

GUIDE METHOLOGIQUE

*Conception et organisation
de séminaires de formation continue*



Kigali, Rwanda

Atelier régional (9 – 13 juillet 2012)

Développement de modules de formation continue

Edité par

GIZ – Deutsche Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit

Friedrich-Ebert-Allee 40
53113 Bonn (Allemagne)
Tél. (+49) 228.44.60 – 0
Fax (+49) 228.44.60 – 1766

GIZ – Division Afrique Centrale

Köthener Straße 2-3
10963 Berlin (Allemagne)
Tél. (+49) 30.40.81.90 – 115
Fax (+49) 408190-359

Internet

www.giz.de

Rédaction

Michel MIDRÉ et Marion HERGARTEN



ECO Consult
Hersfelder Str. 17
36280 Oberaula (Allemagne)
Tél. (+49) 6628 - 8373
Fax (+49) 6628 - 8016
Internet: www.eco-consult.com

Sommaire

1 INTRODUCTION	5
2 METHODES PARTICIPATIVES DE FORMATION	7
3 CONCEVOIR UN PROGRAMME DE FORMATION	8
3.1 Clarifier les objectifs, thèmes et sujets majeurs	8
3.2 Se familiariser avec les participants et leurs besoins.....	10
3.3 Définir les objectifs d'apprentissage	11
3.3.1 <i>Formulation des objectifs d'apprentissage.....</i>	<i>11</i>
3.3.2 <i>Arrangements pour le transfert des connaissances.....</i>	<i>12</i>
3.3.3 <i>Tracer la frontière entre objectifs idéaux et minimaux.....</i>	<i>13</i>
3.4 Préparer la structure de l'atelier.....	13
3.5 Elaborer le scénario de l'atelier de formation : contenu, méthodes et processus.....	14
3.6 Sélection et information des formateurs.....	16
3.7 Fixer la date et la durée de l'évènement.....	18
4 ORGANISATION : PHASE DE PREPARATION	19
4.1 Aperçu	19
4.2 Organisation de la préparation	20
4.2.1 <i>Comités et personnel</i>	<i>20</i>
4.2.2 <i>L'échéancier des activités de préparation et de mise en œuvre</i>	<i>21</i>
4.2.3 <i>Réunion à mi-parcours</i>	<i>22</i>
4.2.4 <i>Réunions finales.....</i>	<i>23</i>
4.3 Relations publiques et marketing.....	24
4.3.1 <i>« Corporate design ».....</i>	<i>24</i>
4.3.2 <i>Informations et matériel de promotion</i>	<i>24</i>
4.3.3 <i>Matériel imprimé.....</i>	<i>25</i>
4.3.4 <i>Communiqués et conférence de presse</i>	<i>26</i>
4.3.5 <i>Fonds d'information.....</i>	<i>26</i>
4.3.6 <i>Site web</i>	<i>27</i>
4.3.7 <i>Badge de la formation</i>	<i>27</i>
4.4 Réservation des salles	28
4.4.1 <i>Réservation des lieux.....</i>	<i>28</i>
4.4.2 <i>Visite des salles</i>	<i>28</i>
4.4.3 <i>Accès</i>	<i>30</i>
4.5 Equipement technique.....	30
4.6 Administration pour l'évènement	31

4.6.1	Contact avec les participants.....	31
4.6.2	Invitations & inscriptions.....	31
4.6.3	Organisation des pauses & alimentation	32
4.6.4	Administration et comptabilité.....	32
4.6.5	Assurances et conseil juridique	32
5	FINANCEMENT.....	34
5.1	Les coûts.....	34
5.2	Moyens propres	36
5.3	Revenus et recherche de financement.....	36
5.3.1	Inscriptions.....	36
5.3.2	Ventes.....	37
5.3.3	Sponsoring.....	37
5.3.4	Exposants	38
5.4	Budgétisation.....	38
6	ORGANISATION : MISE EN ŒUVRE DE LA FORMATION	39
6.1	Mise en place du personnel	39
6.2	Préparation de la salle	39
6.3	Accueil et encadrement... ..	40
6.3.1	...des participants	40
6.3.2	...des conférenciers	41
6.3.3	...des exposants :	41
6.4	Organisation des pauses et repas, horaire de travail.....	41
6.5	Préparation de l'équipement technique	43
6.6	Respect du temps.....	43
6.7	Photos	43
6.8	Programme culturel et social	44
6.9	Documentation du séminaire.....	44
6.10	Cérémonies d'ouverture et de clôture, certificats	45
6.11	Crises.....	46
6.12	Evaluation.....	46
6.12.1	Evaluation par les participants.....	46
6.12.2	Evaluation interne	47
7	ORGANISATION : PHASE POSTERIEURE	48
8	CONCLUSION.....	49
8.1	Conseils pour l'organisation d'une formation continue.....	49
8.2	Résumé.....	50
9	SOURCES.....	51

Cadre du présent guide

Le présent document est destiné à une large audience et beaucoup des recommandations données peuvent s'appliquer à d'autres formes d'événements. Ce guide sera certainement utile aux personnes n'ayant jamais organisé de formation continue mais également à celles déjà impliquées dans de telles organisations. Dans ce guide, les principes pour l'organisation et la mise en œuvre de formations continues sont donnés, tant du point de vue du contenu que de la logistique. Cependant chaque événement a ses propres particularités et toutes les possibilités n'ont pas pu être évoquées (p. ex. la formation d'un groupe bilingue). Les conditions spécifiques dans lesquelles se développent une formation mais aussi les objectifs à atteindre, les moyens et les participants jouent un rôle important dans le succès des formations continues.

Plus spécifiquement :

1. L'enseignement à distance (ou e-learning) n'est pas considéré dans ce document. Il ne s'agit ici que de formations qualifiantes courtes en présentiel.
2. Veuillez noter que ce guide ne traite pas les options de formation certifiantes (« Certificate of Advanced Studies »), diplomantes (« Diploma of Advanced Studies ») ou bien du LMD (« Bachelor or Master of Advanced Studies »).
3. Soyez également conscients que la possibilité d'intégrer au titre de la formation continue des modules de formations existantes (p.ex. ceux offerts dans le cadre de programmes Master) n'est également pas considérée. Ces modules s'adressent à un groupe cible différent et sont peu adaptés et peu efficaces pour des raisons pédagogiques pour la formation de personnes en situation de travail. Les premiers visent l'obtention d'un diplôme, que les seconds ont déjà, ceux-ci recherchent une qualification.
4. Les différentes formules pédagogiques, les méthodes d'animation ou le matériel didactique ne sont pas décrites, de même que les questions de formation des formateurs ne sont pas abordées. Ce sont autant de thèmes pour d'autres ateliers ou d'autres guides méthodologiques.

1 Introduction

La définition de l'Association Française de Normalisation (AFNOR) de la **formation professionnelle continue** est la suivante :

« Formation ayant pour objet de permettre l'adaptation des travailleurs aux changements des techniques et des conditions de travail, de favoriser leur promotion sociale par l'accès à différents niveaux de la culture et de la qualification professionnelle et leur contribution au développement culturel, économique et social ».

