes au sens plus large ou plus restreint. Bien qu'il y ait des glossaires publiés, n'hésitez pas à développer le vôtre comme glossaire de référence pour la classe. Votre classe comprendra ainsi ce que vous voulez dire lorsque vous utilisez des termes spécialisés.

### *Biographies simplifiées des formateurs et des intervenants*

Des biographies simplifiées des formateurs et des intervenants fournissent aux participants des informations sur les expériences et les compétences des personnes assurant la formation. Cela peut aider la classe à formuler des questions plus pertinentes et à tirer le meilleur parti de l'expertise des formateurs.

### *Liste des participants*

La plupart des gens aiment recevoir une liste des personnes avec lesquelles ils vont suivre une formation. De telles listes sont habituellement organisées dans l'ordre alphabétique des noms, et indiquent le prénom, le nom et des informations sur l'employeur/l'organisation de rattachement. Si les participants en sont d'accord, elles peuvent aussi indiquer comment les contacter.

### *Programme ou emploi du temps*

Comme les plans de cours, les programmes ou les emplois du temps informent les participants sur les sujets qui seront abordés durant la formation. Ils constituent habituellement un support de publicité ou sont envoyés aux participants avant le cours. Il peut néanmoins être utile de les inclure comme support de cours au cas où des participants auraient oubliés d'amener le leur.

### *Schémas*

Les schémas constituent d'utiles illustrations ou aides-mémoires des sujets traités lors de la session de formation. Si parfois faire recopier à la classe le schéma constitue une partie importante du processus pédagogique, il sera souvent plus efficace d'en fournir une copie à la classe.

### *Description d'exercice, d'atelier ou de discussion*

Une description d'exercice donne des instructions écrites pour faire un exercice, et permet au formateur d'expliquer les activités qu'il attend de la classe, les sujets sur lesquels elle doit discuter ou réagir. Chaque membre du groupe peut s'y référer pour mieux comprendre les instructions orales. Le support de cours peut aussi laisser au groupe un espace pour prendre des notes individuelles et pour préparer les réponses faites à la classe dans son ensemble.

### *Supports de cours à compléter*

Les supports de cours à compléter sont des notes qui aident et guident les participants dans la prise

de notes détaillées en classe – que ce soit pour un exposé, pour un exercice, pour le retour au travail ou pour la préparation à la formation. Il peut être utile de fournir des notes complètes à une date ultérieure.

### *Articles utiles*

Des articles publiés peuvent servir de supports de cours utiles pour venir en appui ou compléter la session de formation. Par ailleurs, ils ne demandent pas beaucoup de travail aux formateurs. Cependant, expliquez pourquoi vous les distribuez et assurez-vous de ne pas être en infraction avec le droit d'auteur.

### *Exemples de documentation abordée par l'exposé*

Cette catégorie de support de cours correspond aux copies de documents ou aux échantillons de documents qu'il est approprié d'étudier dans le cadre du sujet débattu. Les études de cas et les exposés sur les procédures et la pratique se prêtent particulièrement à l'utilisation de ce type de matériel, comme des exemples de règles adoptées.

### *Questionnaires rapides et feuilles d'exercices*

Les questionnaires et les autres types de feuilles d'exercices sont des supports de cours qui soutiennent, anticipent ou complètent un cours magistral ou une formation entière. Ils peuvent être utilisés comme exercices, comme un moyen pour les participants d'évaluer leurs propres connaissances avant et après la formation. Comme dans le cas des supports de cours incomplets, il peut être utile de fournir la correction par écrit à la fin de l'exercice.

## **Quand distribuer les supports de cours ?**

Il est important de distribuer les supports de cours à un moment approprié. Si le support de cours est uniquement constitué d'une liste des sujets qui vont être traités où les participants pourront prendre des notes, il vaut mieux le distribuer au début du cours. S'il comprend des notes détaillées, il pourra être distribué au début ou à la fin du cours, en fonction du type de classe. Si le support de cours est plus riche que la présentation, la classe peut se retrouver perdue si vous le distribuez à l'avance. Cependant, certains participants trouveront peut-être plus facile de suivre le cours en lisant le support de cours. Si vous distribuez le support de cours à la fin, indiquez-le à la classe dites leur de s'asseoir et de profiter de la présentation sans se préoccuper de prendre des notes abondantes.

D'autres catégories de supports de cours sont nécessaires dès le début des formations longues – par exemple la biographie succincte du formateur et le programme. En ce qui concerne les exercices, les groupes de travail, les ateliers et même les discussions modérées, les supports de cours peuvent permettre aux groupes ou à chacun des participants de démarrer en expliquant succinctement ce que l'on attend d'eux et en offrant un espace pour noter leurs réponses.

Il est important de réfléchir au nombre de supports de cours dont vous disposez, au moment où ils seront distribués et à la manière dont ils s'articulent. Il peut être utile de donner à la classe un classeur dans lequel ils pourront rassembler et conserver leurs supports de cours.

# Supports d'enseignement

Il y a différentes manières pour un formateur de rendre l'expérience d'apprentissage plus intéressante et mémorable pour les apprenants. L'une des techniques consiste à utiliser des supports pédagogiques, éléments utilisés en classe pour étayer l'enseignement et la formation. On peut distinguer deux catégories principales : les supports visuels comme les rétroprojections ; et les outils interactifs comme les programmes vidéo ou les ensembles de ressources. Gardez à l'esprit que trop de matériaux et trop de thèmes différents ne feront que troubler la classe. Mieux vaut s'en tenir à quelques techniques et, peut-être, se contenter d'un seul thème, un seul exemple ou une seule étude de cas.