Parfois appelée formation permanente, la formation continue vise à améliorer l'efficacité du professionnel dans son activité concrète pour qu'il puisse réagir plus vite et de manière plus adéquate à des situations données. Pour cela, le professionnel doit pouvoir analyser et comprendre sa situation professionnelle et il doit connaître et être capable de mettre en œuvre des outils et les adapter à sa propre situation. Ceci implique que la formation soit pluridimensionnelle, qu'elle ne se limite pas à l'acquisition d'un nouveau savoir mais qu'elle permette de développer des compétences (savoir-faire) et des attitudes (savoir-être, savoir-évoluer) adéquates pour maîtriser des situations concrètes.

Le public de la formation continue se caractérise par les aspects suivants, il s'agit

- d'adultes,
- avec des expériences diverses dans le domaine considéré et
- possédant des leçons tirées de ces expériences,
- venant avec des questions ou des problèmes concrets auxquels ils cherchent des réponses / solutions,
- issus d'un environnement, d'un contexte de travail précis
- ayant développé des stratégies de travail, des réactions face à une situation donnée, des stratégies de résolution des problèmes,
- ayant un rôle et un certain statut au sein d'une organisation / de la société en général,
- ayant une disponibilité limitée de temps dû à leur engagement professionnel.

Les séminaires de formation continue ne sont qu'un élément dans les activités permanentes de formation professionnelle. La formation continue doit inclure et encourager le libre échange d'expériences, les concertations, la réalisation de projets en communs, etc. La formation continue elle-même peut prendre de nombreuses formes ; l'éventail comprend aussi bien des formations continues séquentielles que des séances de coaching, de supervision, des cercles de qualité et des journées d'études.

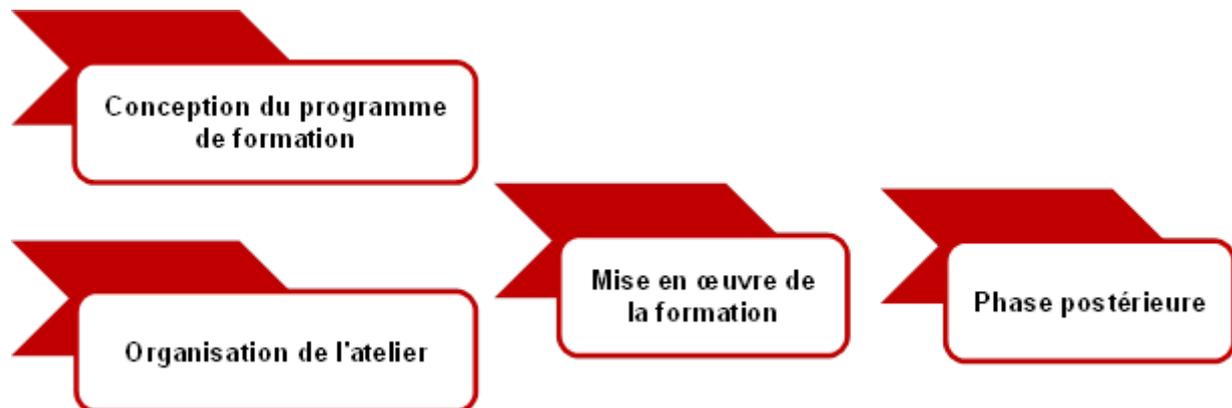
Le développement d'une formation continue est tout un processus qui comprend généralement quatre étapes :

1. la détermination des besoins de formation,
2. la conception (objectifs, contenu, méthodes, programme),
3. la mise en œuvre du programme,
4. l'évaluation du programme.

L'organisation d'une formation continue de qualité demande beaucoup d'investissements et demande une équipe opérationnelle, compétente agissant selon des procédures de gestion et d'intervention bien définies. La formation continue universitaire se caractérise par le fait qu'elle est organisée, la plupart du temps, de manière modulaire et indépendante du rythme semestriel et qu'elle doit, en principe, s'autofinancer par les inscriptions et autres sources financières. Dans ce contexte, la formation continue offre la possibilité de générer des revenus et donc d'améliorer la situation financière des institutions de formation, ou du moins celle des formateurs. La formation continue universitaire est une offre de formation tournée vers la pratique et dirigée vers des personnes, généralement diplômées, actives professionnellement. L'enseignement et la recherche universitaires constituent ses fondements. L'offre de formation continue s'adresse aux professionnels, aux personnes désirant se réinsérer ou se réorienter professionnellement ainsi qu'à toutes les personnes intéressées. Les manifestations de formation continue permettent l'acquisition de qualifications supplémentaires ainsi que l'échange de compétences et d'expériences entre le monde du travail et l'Université.

Il y a deux grandes orientations pour réaliser des projets de formation continue :

- offre de formations courtes régulières sur des thèmes spécialisés, présentée sous forme de catalogue,
- des formations « à la demande », sur mesure, pour répondre à des besoins spécifiques, propres à une organisation ou à un public particulier.



2 Méthodes participatives de formation

Dans une formation continue efficace, les participants ont pour rôle de s'impliquer activement dans le processus de formation et d'auto-formation et aussi de mettre à la disposition du groupe leur savoir, leurs potentialités, leurs expériences. Les formateurs, ne sont plus 'enseignants' dans le sens classique, mais ils auront la responsabilité de faciliter l'accès à l'apprentissage par la mise à disposition de démarches et outils adaptés. Les participants, de leur côté, sont responsables de gérer leur propre processus d'apprentissage.

Le processus d'apprentissage est compris comme un acte de perfectionnement, se basant sur les capacités existantes parmi l'ensemble des participants et à construire avec eux. Une pédagogie adaptée à une formation continue sera donc orientée par les spécificités du groupe de bénéficiaires et en tirera les conséquences didactiques adéquates. Elle se caractérise par une certaine flexibilité par rapport aux outils pédagogiques, à la progression du processus d'apprentissage, aux contenus traités en fonction du public présent et par une interactivité maximale entre participants et formateurs mais surtout entre les participants.

Les participants se trouvent au centre du processus de formation, avec:

- leurs contextes de travail,
- leurs expériences,
- leurs questions et problèmes,
- et pas les connaissances et intérêts du formateur ou modérateur.

La formation continue s'appuie sur l'expérience, les leçons tirées des actions passées et est orientée vers l'action future : les participants se forment pour agir. Les organisateurs recherchent les participants là où ils se trouvent, c'est-à-dire sur le lieu de leur travail, et se basent sur leurs savoirs et expériences pour développer la formation. 'Apprendre en faisant' et 'apprendre en réfléchissant sur des questions d'orientation' constituent des éléments didactiques de base. Il y a un enseignement mutuel basé sur l'échange d'expériences, ainsi le groupe constitue un élément essentiel de la formation. Chaque participant est donc une personne ressource : « personne ne sait tout - personne ne sait rien - chacun sait quelque chose ». Les formations visent le savoir-faire et le savoir-être (attitudes) autant que le savoir. Les capacités à mettre en œuvre les acquis des formations dans des situations réelles constituent des objectifs-clés de la formation. Le transfert des acquis de la formation commence pendant l'atelier, les participants sont continuellement motivés pour réfléchir sur l'applicabilité de ces acquis dans leurs réalités professionnelles. L'utilisation de méthodes participatives ne provoquera ou n'améliorera pas automatiquement la participation active des participants à l'atelier.

Un formateur doit garder quelques éléments à l'esprit lorsqu'il opte pour un atelier de formation de type participatif :

- combiner les méthodes,
- créer un bon déroulement de l'atelier par un séquençage approprié,
- veiller à la dynamique de groupe,
- passer le relais aux participants,
- définir le cadre adéquat pour les méthodes participatives,
- être flexible tout en restant ouvert aux surprises positives.

3 Concevoir un programme de formation

Un programme de formation peut couvrir plusieurs ateliers ou un seul événement de formation, isolé ou en série. Peu importe que le programme soit complexe ou non, une préparation et une conception approfondies et réfléchies sont indispensables.

La conception d'une formation doit être considérée comme un travail transversal. Autrement dit, quel que soit le contenu ciblé par un programme ou un atelier de formation, certaines étapes et tâches, décrites ci-après, sont indispensables.

3.1 Clarifier les objectifs, thèmes et sujets majeurs

La prestation commence par une analyse des besoins en formation. Il s'agit de « chaîner le problème » pour cerner le besoin et de le redéfinir avec le client et/ou les participants, le cas échéant. Une approche possible dans ce contexte est l'analyse des besoins en formation pour un client spécifique ou bien d'un secteur. Pour le groupe cible des mesures de la formation continue, ces besoins se situent moins sur le niveau d'un savoir technique mais plus souvent sur le niveau des compétences, des capacités d'agir, ou bien au niveau des attitudes, des comportements nécessaires pour gérer d'une façon adéquate des situations professionnelles concrètes. En conséquence, la formation continue laisse une place importante aux travaux concrets et pertinents, applicables directement dans la vie professionnelle des participants. La possibilité, voire la nécessité, d'un transfert des apprentissages et des nouvelles acquisitions sur le terrain demeure la première condition à respecter lors de l'élaboration d'un programme d'activités de formation.

Dans la phase de l'identification des besoins en formation, les organisateurs rechercheront donc – en coopération avec les partenaires impliqués – à connaître l'environnement (politique, légal, socioculturel, institutionnel) dans lequel agissent les futurs participants ainsi que les caractéristiques, les défis et difficultés de leurs réalités professionnelles. Les besoins peuvent être identifiés par différents moyens – enquêtes sur le terrain, études, échanges avec les partenaires sur place, ateliers de concertation / d'identification. Selon le cas, il sera nécessaire d'analyser en détail les différents acteurs impliqués : les bailleurs de fonds, les organisations partenaires avec lesquelles les organisateurs peuvent ou doivent coopérer, l'organisation bénéficiaire avec ses stratégies et règles de fonctionnement et bien sûr, les participants avec leurs attentes.

Les responsables exigeront par ailleurs que la formation tienne compte des tâches du poste afin que le participant atteigne le rendement de travail escompté dans les plus brefs délais. Par conséquent, on favorisera toujours un programme d'activités qui augmente la productivité et la motivation, qui améliore le climat dans lequel le participant exerce ses tâches et qui réduit le taux de roulement du personnel.

Au-delà des besoins, il est nécessaire que les participants comprennent explicitement leur processus de formation comme un scénario didactique de formation continue, planifié et préparé. C'est-à-dire que leur environnement servira de base de départ à la formation et qu'ils doivent être motivés pour y participer. Les formateurs doivent soulever la question des objectifs des clients, c.-à-d. ce que le client (une organisation ou des participants individuels) veut accomplir.

L'examen des « objectifs » doit aussi prévoir de clarifier le résultat attendu et l'impact souhaité d'un programme de formation.

Au stade de la négociation avec un client, l'interroger sur les objectifs permet également de clarifier ses attentes vis-à-vis des formateurs. S'efforcer de comprendre ces objectifs va de pair avec l'exploration des hypothèses sous-jacentes, par exemple concernant le contexte de la formation, le groupe cible, les prérequis etc.

Dans le contexte d'une formation sur mesure, les formateurs doivent aussi convenir de l'approche avec le client. Il sera assez difficile de trouver un bon compromis si le client veut une formation centrée sur le contenu tandis que les formateurs sont plutôt en faveur d'une approche participative. La forme, l'approche méthodologique et la durée de la formation continue sont donc fonction des objectifs fixés.

Concernant l'« approche », il est nécessaire d'examiner comment le programme de formation devrait être structuré.

La formation doit répondre aux attentes des participants. Elle doit d'abord entraîner un changement voulu par eux, qui leur permettra de mieux faire leur travail, d'une façon plus efficace ou plus motivante. De plus, elle leur permettra, si tel est leur désir, d'accéder à de nouveaux postes où ils pourront relever de nouveaux défis au service de l'organisation. En tout temps, la formation doit être perçue comme une démarche privilégiée de développement et d'acquisition de nouvelles connaissances et de compétences.

La formation doit tenir compte des capacités de chaque adulte d'acquérir des connaissances et de développer des compétences ou des comportements nouveaux. Il faut donc respecter le rythme et la capacité d'apprentissage de chacun et amorcer le processus d'apprentissage graduellement.

La formation ne doit pas être un fardeau, un surplus de travail contraignant ou une activité désagréable. Ainsi, une séance de formation qui se tiendrait la nuit ou un jour de fête pourrait être considérée comme une lourde contrainte. Cela signifie qu'il faudra peut-être offrir plusieurs possibilités : variété dans les types d'activités et dans les formules pédagogiques, mais aussi diversité de lieux et de moments. Si un participant ne peut s'inscrire à une activité, il faudra quand même que le contenu de cette formation lui soit accessible et qu'il puisse atteindre les objectifs de formation qu'il s'est fixé.

D'autres questions doivent être prises en considération pour concevoir un programme ou un atelier de formation :

- Combien de participants voulez-vous accueillir dans un atelier de formation ?
Pour une formation interactive efficace, le nombre de participant doit être au minimum de 12 et ne pas dépasser 20. Le coaching ne doit pas impliquer plus de 6 participants simultanément.
- Quelle combinaison désirez-vous obtenir dans le groupe en termes d'expériences, d'arrière-plans professionnels et de liens institutionnels ?
- Dans quelle mesure pensez-vous que les participants se montreront ouverts envers une approche de formation participative ?

3.2 Se familiariser avec les participants et leurs besoins

Les besoins existants dans le contexte dans lequel on veut intervenir sont les points-clés de chaque formation.

Certaines questions sont utiles pour définir les besoins :

- Quelles personnes doivent assister au séminaire pour qu'il atteigne l'objectif poursuivi ? (cas des formations sur mesure)
- Quels effets aura l'absence de certaines personnes sur le lieu de travail ? (cas des formations sur mesure)
- Quelle composition aura le groupe de participants ?
- Est-ce que les participants se connaissent-ils ?
- Quelles langues utilisent les participants ?
- Selon leur situation propre, dans quelles dispositions viendront les participants à la formation ?
- Quelles sont leurs attentes et quels seront vos rapports avec elles ?

Même s'ils proviennent de milieux différents ou assument des responsabilités différentes, les participants doivent avoir des objectifs similaires. L'équipe de formation examinera donc les caractéristiques des personnes inscrites et dégagera les points communs et les points divergents. Le résultat obtenu constituera le portrait du groupe.

Le portrait doit comprendre le plus de caractéristiques possibles, telles que :

- le nombre de personnes inscrites,
- l'âge des participants et leur moyenne d'âge, le sexe,
- leur provenance (géographique, milieu socio-économique),
- la profession, leur poste de travail,
- le niveau de formation, de connaissances et d'expérience,
- les attentes, les motivations et les besoins,
- les conceptions morales, culturelles ou religieuses,
- la disponibilité.