## Supports visuels

Les supports visuels sont des représentations visuelles qui viennent en appui des présentations sous forme de texte, de dessins, de graphiques, d'illustrations, de photographies. Il peut s'agir également de transparents, de photocopiés, de tableaux à feuilles, d'affiches, d'objets... Ils permettent de rompre avec la monotonie, et offrent un stimulant visuel qui renforce l'écoute.

Les trois principales techniques utilisent une projection sur un écran large que tout le monde dans la classe peut voir. La plus ancienne consiste à projeter des diapositives. Le rétroprojecteur, plus moderne et plus souple, permet aux intervenants de concevoir du texte comme des illustrations sous forme de dessins. La technologie la plus à la pointe est le vidéo-projecteur, associé à un ordinateur et à un logiciel de présentation tel que Microsoft PowerPoint.

Lorsque vous choisissez une technologie visuelle pour vous venir en aide, soyez conscient des attentes de votre auditoire. Les présentations avec diapositives ne sont appropriées que pour certains thèmes spécialisés comme la conservation préventive et la restauration.

Lorsque vous utilisez un rétroprojecteur, l'allure de la présentation peut être très professionnelle tout en permettant une adaptation qui assurera de garder l'auditoire attentif. Certains s'attendent à une présentation conçue avec un logiciel, mais cette option peut être perçue comme "tape-à-l'oeil" et est souvent très similaire visuellement à toutes les autres présentations d'orateurs ce qui peut la rendre monotone.

### *Diapositives*

Selon le sujet de votre présentation, il peut être approprié d'utiliser des diapositives. Vous aurez alors besoin d'un équipement spécial – un projecteur et un carrousel, généralement en association avec un mécanisme de déclenchement qui vous permettra de passer à la diapositive suivante. Les diapositives sont chargées dans le carrousel, la première diapositive est projetée au moment approprié et les suivantes dans l'ordre de manière manuelle par un opérateur (qui peut ou non être l'intervenant), ou automatique par l'orateur qui utilisera une télécommande. Comme pour tout support visuel s'appuyant sur la technologie, il est nécessaire de s'assurer que l'équipement fonctionne avant le début de la présentation. En fonction de la fiabilité de la technologie de votre ordinateur, il pourra être plus efficace de numériser les diapositives et de les intégrer dans une présentation Microsoft PowerPoint ou autre.

### *Rétroprojections*

Les rétroprojections sont aussi appelées OHP, diapositives et transparents. Elles correspondent à des images ou des textes imprimés, rédigés ou dessinés sur une feuille d'acétate. Ces feuilles peuvent être placées sur le fond d'un rétroprojecteur, et grâce à la lumière et une technologie d'agrandissement, l'image sera projetée sur un mur blanc ou sur un écran.

Les transparents constituent une catégorie de support visuel très robuste et résistante quoique bon marché, moins sujette aux pannes et aux problèmes techniques que la technologie informatique ; en outre dans la mesure où vous pouvez écrire sur des transparents vierges, ils vous permettent d'être très réactif aux besoins de la classe, notamment pour donner des détails ou pour permettre aux groupes de faire une restitution visuelle à la classe. Ils sont également plus flexibles puisque vous pouvez en changer l'ordre, en rajouter ou en supprimer au cours d'une présentation en fonction des besoins.

Testez toujours le matériel avant de commencer votre présentation. Il peut se révéler nécessaire d'ajuster l'objectif, comme la position du projecteur ou de l'écran. Évaluez également quelle sera la meilleure place pour installer l'appareil, afin que l'écran et vous-même soyez visible de tous.

Quelques règles utiles doivent être suivies pour concevoir et utiliser les transparents en soutien de vos cours magistraux et de vos exposés :

- Ne surchargez pas la diapositive d'informations ;
- Utilisez des caractères de grande taille (idéalement au moins 20 pt), et une police qui soit facile à lire ;
- Utilisez des images, des dessins, des illustrations personnelles, des photos et des diagrammes est utile pour rompre la monotonie de la lecture et de l'écoute. Cela peut également être amusant. Si vous ne trouvez rien d'autre, le clip art est une ressource utile ;
- Des études montrent que les participants prêtent plus d'attention aux transparents colorés ;
- Ne changez pas trop rapidement vos transparents comme avec un diaporama ;
- Minutez bien la projection de vos transparents - si la classe est en train de recopier le texte, laissez-leur suffisamment de temps ;
- Ne craignez pas de donner des détails pendant que votre transparent est en place ;
- Si vous n'avez plus de diapositive à projeter pendant un moment, éteignez la machine: il est agaçant de regarder un écran vierge, et le bruit du ventilateur peut perturber l'attention ;
- Essayez de ne pas vous tourner vers l'écran pour indiquer les détails sur l'image projetée, pointez du doigt sur le transparent lui-même et regardez vos auditeurs ;
- Assurez-vous que le rétroprojecteur est situé à un endroit où vous pouvez l'utiliser sans gêner la vue de l'auditoire.

### *Logiciel de présentation*

Un logiciel de présentation est un programme informatique spécial qui vous permet de définir un format pour la présentation, une trame de texte, et inclut des illustrations ; l'ensemble peut être projeté et grossi sur un écran pour être vu par la classe tandis que l'orateur fait sa présentation. La configuration du matériel varie mais il est généralement constitué d'un ordinateur de bureau ou d'un portable reliés à un vidéoprojecteur. Il peut parfois y avoir des problèmes de compatibilité avec le matériel informatique si le portable est d'une génération différente du projecteur, par exemple. Il est important de tester le matériel avant de commencer la présentation. Lorsque vous utilisez pour la première fois Powerpoint, même si la compétence technique requise pour connecter le matériel et régler l'image peut vous sembler difficile à maîtriser, vous finirez par vous familiariser avec les

astuces qui vous aideront à résoudre les problèmes.

Le logiciel peut aussi générer une quantité de documents qui peuvent être utilisés comme supports de cours ou comme base pour prendre des notes sur les propos de l'intervenant. Il est conseillé de suivre une formation pour apprendre à développer des présentations informatisées. La formation portera sur la manière de mettre en page, de sélectionner les polices, d'insérer des illustrations, de préparer le texte et de spécifier la vitesse de diffusion du texte sur l'écran. Lors vous élaborer une présentation, vous pouvez choisir parmi un large éventail d'arrière-plans, de polices, de styles et de formats. Les logiciels, et particulièrement Microsoft PowerPoint, en fournissent par défaut quelques-uns mais vous pouvez personnaliser votre présentation en utilisant le logo de votre société ou vos clip arts favoris, etc. Sauf si vous avez la possibilité d'utiliser les services d'un illustrateur, il vaut mieux préparer des présentations aussi simples que possible. L'avantage principal des présentations électroniques sur les deux autres techniques est que vous pouvez changer la présentation très facilement et qu'il n'y a pas besoin de changer une copie imprimée, à moins que vous fournissiez les documentations générées par le logiciel.

Pour produire des présentation efficaces et professionnelles, servez-vous des conseils donnés ci-dessus pour la conception des transparents.

*Objets, images et documents qui sont utilisés en classe mais qui ne constituent pas un support de cours*

Il peut être utile de faire circuler des objets pour illustrer un point traité par l'intervenant. On peut citer par exemple :

- Des archives moisies (enfermées dans un sac plastique) lors d'un cours de conservation préventive ;
- Un vieux disque dur lors d'un cours sur l'archivage électronique.

On peut également faire circuler des exemples de documentation, soit quand il n'y plus assez d'exemplaires, soit quand il est impossible faire des copies pour tout le monde. Photos, catalogues et livres se prêtent à ce traitement.

Rappelez-vous que les gens s'intéresseront à l'objet qui circule à des moments différents et qu'il pourront ne pas entendre une partie du propos en appui – il peut être plus efficace de les mettre de côté pour que les étudiants les examinent pendant la pause.

## **Autres supports d'enseignement**

Il y a de nombreux autres catégories de supports d'enseignement et il est possible d'en inventer de votre cru. Les exemples donnés ici sont conçus comme une introduction plutôt que comme une liste exhaustive.

*Dossiers documentaires et manuels*

Un dossier documentaire rassemble des documents qui viennent en appui de l'enseignement ou de la formation. Il vaut mieux les présenter dans un dossier étiqueté. Un manuel est également une collection de documents utiles mais le matériau est réuni dans un livre. Dossier documentaire et manuel sont tous deux intégrés et complets afin que l'étudiant ait tous les matériaux à sa disposition. Contrairement aux supports de cours, ils sont distribués en une seule fois, habituellement au début

de la formation. Il peuvent aussi contenir des informations sur des sujets qui ne seront pas traités lors des sessions .

### *Vidéos, Dvd et cassettes audio*

Les vidéos, les Dvd et les cassettes audio peuvent être utiles pour appuyer, introduire ou étudier en détail le sujet traité. On peut les montrer à la classe à la place d'un cours magistral ou d'un exposé et les utiliser exactement de la même manière en laissant le choix aux participants de prendre des notes. Ils peuvent aussi être utilisés de manière plus interactive :

- en faisant remplir par la classe une feuille d'exercices à partir de ce qu'elle voit ou entend ;
- en ménageant du temps pour discuter avant et/ou après.

### *Matériel pour nettoyer les documents*

Ce matériel est composé d'un masque, de gants en caoutchouc, d'un pinceau, d'un chiffon, etc. Il peut être utilisé pour faire la démonstration de techniques simples de nettoyage des documents.

### *Jeux de rôles*

On parle de jeu de rôles quand les membres de la classe doivent jouer un rôle ou prendre la place d'un personnage dans une situation fictive. La forme peut être totalement libre lorsque chacun peut inventer son point de vue. Cependant, pour le formateur, il sera plus efficace de fournir un scénario détaillé. L'objectif pour la classe est de penser au sujet en se plaçant dans une situation de la vie réelle. Le jeu de rôle sera particulièrement efficace s'il traite de sujets de conflits au sein d'une équipe ou entre équipes, par exemple les relations entre archivistes ou gestionnaires de l'information et informaticiens.

## **Exemples de publications qui peuvent être utilisées comme supports d'enseignement**

Le chapitre 3 de *Selected Essays in Electronic Recordkeeping in Australia*, édité par Judith Ellis (publié par l'Association des archivistes australiens, 2000), *Imperatives for Effective Recordkeeping a Two Act Play* de Helen Smith, est un très bon exemple publié de jeu de rôle qui illustre les dynamiques entre les divers intérêts organisationnels et les joueurs dans la gestion des documents de l'entreprise.

*Preservation Management of Digital Materials*, de Maggie Jones et Neil Beagrie (publié par Resource/LMA, Royaume-Uni, 2001) contient l' "*arbre décisionnel pour la sélection des matériels numériques pour une sélection à long terme*" qui peut être utilisé comme base d'un exercice d'apprentissage pour aider les participants à reconnaître et utiliser les composantes dans une stratégie de préservation numérique.