Il faut aussi déterminer si le groupe est homogène (s'il présente de nombreuses caractéristiques communes) ou hétérogène (s'il présente des caractéristiques très différentes avec peu de points communs).

Par exemple, les organisateurs peuvent décider d'utiliser l'énergie et l'enthousiasme du groupe pour inclure des méthodes plus actives et novatrices. Si le groupe comprend une majorité de personnes plus expérimentées, on peut puiser dans leur vécu pour enrichir la formation.

Des participants qui viennent d'un même milieu se sentiront plus vite à l'aise. Les formateurs pourront tenir compte de cette réalité dans le choix de leurs exemples, ce qui donnera plus

d'efficacité à la formation. Par contre, des participants qui proviennent de milieux très différents ont beaucoup à apprendre les uns des autres, il faut donc laisser de la place à une plus grande interaction.

Chacune des caractéristiques du groupe peut constituer un atout si on sait l'utiliser. Ces caractéristiques sont autant d'indices à la portée de l'équipe de formation pour mieux cibler ses interventions et les rendre plus efficaces.

3.3 Définir les objectifs d'apprentissage

Pour définir les objectifs d'apprentissage, il est utile de se projeter à la fin du processus d'apprentissage pour se demander : **Qu'est-ce que les participants devraient être capables de faire différemment / mieux ?**

Les formateurs porteront une attention particulière aux points suivants: le groupe, le contenu, les attentes de la formation et les critères d'évaluation, les formules pédagogiques, les méthodes d'animation et le choix du matériel.

3.3.1 Formulation des objectifs d'apprentissage

La formulation d'objectifs d'apprentissage est aussi une étape-clé dans la préparation d'un atelier de formation. Elle consiste à anticiper ce que les participants ramèneront chez eux de l'atelier de formation en termes d'aptitudes et de compétences nouvelles. La façon dont ils utiliseront ces aptitudes et compétences nouvelles déterminera le résultat et l'impact attendus du programme / de l'atelier de formation.

Les objectifs d'apprentissage donnent déjà des indications sur les étapes du déroulement de l'atelier parce que certains pourraient être atteints « en chemin » alors que d'autres ne pourront être atteints qu'au terme de l'atelier. En ce qui concerne la formulation en tant que telle, les objectifs d'apprentissage décrivent les compétences, en termes de savoirs, savoir-faire et savoir-être.

Les savoirs représentent ici le savoir de référence comme les connaissances théoriques (concepts, savoirs disciplinaires, théories,...), les connaissances contextuelles (connaissances sur le contexte interne ou externe de l'activité professionnelle qui s'acquièrent par l'expérience ou les parcours professionnels) et les connaissances méthodologiques (savoir comment procéder).

Les savoir-faire représentent des capacités utiles pour l'action, notamment les savoir-faire opérationnels (savoir procéder, savoir opérer) permettant de réaliser des activités professionnelles délimitées.

Les savoir-être, ou savoir-faire relationnels représentent les qualités utiles pour savoir se comporter ou se conduire dans un contexte professionnel particulier. Ils doivent déboucher sur un « savoir évoluer ».

Le tableau suivant donne une liste non exhaustive d'exemples de termes et de verbes à utiliser pour chaque catégorie de compétence.

SAVOIRS	SAVOIR-FAIRE	SAVOIR-ETRE
Théoriques : <ul style="list-style-type: none"> • Dispositions légales de ... • Théorie de la ... • Notions clés du ... • Principes, critères et indicateurs de ... • Concepts des ... • Discipline ... Contextuelles : <ul style="list-style-type: none"> • Politique de l'entreprise ... • Politique du terrain ... • Organisation du ... • Terrain ... • Partenariats, réseau • Règles de ... Procédurales : <ul style="list-style-type: none"> • Méthode d'élaboration d'un ... • Procédure de ... • Techniques de ... 	Etre capable de : <ul style="list-style-type: none"> • Analyser / synthétiser • Utiliser (logiciel, machine, ...) • Diagnostiquer / résoudre un problème • Concevoir, mettre en place / Développer ... • Acquérir, traiter et analyser ... • Organiser ... • Produire ... • Assurer et permettre ... • Elaborer ... • Former ... • Maîtriser les logiciels de ... • Maîtriser de façon opérationnelle les méthodes et outils de ... • Construire ... • Diagnostiquer ... 	Etre : <ul style="list-style-type: none"> • Communicateur • Diplomate • Rigoureux • Organisé • Sensible à ... • A l'écoute... • Adaptable... • Autonome • Force de proposition • Acteur d'une équipe pluridisciplinaire • Argumentateur • Négociateur ... • Facilitateur • Conciliateur ... • Vigilant • Attentif • Honnête

3.3.2 Arrangements pour le transfert des connaissances

Il peut sembler prématuré de parler de transfert des connaissances à ce stade. Cependant, les conditions sont plus favorables au transfert des connaissances si un participant recherche volontairement à participer à la formation.

Lorsque le participant est mandaté par son organisation, c.-à-d. son service ou son département, idéalement, le supérieur définit conjointement les objectifs et ce qu'il attend que son collaborateur retire de ce programme de formation. Une organisation cliente doit prendre des mesures dès que possible pour que ce mandat se concrétise, c'est-à-dire pour que la formation ait un impact au niveau de l'organisation.

Favoriser le transfert de connaissances peut consister à ce que le participant amène son cas / projet à l'atelier. Peut-être y a-t-il déjà des initiatives dans son organisation sur la conception de programmes particuliers et les participants reçoivent pour mission d'utiliser l'atelier pour obtenir des informations et des idées pour faire avancer le processus de conception interne.

Plus une organisation se montre indifférente envers la participation de l'un de ses membres à un atelier de formation, plus la probabilité est grande que le transfert de connaissances soit inefficace.

Il faut également définir les aspects qu'il faudra faire connaître à l'avance. Peut-être est-il souhaitable que les participants se préparent et réalisent certaines tâches avant la formation ; peut-être doivent-ils recevoir des documents spécifiques (« readers ») pour la

formation. Souvent, les participants peuvent être appelés à apporter une contribution particulière, p. ex. une expérience de leur vie professionnelle.

3.3.3 Tracer la frontière entre objectifs idéaux et minimaux

A ce stade de la préparation de l'atelier de formation, il reste encore beaucoup de variables qui ne peuvent être influencées que partiellement. Avec un tel degré d'incertitude, il est utile de faire la distinction entre objectifs idéaux et objectifs minimaux d'esquisser trois scénarios (minimum, intermédiaire, idéal). Avec ces scénarios, les formateurs se préparent soigneusement à une situation devant laquelle ils devraient pouvoir dire : « Y allons-nous ou pas ? »

Si par exemple une organisation cliente est soudain confrontée à des restrictions budgétaires inattendues et veut faire l'atelier de formation en 5 jours au lieu de 10, il pourrait être nécessaire pour les formateurs de dire qu'ils ne peuvent même pas atteindre leurs objectifs minimaux avec un délai aussi réduit. Il pourrait alors être sage de reconsidérer l'ensemble de la mission et de finalement choisir de ne pas aller plus loin avec cette organisation cliente.