L'Institut national américain pour la conservation des biens culturels a produit les *Emergency Response and Salvage Wheel<sup>TM</sup>* (Réponses d'urgence et roues de secours) qui peut être utilisé comme base pour un exercice sur les diverses mesures de prévention et de réaction que les organisations doivent mettre en place pour la prévention des catastrophes.

# Évaluation des connaissances

Grâce au processus d'évaluation des connaissances, vous-même et la classe serez en mesure d'apprécier le niveau de connaissance possédé au début de la formation, ainsi que les résultats atteints grâce à la formation : compétences acquises et compréhension du sujet traité.

## Évaluation préalable à la formation

Il peut être utile (mais n'est pas toujours possible) de faire remplir aux participants un questionnaire avant la formation pour obtenir, en tant que formateur, certains éléments d'informations sur les connaissances et l'expérience de la classe dans le domaine traité. Ceci peut également être utile pour les participants afin de se préparer à la formation.

Les questions posées peuvent porter sur:

- le nom ;
- le grade;
- les fonctions exercées ;
- les responsabilités assumées ;
- l'ancienneté dans la gestion des documents et des archives ;
- les qualifications ;
- les précédentes formations suivies ;
- les raisons de l'inscription ;
- les attentes vis-à-vis de la formation ;
- autres commentaires.

## Auto-évaluation des participants

L'auto-évaluation des participants est une autre forme utile d'évaluation. Elle peut être réalisée de différentes façons. Il est possible de distribuer un questionnaire plus général aux participants pour évaluer le degré de connaissance des sujets qui vont être traités lors de la formation. On peut y laisser un peu d'espace pour qu'ils puissent y revenir après la formation pour évaluer l'accroissement de leurs connaissances. On peut procéder différemment en commençant la formation par une série de questions ou une interrogation rapide, et en accordant à la classe du temps pour répondre aux questions ou examiner les problèmes posés. Vous pouvez ensuite les parcourir quand ils les ont remplis et ils pourront évaluer par eux-mêmes ce qu'ils savaient avant et après la formation.

## Réactions aux exercices faits en classe

Au cours de la formation, il est probable que vous donnerez aux stagiaires quelques tâches à faire soit individuellement soit en groupe. Au moment de la restitution, il est très important pour le formateur de réagir de manière circonstanciée et utile. Les participants auront passé du temps à faire l'activité, pourront se demander s'ils ont été capables de traiter le problème, auront besoin d'être rassurés et attendront des conseils du formateurs pour s'améliorer. En général, la réaction est orale et, si les stagiaires ont travaillé en groupes, chacun aura désigné un porte-parole. Ils pourront ou non se servir d'un support visuel comme un tableau à feuilles. Lors vous écoutez leur présentation, faites attention aux points suivants :

- Le groupe a-t-il répondu à la question ?
- Ont-ils abordé tous les aspects du problème posé ?
- Quels étaient les points forts de leur présentation ?
- Qu'ont-ils omis ou qu'est-ce qui pourrait être amélioré ?

Quand la présentation est finie, vous pouvez demander à la classe de donner son point de vue avant d'ajouter vos propres commentaires. Il est extrêmement rare de n'avoir rien à dire. Essayez de consacrer la même quantité de temps aux commentaires après chaque présentation.

## **Évaluation par les formateurs**

Bien qu'une évaluation formelle soit rare dans le type de formation abordé dans ce manuel, il peut parfois être nécessaire de fournir une évaluation détaillée concernant chaque participant. Si tous les participants doivent faire l'objet d'une évaluation dans le cadre d'un cours agréé, vous devrez suivre les directives données par l'institution qui propose la formation. Il est généralement recommandé de préparer une sorte de tableau de notes pour le travail écrit ou les exposés oraux, de lire ou d'écouter et de tout évaluer selon les mêmes critères. Si l'évaluation est plus informelle, soyez honnête dans vos commentaires – indiquez si le travail est bon et suggérez des améliorations quand lorsqu'il vous paraît faible ou quand il y a des lacunes.

## **Évaluation de la formation**

L'évaluation consiste pour les participants et les formateurs à donner un jugement de valeur sur la qualité et la réussite de la formation.

Il est essentiel que le formateur recueille les réactions des participants sur l'efficacité du cours. Il est également important pour les participants d'avoir la possibilité de soulever des questions, de faire des suggestions et de réfléchir sur ce qu'ils ont appris. L'évaluation permet au formateur d'affiner et d'améliorer la conception, le contenu et la façon de faire son cours de manière régulière.

## **Impressions générales à chaud dans la salle de classe**

Plus vous aurez d'expérience comme formateur, plus vous serez capable d'estimer, au vu du comportement des participants et de la dynamique du groupe, si la formation est efficace ou non. Par exemple, si le groupe pose de nombreuses questions pertinentes, fait part de son expérience et de ses problèmes et/ou participe activement aux exercices et aux activités, vous pourrez être sûr qu'ils sont satisfaits de la formation – et par conséquent qu'ils la trouvent probablement utile et pertinente. Souvent les participants qui ont l'impression d'avoir bénéficié de la formation diront quelque chose aux formateurs en quittant la salle – même un simple merci signifie que les participants ont apprécié l'expérience !

## **Préparer des évaluations écrites des participants**

Il est toutefois important de recueillir davantage d'informations concrètes et objectives sur la formation qui pourront être utilisées pour améliorer et planifier de futures sessions. Vous pourrez avoir besoin d'obtenir des informations sur les sujets suivants :



- La manière dont les participants ont vécu la formation, notamment les différentes sessions, le travail en groupe, la localisation géographique et la commodité des installations ;
- L'évaluation par les participants de la pertinence de la formation de leur point de vue ;
- L'efficacité de la formation d'après l'expérience des participants ;
- Quels sont les besoins ultérieurs des participants en matière de formation ?
- La formation a-t-elle atteint les buts pédagogiques fixés dans les documents distribués avant le cours ?

### *Minutage et durée de l'évaluation*

Lorsque vous préparez votre formulaire d'évaluation, prenez en compte le fait que la plupart des participants ne souhaitent pas perdre trop de temps à le remplir. Posez-vous la question de savoir si une courte évaluation remplie par la plupart des participants avant leur départ n'est pas préférable à une évaluation plus détaillée que les participants emportent et qu'une partie ne vous renverra jamais. Pour les formations de courte durée, il est préférable de donner l'évaluation à la fin de la journée afin qu'elle puisse être complétée avant le départ des participants. Si le stage est réparti sur plusieurs jours, distribuer le formulaire d'évaluation au début du cours peut être une bonne idée – et vous pouvez même leur donner du temps chaque jour pour remplir la partie correspondante. Les évaluations marchent mieux avec des stages longs ; les participants sont manifestement prêts à consacrer à l'évaluation une quantité de temps proportionnelle à celle passée au cours.

### *Que faire figurer dans l'évaluation des participants ?*

Voici une liste des différents aspects de la formation à intégrer dans l'évaluation :

- Les buts du cours et les objectifs pédagogiques ont-ils été atteints ?
- Des questions spécifiques sur la pertinence de chaque séance : l'information transmise était-elle appropriée et adéquate ? A-t-elle été délivrée d'une manière intéressante ou attractive ?
- Comment les participants ont-ils perçu tous les principaux travaux proposés, et quels bénéfices en ont-ils retiré ?
- Manquait-il quelque chose à la formation
- Qualité et pertinence des supports de cours ;
- Commodité du local ;
- Espace fourni par le local ;
- Température et circulation de l'air dans le local ;
- Impressions générales sur le local (caractère propice aux formations, décontraction de l'ambiance) ;
- Qualité de la restauration : ponctualité, quantité, rapport qualité/prix ;
- Autres demandes.

C'est à vous de décider si l'évaluation doit être anonyme ou non. L'anonymat donnera aux participants la possibilité d'être franc dans leurs commentaires et leurs jugements et, dans tous les cas, on constate que, dans les évaluations les plus positives, les participants choisissent de signer leurs commentaires.

### *Comment formuler les questions pour obtenir des réponses qualitatives ?*

Il est possible de préparer des formulaires d'évaluation qui demandent des réponses plus subjectives et plus libres de la part des participants, en utilisant par exemple des questions ouvertes du type "Qu'avez-vous pensé de la session sur la description archivistique ?" Cependant, il peut être difficile de se faire un jugement utile sur la réussite de la session et sur les améliorations à apporter à partir

de vingt réponses à cette question, chacune donnant potentiellement une version particulière. Il est préférable de poser des questions claires et demander un jugement basé sur une échelle de un à cinq ou six. Voici ci-dessous un exemple d'approche :

Session	Le contenu est-il utile et adéquat ?	Le contenu a-t-il été délivré de manière intéressante ?								
	<i>Entourez le nombre qui reflète votre évaluation</i>									
Introduction et principes généraux	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	CODE : 1. excellent ; 2. bon ; 3. moyen ; 4. faible ; 5. décevant									

## Suivi des évaluations des participants

Bien qu'il soit de bonne pratique d'évaluer la formation, il est inutile de perdre du temps à collecter ce type d'informations si vous n'avez pas l'intention d'en exploiter les résultats. Si les évaluations sont globalement positives, vous ne souhaitez probablement pas changer grand chose – même si, dans le cas d'évaluations positives, celles-ci peuvent contenir de bonnes idées pour faire évoluer le contenu ou les supports d'enseignement, soit dans les sessions soit dans les supports de cours. Vous aurez besoin d'exercer votre propre jugement sur la minorité d'évaluations négatives. Peut-être la minorité fait-elle des critiques pertinentes dont vous pourrez tenir compte tout en maintenant ce que la majorité a manifestement apprécié. C'est sur ce point qu'il sera utile de combiner les évaluations écrites des participants et votre propre évaluation de la formation.

## Évaluation par le formateur

Il est de bonne pratique pour le formateur d'évaluer lui-même la formation. Même si vous ne passez que cinq minutes à réfléchir aux évaluations faites par les participants et à la manière dont le cours a fonctionné, cela vous permettra de procéder aux ajustements nécessaires pour les futures séances de cette formation. Si vous avez effectué cette formation sur demande, ou si vous devez rendre un rapport sur votre activité de formateur, vous aurez peut être besoin d'analyser le cours de manière plus structurée.