3.4 Préparer la structure de l'atelier

En se basant sur les objectifs d'apprentissage, il est possible d'élaborer un brouillon du déroulement de l'atelier. Il s'est avéré très utile à ce stade d'employer un arbre (carte) conceptuel(le), c'est une méthode de visualisation qui permet de représenter et d'organiser de manière graphique un concept. Le déroulement de l'atelier décrit la succession des étapes de travail depuis l'ouverture et l'introduction jusqu'à l'évaluation et la clôture de l'atelier de formation. Il incombe aux formateurs de concevoir une dramaturgie motivante et efficace pour l'ensemble du processus d'apprentissage. Il s'agit en quelque sorte d'une esquisse de la façon dont l'atelier est supposé se dérouler. Il est évidemment impossible de prédire comment il se déroulera réellement parce que tout dépend de ce que feront et ne feront pas les principaux acteurs en scène, les participants.

Cette ébauche du déroulement de l'atelier servira de point de départ pour développer le scénario de formation (voir ci-dessous). Elle aidera aussi les formateurs le premier jour de l'atelier parce qu'il est beaucoup plus convaincant d'expliquer les principales étapes de travail de cette façon que sous forme d'un programme détaillé, qui ne permet pas aux participants de saisir immédiatement à quoi ils peuvent s'attendre.

Informations complémentaires :

« La construction d'arbres conceptuels » Centre de recherches pour le développement international (CRDI) [en ligne] http://web.idrc.ca/IMAGES/books/WFC_French/WFC_French/efforg9.html

Exemple d'une structure d'un atelier de formation : une séquence logique et motivante des sujets

Jour 1	Jour 2	Jour 3	Jour 4
Ouverture Présentation des participants Présentation du programme Introduction : Développement & amélioration des curricula	Ingénierie de formation Le guide méthodologique de révision des curricula : aperçu	Comment associer les professionnels à la révision des curricula	Guide méthodologique : des activités aux compétences
Pause déjeuner			
Présentation du LMD Echange d'expérience	Guide méthodologique: de la formation aux métiers Travail de groupe: description de métiers	Guide méthodologique : des métiers aux fonctions / activités	Travail de groupe: des activités aux compétences
Jour 5	Jour 6	Jour 7	Jour 8
Guide méthodologique: des compétences aux savoirs	Définition des résultats d'apprentissage	Guide méthodologique: semestrialisation	Travaux de groupe: unités d'enseignement / architecture
Pause déjeuner			
Travail de groupe: des compétences aux savoirs	Travail de groupe: Définition des résultats d'apprentissage	Guide méthodologique : unités d'enseignement: constitution, description et architecture de la formation	Guide méthodologique: Le guide de formation. Travail pratique Evaluation Clôture

3.5 Elaborer le scénario de l'atelier de formation : contenu, méthodes et processus

En s'appuyant sur la structure de l'atelier, les formateurs développeront un scénario journalier détaillé pour le déroulement de la formation. Travailler sur un tel scénario permet d'apprécier ce qui est réalisable avec un groupe de participants spécifique dans un délai limité. Introduire la notion de « temps » rend certaines options méthodologiques plus ou moins faisables.

Mettez les contributions les plus intéressantes pour le début de la séance du matin et au début de l'après-midi. Les séances de discussion ou les exercices sans durée déterminée seront au mieux placés à la fin du programme du jour ou en soirée. Ne négligez pas d'octroyer suffisamment de temps pour les restitutions des travaux de groupes !

Si un programme culturel est prévu en soirée, les participants doivent avoir après la formation la possibilité de se retirer et de s'y préparer à leur aise. Même si le programme est établi, des changements de dernière minute interviennent toujours. Si la formation dispose d'une plate-forme d'information sur internet, ces changements peuvent y être indiqués. Les participants peuvent être également informés par email des changements importants. Au démarrage de la formation, ceux-ci recevront à nouveau le programme et les informations organisationnelles.

Cependant, il est déconseillé de commencer l'élaboration du scénario par la question : que devrions-nous faire le premier jour à 9 heures ? Commencez plutôt par le contenu et les

méthodes et, à un certain stade, voyez comment vous pouvez y appliquer une ligne du temps pertinente. Il n'existe pas de meilleure pratique pour la structure du scénario.

Pour s'aider, on peut développer une fiche et y inscrire les indications ci-dessous :

- l'activité de formation, le segment et le module,
- le sujet (contenu) et les grandes lignes du déroulement,
- les objectifs d'apprentissage,
- la formule pédagogique,
- la ou les méthodes d'animation,
- le matériel requis,
- les documents de soutien,
- l'évaluation par les participants (durée),
- le ou les formateurs responsables.

Elaborer un plan journalier détaillé :

Quand ?	Quoi ?	Pourquoi ?	Comment ?	Qui ?	Matériel	Observations /commentaires
Durée	Contenu	Objectifs	Démarches techniques / Méthodes Questions directrices	Modération Personnel ressource?	Equipement, Exposés, fiches, tableaux etc....	...

Le programme est défini par les formateurs, ou du moins en collaboration étroite avec eux. Pour que l'activité atteigne ses objectifs, les formateurs doivent travailler en équipe, c'est-à-dire harmoniser leurs actions respectives vers un but commun et se soutenir mutuellement.

Évidemment, l'équipe de formation devra se rencontrer à quelques reprises avant l'activité :

- pour se renseigner sur les conditions dans lesquelles elle se déroulera,
- pour se mettre d'accord sur les formules pédagogiques et les
- méthodes d'animation qui seront utilisées,
- pour préparer minutieusement l'activité.

Ces rencontres permettront aussi de développer un esprit d'équipe, essentiel à la réussite de l'activité. La préparation fait ainsi appel à l'entraide entre formateurs et au partage des responsabilités. Avec la technologie d'aujourd'hui, il est possible de préparer une activité à distance. Ceci demande davantage de planification et une équipe chevronnée et flexible.

Il est fortement recommandé que chaque membre de l'équipe de formation reçoive tous les scénarios de la formation. De même, le matériel de présentation de chacun devrait se trouver dans un endroit connu et accessible à tous les formateurs. Ainsi, si un formateur doit s'absenter à la dernière minute, un autre membre de l'équipe pourra prendre la relève en s'aidant du scénario. Le responsable de la formation devrait également recevoir une copie de tous les scénarios avant le début de l'activité.

Pour que les formateurs aient une vue d'ensemble du déroulement de l'activité, ils devront aussi avoir sous la main un programme qui comprend tous les segments dans l'ordre où ils seront présentés. Habituellement, les participants reçoivent aussi ce programme. Par contre, on ne leur remet pas le scénario de chaque segment, qui est réservée aux formateurs.

Une formation est plus que le regroupement de segments de formation. Les segments et les modules choisis à l'intérieur de ces segments devraient se suivre logiquement. La variété des arrangements didactiques proposés permettra de favoriser un transfert actif et réfléchi des connaissances et des compétences développées au cours de la formation. Les formules pédagogiques seront choisies en fonction du contenu, des caractéristiques du groupe et des conditions matérielles, ce qui inclut le budget.

Au cours d'une formation continue, les formateurs peuvent avoir recours à plusieurs méthodes d'animations différentes :

- travaux de groupes,
- discussions,
- « brainstorming » (remue-méninges),
- jeux de rôles,
- lecture dirigée,
- conférence,
- expositions ou marché d'informations.

Le formateur choisira les méthodes d'animation les mieux indiquées selon le contexte, mais surtout en fonction des caractéristiques du groupe.

Il est très important que toute session de formation soit animée et dynamique. Le choix des méthodes d'animation va faciliter la communication et l'apprentissage des participants.

Une fois les méthodes choisies, il faut préparer le matériel nécessaire. Si on opte pour un jeu de rôle, on peut penser à quelques accessoires. Si on choisit l'étude de cas, il faudra la rédiger avec soin et préparer l'exercice qui s'ensuivra. S'il y a un exposé, il faudra prévoir un tableau, un rétroprojecteur, des transparents, des marqueurs, de grands cartons... Et ainsi de suite.

3.6 Sélection et information des formateurs

Pour toute activité de formation, une équipe de formateurs sera constituée et un responsable d'activité désigné. Lorsque le groupe est restreint, un seul formateur peut suffire à la tâche. Une équipe de formation constituée en vue d'une activité précise (session ou autre) n'a pas un caractère permanent. Elle est mise sur pied pour l'activité. Il est possible que la même équipe organise une autre activité ultérieurement, mais les équipes qui organisent et animent les activités de formation doivent être constituées en vertu des besoins (on parle ici des besoins du client ainsi que des besoins des participants), des compétences particulières des formateurs et de leur disponibilité.

La structure de l'atelier permettra de définir les contenus qui peuvent être couverts par le personnel de l'institution organisatrice et, le cas échéant, le nombre et profil des

intervenants extérieurs qu'il est nécessaire d'inviter / d'accepter. La sélection des formateurs dépend de la nature de la formation envisagée.

Si l'activité inclut une formation spécifique à un groupe d'âge particulier, au moins une partie de l'équipe doit être familière avec ce groupe d'âge et bénéficier d'une expérience concrète et récente dans ce groupe d'âge. S'il s'agit d'une activité comportant des aspects techniques, les formateurs auront une formation reconnue dans la ou les techniques offertes et une expérience appropriée. Les formateurs doivent être à l'aise avec le contenu qu'ils ont à transmettre. Ils ont aussi la responsabilité de se tenir à jour et d'approfondir leur matière de façon continue.

L'équipe devrait aussi compter des formateurs ayant une bonne expérience en formation. Des formateurs chevronnés peuvent se greffer à des personnes ayant moins d'expérience, mais aptes à former des adultes. Il est important que chacun soit à l'aise avec les responsabilités et les tâches qui lui sont confiées.

Cependant, il se peut que le curriculum vitae et les publications d'un formateur ne reflètent pas vraiment ses compétences pédagogiques. Il est toujours utile, surtout pour des formations importantes (thèmes, participants) d'obtenir des informations sur la qualité des formateurs en s'informant auprès des anciens employeurs, des collègues ou amis. Un entretien téléphonique donne en général déjà une bonne indication sur les compétences techniques et rhétoriques du formateur.

Lors du premier contact avec les formateurs externes, il est nécessaire d'aborder les points suivants :

- description du contenu attendu,
- présence de personnel d'appui : co-formateur, assistants, etc.,
- négociation des services : honoraires, frais de voyage et de séjour, conditions de contrat,
- adresse de contact, email et numéro de téléphone.

Par ailleurs, le comité d'organisation doit informer les formateurs sur le déroulement et les arrangements pratiques pour la formation, notamment leur contrat. Cela peut être :

- informations sur le programme, p. ex. visites,
- informations sur les lieux de formation et leur équipement technique,
- confirmation du matériel disponible : projecteurs, panneaux, « flipcharts », etc.,
- demande des présentations et documents à remettre aux participants.

Chaque formateur doit connaître les objectifs généraux et particuliers de l'activité afin de savoir vers quoi il doit diriger son action. Les critères d'évaluation seront fixés en fonction des objectifs d'apprentissage.

Les formateurs doivent connaître le budget de temps qui leur ait alloué, tant pour les présentations que pour les exercices et les discussions.

Il vaut mieux que toutes les informations pour les formateurs leur soient communiquées en une seule fois. Si les informations leur sont fournies à travers plusieurs emails sur plusieurs semaines, cela devient un puzzle de rassembler toutes les informations pertinentes.

Il n'est pas superflu de communiquer aux formateurs sur ce que doit être une présentation raisonnable et intéressante pour les participants. Cela commence par la taille de la police à utiliser pour les présentations qui doivent être projetées, du nombre de lignes par diapo et du nombre de diapo possibles pour la durée de présentation. Il est toujours étonnant de voir des formateurs expérimentés présenter 50 diapos en 15 minutes ! Un tel jeu de dominos distrait les participants du contenu même de la présentation. Des indications claires doivent être également données pour les documents écrits à être incorporés dans le rapport. Les formateurs doivent s'assurer que les documents qu'ils utilisent sont bien à jour : matériel de présentation, manuel du participant, fiches techniques, etc.

Le mandat des intervenants extérieurs doit être bien défini. Les experts risquent de bousculer le programme, vu l'intérêt suscité par leur présence et les nombreuses questions pouvant surgir, donc il convient de les préparer avec soin et de limiter leur intervention dans le temps. En leur réservant une séance immédiatement avant un repas ou une pause, on limite les risques de débordement.

3.7 Fixer la date et la durée de l'évènement

Pour profiter sans problèmes majeurs de l'infrastructure des universités, les sessions de formation continue doivent autant que possible avoir lieu en-dehors de la période de cours, c.-à-d. pendant les vacances. Cela rend l'accès aux salles et aux services beaucoup plus facile. Cependant, il faut vérifier que les services de l'université soient disponibles pendant ces périodes (restaurant, techniciens, etc.).

De même, il faut vérifier s'il y a des événements concurrents en même temps ou à la même époque auxquels le même groupe-cible de participants pourrait être intéressé. Il se pourrait que des participants venus de l'étranger aiment assister à deux réunions consécutives au cours d'un même voyage.

Il faut également prévoir dans la durée de la formation continue toutes les activités de préparation de la salle (décoration, technique, etc.) ainsi que leur démontage. De même, les participants, selon leur origine et moyen de transport, peuvent arriver ou partir quelques jours avant ou après. C'est pourquoi beaucoup de formations continues ayant une durée de plusieurs jours commencent et/ou se terminent à midi.

Lors de l'établissement de la date de la formation continue, il faut être attentif aux jours fériés, tant à l'endroit où se déroule la formation, qu'éventuellement dans les pays d'origine des participants. Il faut également tenir compte des dates d'élections importantes qui pourraient perturber le bon déroulement de la formation.

4 Organisation : Phase de préparation

L'organisation d'une formation continue représente toujours beaucoup de travail, parfois des nuits blanches. Mais planifier de bonne heure et s'assurer du financement, sont les deux activités qui garantissent le succès de la formation. L'organisation, même si elle reste invisible, est cependant primordiale pour le bon déroulement de la formation et la satisfaction des participants.

4.1 Aperçu

1 an à l'avance / dès que le séminaire est programmé¹ :

- demandes d'autorisation (de votre hiérarchie, de l'administration, du client),
- pré-réservation du lieu du séminaire,
- pré-réservation des logements dès que le nombre de participants est estimé.