Voici une liste des différents sujet que vous pourrez traiter dans un rapport sur la formation :

- **Administration** : dans la mesure où elle aura pu être gérée par vous ou par un autre organisme, il est bon de dire si elle a été efficace ou non. On pourra parler de l'inscription, de la publicité et de l'information diffusée avant le cours, de l'entretien des locaux et de l'aide fournie au moment du cours lui-même, etc.
- **Buts et objectifs du cours** : vous pourrez ici rappeler les buts et les objectifs du cours et dire dans quelle mesure ils ont été atteints à la fois de votre point de vue et de celui des participants;
- **Programme** : vous pouvez inclure le programme tel qu'il a été suivi (en annexe, de préférence), ainsi que toutes les observations ou explications utiles. Vous pouvez indiquer ici tous les changements que vous ferez à l'avenir, en conséquence des avis qui auront été donnés ;
- **Contenu du cours** : vous pourrez insister sur cet aspect et dire si vous avez pu délivrer le contenu du cours comme prévu, en ajoutant les commentaires des participants. Ce point devra à la fois traiter de l'efficacité de chaque séance ainsi que de l'ensemble, en tenant

- compte de l'articulation des séances les unes par rapport aux autres.
- **Intervenants extérieurs** : si vous avez fait appel à des intervenants extérieurs, vous aurez peut être besoin de faire des commentaires sur leur prestation (en utilisant encore une fois votre propre évaluation et celles des participants) et de faire des suggestions de changement ou d'amélioration le cas échéant.
  - **Participants / composition de la classe** : ici vous détaillerez le nombre de participants, leur lieu de travail, les informations générales les concernant et toute autre information pertinente sur le groupe que vous avez formé ;
  - **Niveaux de participation** : la plupart des formations demandent un certain niveau de participation ou d'attention. Vous devez indiquer ici vos propres impressions sur le degré de participation de la classe ;
  - **Évaluation par les participants** : il s'agit de la partie la plus importante du rapport. Faites ici une synthèse des évaluations, peut-être en donnant une analyse statistique, et commentez (si c'est nécessaire ou pertinent) les réactions ;
  - **Commentaire sur tout élément important des travaux du cours** : pour des cours plus longs vous pouvez avoir demandé aux participants de rendre un travail avant la fin du cours. Vous devez le décrire ici et ajouter tout commentaire pertinent ou votre propre évaluation.
  - **Supports de cours** : une fois encore, les participants les auront évalués, mais vous devez indiquer dans le détail ce que vous avez fourni et donner vos propres évaluation et commentaires ;
  - **Local et restauration** : même si les participants ont déjà fait des commentaires à ce sujet, votre contribution sera également utile – par exemple, vous n'aurez pas obligatoirement disposé d'un choix suffisant en ce qui concerne le lieu ou la restauration ;
  - **Matériel** : les participants n'auront peut être pas été interrogés sur ce point, mais pour vous- et pour les intervenants extérieurs, le matériel et les services fournis avec la salle de cours sont importants. Faites quelques commentaires à ce sujet.

## Annexes

### Glossaire

#### Activités en classe

Activités auxquelles les étudiants participent activement pour résoudre un problème, élaborer un projet, etc. Servent à établir le niveau de connaissance des étudiants ou à consolider l'apprentissage.

#### Analyse AFOM (analyse SWOT)

Exercice permettant d'évaluer les atouts, les faiblesses, les opportunités et les menaces générées par une situation ou un objet.

#### Apprenants

Personnes qui se placent dans une situation d'apprentissage grâce à n'importe quelle forme de formation ou d'éducation.

### **Apprentissage participatif**

Formation caractérisée par le fait que les étudiants ont un important degré d'investissement dans tous les aspects de leur formation. Le rôle du professeur est celui d'un modérateur et d'un organisateur qui fournit appui et ressources. Les participants apprennent avec les autres et des autres, et se fixent leurs propres objectifs.

### **Attestation/Certificat**

Document ou carte prouvant qu'un étudiant a assisté à un cours et/ou mentionnant les résultats obtenus dans un cours.

### **Compétence**

Habilité pratique ou facilité à faire quelque chose.

### **Connaissance**

Compréhension théorique ou pratique d'un sujet ou d'une profession : ensemble des informations que possède un individu sur un sujet.

### **Cours**

Séries de conférences, séances ou journées de formation, comprenant un ensemble discontinu d'activités d'apprentissage.

### **Cours magistral**

Présentation faite par un professeur à un nombre important d'apprenants ; il s'agit généralement d'un monologue ininterrompu de 50-55 minutes fait par le professeur sans débat, la seule activité de l'apprenant étant d'écouter et de prendre des notes.

### **Discussion en binôme**

Courtes séances informelles durant lesquelles les étudiants parlent à leur voisin sur un sujet donné. Généralement utilisées pour introduire une coupure dans un cours magistral ou un exposé.

### **Donner un cours**

Action de transmettre le contenu d'une formation aux participants – cela concerne le temps passé dans la salle de classe, et non l'élaboration et la préparation du cours.

### **Éducation**

Forme d'instruction systématique ou de formation intellectuelle et morale élaborée pour donner aux participants une compréhension large ou approfondie des sujets abordés. Habituellement associée aux enfants ou aux jeunes.

## **Enseigner**

Faire passer un savoir d'une manière théorique, généralement dans un environnement formel comme une école ou une université.

## **Étude**

Mener une recherche ou acquérir une connaissance approfondie d'un sujet.

## **Étude de cas**

Description d'une expérience vécue ayant un rapport avec le domaine abordé par l'étude ou la formation, utilisée pour faire le point, soulever des questions, ou mettre en valeur l'expérience de compréhension et d'apprentissage des participants. Les études de cas sont particulièrement utiles lorsque les travaux pratiques ne sont pas possibles dans l'organisation du cours.

## **Étudiants**

Apprenants, mais assimilés la plupart du temps à ceux qui fréquentent l'université ou suivent des études de plus longue durée.