Dès le début, le 1^{er} mois :

- identification préliminaire des parties prenantes pour l'organisation (logistique + contenu),
- définition provisoire du contenu : besoins, concept, programme, présentations souhaitées, déroulement de l'évènement, etc.,
- établissement de la liste des intervenants pour l'ouverture / la clôture → invitations²,
- préparation du budget et recherche de financement.

Au 3^{ème} mois :

- annoncer l'évènement pour atteindre à temps les participants (inscriptions) ou que ceux-ci se préparent (client).

Entre le 3^{ème} et le 6^{ème} mois :

- assez de temps pour les inscriptions ou le choix des participants,
- établissement et diffusion du programme et du plan logistique,
- préparation du programme culturel → recherche des autorisations et des appuis.

¹ C'est l'idéal. Mais dans bien des cas, le délai est beaucoup plus court. Il faut donc être conscient que tout le calendrier peut être fortement compressé. Cependant, il faut compter au minimum 1 mois pour l'organisation, et ce dans le cas d'une organisation expérimentée et d'un évènement déjà financé. Sinon, compter au moins 2 à 3 mois.

² Une réponse positive à l'invitation de VIP devra être confirmée lorsqu'on se rapproche de la date du séminaire. En cas de mauvaise surprise, c'est une bonne pratique d'avoir en tête une alternative, un VIP proche de l'organisation, qui acceptera d'intervenir à la place du VIP défaillant.

Le dernier mois :

- préparation du personnel d'accueil et d'encadrement,
- vérification de l'équipement et de l'infrastructure,
- préparation de l'information / matériel à distribuer,
- contact intensif avec les conférenciers (contributions) et participants,
- confirmation des réservations d'hôtel,
- réservation du service pour les pauses café et pour la restauration.

Cet aperçu correspond à la réalisation d'un séminaire. Dans le cas d'une formation où le **coaching** prend une place plus importante, la réalisation suit un chronogramme légèrement différent :

- phase de préparation : échanges sur les pratiques des participants, visites in situ, discussion du contenu,
- 1^{re} phase de formation : séance(s) d'initiation,
- phase de mise en pratique (accompagnée),
- 2^{ème} phase de formation : séance(s) de mise en commun et de réflexion,
- etc.,
- suivi : selon la complexité des objectifs retenus, le modèle séquentiel ci-dessus peut être complété par des séances d'approfondissement, d'échanges et de coaching spécifique.

Le nombre et la durée des séances ainsi que leur rythme sont fonction des objectifs fixés. L'important est de prévoir assez de temps pour permettre des phases pratiques réalistes.

4.2 Organisation de la préparation

Il est bien évident qu'un programme d'activités de formation doit s'intégrer dans le programme général de l'organisation. Sans qu'il leur soit nécessaire de s'attarder aux détails, les instances doivent approuver les activités ainsi que le budget qui s'y rattache. Il est également important que les responsables s'assurent que le programme d'activités soit conforme aux orientations, politiques et procédures de l'organisation.

4.2.1 Comités et personnel

La première activité est de définir le nombre et la qualité des personnes qui doivent participer à l'organisation d'une formation continue. Au départ, seul un petit noyau de personnes sera impliqué dans la préparation et au cours de l'avancement d'autres personnes le rejoindront selon les nécessités. Il faut donc bien sûr définir le type de contrat que ces personnes recevront.

Pour les grandes formations continues, il y a généralement :

- Un **comité de programme** qui traite des questions de contenu (thématique) : objectif pédagogique, concept, programme, présentations, invités et visites prévues,

déroulement du programme, etc. Le comité de programme décidera également sur les intervenants et invités à la cérémonie d'ouverture.

- un **comité d'organisation** local, chargé des questions logistiques, administratives et de financement. Une des premières tâches sera la création et l'entretien d'un fonds d'information et d'une plate-forme de communication qui est généralement aujourd'hui mise en place sur internet.
- Le **personnel d'appui** qui se charge des tâches spécifiques de l'organisation. En règle générale, il ne s'agit que seulement de quelques personnes dans la phase initiale de préparation. Dans la phase de préparation proche du démarrage de la formation et au cours de celle-ci, le personnel d'appui augmente fortement. Ce personnel d'appui peut être souvent recruté parmi les étudiants ou membres des associations de soutien. Lors de la formation continue, ce personnel est responsable de l'enregistrement, de l'information, de l'assistance technique dans les salles et auprès des éventuelles expositions ainsi que pour le service des pauses-café.

Pour les petites formations, les fonctions présentées ci-dessus sont habituellement assumées par quelques personnes.

Il doit exister dès le départ une claire définition des mécanismes de décision.

Le comité d'organisation aura, entre autres, les tâches suivantes :

- établissement du budget et recherche de financement,
- définition des domaines d'activité : « corporate identity » et relations publiques, restauration et hébergement, programme culturel et social,
- préparation des plans de travail, du déroulement de la phase de préparation, des services à apporter, des dates importantes de la préparation, des ressources nécessaires et des coûts,
- gestion rigoureuse des documents et de la communication interne et externe,
- réunions régulières avec protocole : tous les 15 jours, 2 h.,
- établissement des contrats (de travail) à passer → prend environ 1 mois.

4.2.2 L'échéancier des activités de préparation et de mise en œuvre

L'élaboration d'un échéancier des activités est une étape déterminante pour l'organisation. L'échéancier est un outil de planification très concret, auquel on se référera constamment. En diffusant et maintenant à jour cet échéancier, l'état d'avancement de la préparation est connu en permanence. L'échéancier est également un outil de gestion, en relation avec les ressources humaines, matérielles et financières requises pour organiser les activités.

Un tel échéancier peut éventuellement se transposer en un diagramme qui indiquera chronologiquement les activités, leur durée, leurs interdépendances et le personnel impliqué.

L'échéancier peut prendre la forme suivante :

Activités	Responsable	Echéance (date)	Réalisé (date)
1. Activités de préparation
...
2. Mise en œuvre
...
3. Activités après la formation
...

4.2.3 Réunion à mi-parcours

Vers le milieu de la période de préparation, une réunion devra être tenue pour faire le point. Les questions suivantes seront abordées :

- Est-ce que le financement est assuré ? Faut-il encore chercher des sponsors ? Y a-t-il des activités qui ne doivent plus être financées ?
- Est-ce que les formalités pour le développement administratif et comptable de la formation sont en place ? Il s'agit de pouvoir encaisser de l'argent, payer les factures, conclure des contrats, etc. Cela est en général clarifié lors de la demande d'autorisation pour tenir la formation et doit être conforme aux règles de l'institution organisatrice.
- Quel personnel (accueil, technique, entretien) doit être engagé et pour quelle durée ? Est-il déjà recruté ?
- Est-ce que les salles, la restauration et l'hébergement ont été (pré-)réservés ? Est-ce que l'entretien des salles et des toilettes est assuré ? Est-ce que les lieux de formation doivent être décorés ?
- Les pauses-café sont-elles organisées ? Quand, où, avec quelle offre (café, thé, eau, biscuits, etc.), qui s'en charge (achats, mise en place, rangement) ?
- Est-ce que les questions techniques ont été clarifiées ? Est-ce que le matériel et le personnel d'appui sont disponibles ? L'accès à internet est-il assuré ?
- Quels documents doivent être préparés pour la formation ? Qui est chargé de leur conception ? Doivent-ils être imprimés ? Comment la documentation de la formation sera réalisée ?
- Est-ce que le « kit du participant » est prévu : dossiers ou sacs, stylos à bille, blocs ? Avec quelles inscriptions et logos ?
- Est-ce que des badges pour les participants, le personnel d'encadrement et technique sont prévus ?
- Est-ce que le bureau d'organisation a un numéro de téléphone spécifique pour la préparation et la mise en œuvre de la formation ?