## **Évaluation de la formation**

Appréciation sur la formation donnée par les participants –et parfois les formateurs- concernant tous les aspects, depuis les repas et le logement jusqu'au contenu des cours et la manière dont les formateurs donnent le cours.

## **Évaluation des connaissances**

Jugement du formateur, et parfois des participants, sur les connaissances individuelles possédées par les participants au début du cours et sur leurs progrès.

## **Expérience**

Connaissance ou compétence résultant de l'observation des faits, de la pratique des événements et des techniques.

## **Expertise**

Opinion d'expert, compétence ou connaissance du domaine.

## **Exposé**

Discours sur un sujet donné, avec support visuel, ayant pour but d'informer, d'instruire, ou de convaincre l'audience.

## **Formation à distance**

Apprentissage où le formateur et l'étudiant sont séparés par une distance physique, et échangent en principe par courrier, par ordinateur (messagerie électronique, sites web, groupe d'utilisateurs, etc.), par

téléphone ou une combinaison de ces moyens de communication et d'autres.

### **Formation individualisée**

Permet aux apprenants de planifier et d'organiser leur propre parcours d'apprentissage ; peut être une combinaison de présence en cours et d'étude personnelle.

### **Formation « sur le tas »**

Formation très pratique conçue pour donner à des participants exerçant une activité professionnelle soit les compétences nécessaires pour être performants dans leur travail, soit la possibilité de renforcer leurs compétences et leurs connaissances pour leur permettre de progresser dans leur carrière.

### **Former**

Faire passer aux participants des connaissances et des compétences qui leur permettent d'exercer leur activité professionnelle, en se concentrant sur les compétences professionnelles et la prise de conscience.

### **Intervenants**

Personnes qui forment ou enseignent en faisant des cours magistraux ou des exposés.

### **Matériaux pédagogiques**

Notes de conférence, exercices, plans de cours, etc. utilisés par le formateur en interaction avec l'apprenant.

### **Modérateur**

Personne qui facilite ou permet les débats, le travail de groupe, les projets, etc. Il peut diriger ou organiser la totalité du cours ou du programme de formation.

### **Participant**

Étudiant, apprenant, ou autre personne assistant à une séance de formation.

### **Praticien**

Personne qui exerce activement une profession.

### **Profil (Faire le profil des participants/apprenants)**

Recherche et évaluation d'une audience potentielle d'apprenants pour une formation.

### **Réflexion collective**

Exercice de groupe au cours duquel les participants proposent des idées pour résoudre un problème spécifique ou définir un projet particulier ; la liste des idées est écrite sur un tableau à feuilles ou un

tableau blanc. Les suggestions peuvent être faites dans n'importe quel ordre ; aucune explication, justification ou commentaire ne sont exigés.

### **Ressources de formation**

Tout ce qui peut être employé par les professeurs et les formateurs dans la mise au point de leur propres supports de formation pour donner des cours, comme livres, revues, sites web, bibliographies, bases de données, matériel, etc.

### **Résultats attendus de la formation**

Ensemble d'objectifs établis qui devraient être atteints comme résultats de la formation.

### **Salles de travail en groupes**

Salles où des petits groupes de la classe peuvent travailler sans déranger les autres ou être dérangés par les autres.

### **Séance**

Partie d'un programme de formation discontinu dédiée à un sujet défini : peut consister en un cours magistral, un exercice ou toute autre moyen de donner un cours.

### **Support d'enseignement**

Outils utilisés dans la classe comme aide à l'enseignement et à la formation : il peut s'agir de supports visuels ou interactifs.

### **Support de cours**

Copie papier qui sert de support à un exposé ou un cours, permet de les développer, de les organiser ou de leur donner un suivi.

### **Support de formation**

Voir « support d'enseignement »

### **Supports visuels**

Représentations visuelles qui servent de base aux exposés sous forme de mots, de dessins, de graphiques, d'illustrations, de photos. Il peut s'agir de diapositives, de projection d'images numériques, de documentation, de tableaux, de posters, d'objets, etc.

### **Techniques**

Compétences techniques et méthodes pour mener à bien une tâche pratique.

### **Théorie**

Système d'idées et de principes utilisé pour expliquer une circonstance pratique ou une

méthodologie.

### **Travail de groupe**

Tâches préparées par le formateur pour être menées à bien par la classe divisée en petits groupes.

### **Travail en groupes**

Petits groupes qui travaillent sur le même problème ou sur différents aspects du même problème en même temps. Lorsque la tâche est achevée, chaque groupe fait son rapport à la classe afin de comparer ses propres idées à celles des autres groupes, et que le formateur puisse commenter.

### **Travaux pratiques**

Exercices préparés pour les participants, que ceux-ci doivent mener à bien pendant la formation.

## **Lectures complémentaires**

Il existe de nombreuses ressources dont les enseignants et formateurs en archivistique peuvent tirer partie pour le développement de matériaux de formation et plus généralement de cours. Toute expérience en matière de formation, depuis les premiers secours en matière de santé et de sécurité, aux séances pratiques d'utilisation d'un nouveau logiciel, aux cours du soir suivis dans le cadre de loisirs, peuvent être utilisés comme une opportunité d'avoir un nouveau regard sur ses propres techniques d'enseignement et de formation.

Si vous avez accès au réseau internet international, il existe de nombreux sites d'un très grand intérêt pour les formateurs. Une recherche sur le sujet permettra de rassembler des matériaux pour explorer de nouveaux domaines de formation, tandis qu'une recherche sur les techniques peut aussi être très productive. Il est également possible de trouver toutes sortes d'illustrations en guise de supports visuels et de documentation.

### *Bibliographie*

Voici une courte liste de lectures comme point de départ pour ceux qui souhaiteraient développer de manière plus complète leurs techniques pédagogiques.

*The Open Learning Handbook*, Phil Race (Race, 1994)

*Preparing to Teach*, Graham Gibbs and Trevor Habeshaw (Cromwell Press, 1984)

*52 Interesting Things to Do in Your Lectures*, Graham Gibbs, Sue Habeshaw and Trevor Habeshaw (Cromwell Press, 1995)

*Planning a Course*, Ian Forsyth, Alan Jolliffe and David Stevens (Kogan Page, 1995)

*How to Make and Use Visual Aids*, Nicola Harford and Nicola Baird (VSO Books, 1997)

## **Contacts utiles**

## **Conseil international des Archives**

Le Conseil international des Archives se donne pour mission d'aider au développement des archives



dans le monde. Pour atteindre cet objectif, l'ICA travaille à la protection et à la valorisation de la mémoire du monde. Son site, <http://www.ica.org/> propose un certain nombre de pages utiles aux enseignants et formateurs ; la page consacrée aux publications est particulièrement utile car elle comprend des normes et études (résultats de la recherche et conseils sur des questions d'actualité dans le domaine du records management et de la gestion des archives, élaborés par les comités professionnels internationaux de l'ICA et par des groupes de travail). On peut les trouver à l'adresse suivante : <http://www.ica.org/en/publications>

Les coordonnées du Conseil international des Archives sont les suivantes :

Conseil international des Archives  
60 rue des Francs-Bourgeois  
75003 PARIS  
France

Tel: (+33) 1 40 27 63 06

Fax: (+33) 1 42 72 20 65

E-mail: [ica@ica.org](mailto:ica@ica.org)

## **Conseil international des Archives : section pour la formation et l'enseignement de l'archivistique**

Cette section de l'ICA a pour objectif de développer des relations plus étroites entre les professeurs d'archivistique et de travailler au développement méthodologique et à la préparation d'outils pour les aider dans leurs activités de formation et dans leur contribution au développement de la profession. Le site de la section peut être visité à l'adresse suivante : <http://www.ica-sae.org/>. Ce site est pour les enseignants et formateurs en archivistique la référence principale pour consulter l'actualité des conférences, des publications, et des projets dans leur domaine d'expertise.

## **Portail des Archives de l'UNESCO**

Le portail des archives de l'UNESCO est un autre site utile pour les enseignants et formateurs. Le site, [http://www.unesco.org/webworld/portal\\_archives/](http://www.unesco.org/webworld/portal_archives/), fournit un accès en ligne aux études RAMP plutôt anciennes, mais cependant toujours valables, qui couvrent les questions fondamentales concernant les documents et les archives.

## **International Records Management Trust**

L'IRMT travaille principalement dans les pays en voie de développement. Son site, <http://www.irmt.org/>, est surtout intéressant pour les enseignants en archivistique car il propose des matériaux de formation tirés des documents liés à la gestion du secteur public. Ils peuvent être téléchargés sur le site : <http://www.irmt.org>.

Les coordonnées de l'IRMT sont les suivantes :

Haines House, 6th floor  
21 John Street  
London WC1N 2BP  
UK

Tel: +44 (0)20 7831 4101  
Fax: +44 (0)20 7831 6303  
E-mail: [info@irmt.org](mailto:info@irmt.org)

## « **ARMA International** »

ARMA International offre un large éventail de publications qui peuvent être utilisées à la fois comme textes pour les étudiants et comme matériau de première main pour développer des outils de formation. ARMA propose aussi des solutions de formation en ligne qui sont également un bon moyen d'étudier une méthode moderne de donner des cours et d'enseigner.

Les coordonnées d'ARMA sont les suivantes :  
13725 W. 109th Street, Suite 101  
Lenexa, KS 66215  
USA

Tel: (+1) (913) 341 3808  
Fax: (+1) (913) 341 3742  
E-mail: [hq@arma.org](mailto:hq@arma.org)

## « **Society of American Archivists** »

De même qu' ARMA, SAA propose une importante section des publications et produit de nombreuses publications utiles aux enseignants et formateurs .

Les coordonnées de SAA sont les suivantes :  
527 South Wells St., 5th Floor  
Chicago, IL 60607  
USA

Tel: (+1) (312) 922 0140  
Fax: (+1) (312) 347 1452  
E-mail: [info@archivists.org](mailto:info@archivists.org)

## « **Archive-Skills Consultancy** »

Archive-Skills Consultancy est un partenaire commercial spécialisé dans le records management et la gestion des archives, menant à la fois des projets qui répondent à une gamme variée d'exigences de la clientèle dans ce domaine, et à une demande de formation en interne, ainsi qu'un programme indépendant de formation à l'attention d'un large éventail de participants demandeurs d'une formation pratique, adaptée aux objectifs, et abordable. Le site de TASC, <http://www.archive-skills.com/>, contient beaucoup d'informations sur des questions clés concernant le records management et la gestion des archives, des liens intéressants vers d'autres pages, et une section en

*Offre de ressources d'ICA/SAE en matière de formation des formateurs*

développement sur des opportunités et des idées d'auto-formation.

Les coordonnées de « The Archive-Skills Consultancy » sont les suivantes :

May Cottage

1 Fountayne Road

London N16 7EB

UK

Tel: (+44) (0)20 8806 8631

Fax: (+44) (0)20 75026522

E-mail: [info@archive-skills.com](mailto:info@archive-skills.com)