- Le tableau de service pour le personnel d'accueil et d'appui est-il préparé en indiquant bien qui doit se trouver où et quand, prendre la relève ? Qui peut fournir des premiers soins ? Il est utile de préparer une check-liste avec le personnel d'appui, leurs numéros de téléphone et les responsables de leur domaine.

4.2.4 Réunions finales

A l'approche de la date, le rythme des réunions s'intensifie et elles ont lieu à intervalles de plus en plus rapprochés : un mois, deux semaines et 3 jours avant le démarrage de la formation. Les questions traitées au cours de ces réunions deviennent plus précises car il s'agit des dernières vérifications.

Le genre de questions à traiter est :

- Est-ce qu'il y a suffisamment de personnel d'appui ? Est-ce que les contrats ont été signés avec le personnel ? Est-ce que le personnel connaît ses tâches ?
- Est-ce que les responsabilités pour différentes tâches / domaines ont été clairement établies ? Est-ce que le concierge a été impliqué dans les responsabilités ? Selon le tableau de service, est-ce qu'il y a toujours un responsable présent ?
- Une liste du personnel avec leurs tâches et leurs numéros de téléphone (de service et privé) ainsi que des services requis (restaurant, taxi, fournisseurs, etc.) a-t-elle été établie ?
- Est-ce que le service des pauses-café est organisé ? Le restaurant confirmé ?
- Est-ce que les salles, chambres et autres locaux ont été visités et leur utilisation bien définie ? Est-ce qu'il a été indiqué où tables et chaises supplémentaires peuvent être trouvées ou celles en excédent peuvent être rangées ?
- Est-ce que le matériel technique a été vérifié et testé ? Le personnel technique informé des services attendus d'eux ? Est-ce qu'un photographe a été désigné ?
- Est-ce que le « kit du participant » et les documents nécessaires sont disponibles ? Est-ce que le matériel promotionnel est prêt ?
- Est-ce que les formateurs ont envoyé le programme détaillé (scénario) et leurs présentations ? Ont-elles été testées ?
- Pour les activités payantes, est-ce qu'une caisse est prévue et a-t-elle été assortie de petite monnaie ? Est-ce qu'un bloc de reçus y est inclus ? Où est-ce que l'argent peut être gardé la nuit ? Est-ce qu'un comptable a été désigné ?
- Est-ce que le transport du matériel et des participants est organisé ? Est-ce qu'il y a des activités de rénovation qui peuvent déranger les participants ou exiger des changements de locaux ?

4.3 Relations publiques et marketing

Pour tout évènement qui n'est pas organisé à la demande d'un client, les relations publiques font partie intégrante de toute activité de recherche de financement et de recherche de participants. Elles déterminent l'image projetée par l'organisation. Cette image ne s'improvise pas. Elle est plutôt le résultat d'un travail soutenu. Si une organisation a su développer un programme de communication efficace, elle sera en mesure d'atteindre plus facilement ses objectifs en matière de collecte de fonds et d'inscriptions.

Pour assurer la réussite d'une activité de financement, il faut élaborer un véritable plan de marketing. Le marketing regroupe toutes les décisions ayant trait au produit (ce que l'on veut vendre), aux communications (publicité et force de vente) et à la mise en oeuvre.

4.3.1 « Corporate design »

Les règles de style et graphiques de votre institution doivent être appliqués pour tout document produit. Eventuellement, un graphisme ou un guide de style spécifique à la formation peut être développé.

Ces règles doivent s'appliquer dès le début et pour tout document, y compris lettres et e-mails. Une personne spécifique doit être chargée de ces aspects.

Le format pour les documents soumis par les formateurs doit être clairement défini à l'avance. Cela comprend la police et la taille des caractères, le format des graphiques, etc. Il est important de montrer un exemple de comment un texte doit être préparé. Cela épargne beaucoup de travail par après.

Les sources doivent être citées et les droits d'auteurs être respectés. Soyez clair au sujet de qui possède les droits sur les différents documents ou leurs parties. Pour une publication, les auteurs doivent donner leur accord pour l'utilisation de leur contribution. Cela s'applique également pour toute personne photographiée.

4.3.2 Informations et matériel de promotion

Pour le matériel d'information et de promotion, il faut tenir compte des aspects suivants :

- ils sont à diviser entre information pour :
 - les encadreurs,
 - les formateurs,
 - les participants,
 - les invités d'honneur (ouverture),
 - les sponsors, les exposants et la presse,
- à remettre, de préférence, en une seule fois (après plusieurs vérifications),
- la liste des hébergements doit être actualisée et des remises demandées (attention lors de la facturation aux exigences des sources de financement),
- les informations sur les transports en communs (réseau et tarifs spéciaux) doivent être tenues à jour,

- la liste des participants doit être actualisée en permanence → badges et plaquettes nominatives (avec titres ou non),
- les listes d'inscription aux différentes parties du programme ou au programme (culturel) facultatif doivent être établies et actualisées (en permanence),
- les informations sur le tourisme local, cartes et plans sont disponibles,
- les informations sur les soins de santé, l'électricité, le change, l'obtention de visa, les ouvertures des commerces, le climat, etc. sont distribuées,
- la liste des numéros de téléphone importants : secours, technique, taxis, etc. est établie,
- la liste de contact des différents services impliqués (professionnels et privés) est disponible,
- les documents et matériel de promotion sont prêts (attention : leur préparation prend du temps -> commencer tôt),
- les formulaires d'évaluation sont préparés,
- les « check-lists » sont établies,
- les termes de référence des intervenants ont été distribués,
- les présentations / posters, matériel pour un marché d'expérience / d'information sont prêts.

Un petit cadeau spécifique à la formation, à l'endroit où elle se déroule ou à la région peut être préparé pour les formateurs et intervenants. Ce remerciement est bienvenu auprès des personnes externes et permet de créer un lien plus étroit avec l'organisation. Les sponsors sont en général disposés à offrir leurs produits à cet effet.

Les participants le recevront également à la fin de la formation. Pour les participants, ce cadeau peut prendre la forme d'une clé-USB avec la documentation de la formation, pour autant qu'elle puisse être terminée à temps.

4.3.3 Matériel imprimé

Le matériel imprimé utilisé pendant la phase de préparation et la mise en œuvre de la formation peut être très varié. Il s'agit, par exemple, du programme, des discours de bienvenue, des plans d'accès, des badges et affiches, du matériel même de la formation, des rapports financiers et techniques, etc. Il faut définir comment et quand ce matériel sera remis aux destinataires.

Pour les **affiches et le fléchage d'orientation**, il est nécessaire de décider sur quel matériel elles seront imprimées, d'obtenir les autorisations nécessaires à leur pose, comment elles seront placardées ainsi qui en sera responsable. Les coûts et les limitations techniques orienteront les choix. Souvent les institutions habituées à organiser des événements disposent de matériel d'affichage, permanent ou temporaire. Ne pas oublier de prévoir leur enlèvement.

L'approbation sur la forme et le contenu du matériel imprimé (corporate design) doit être obtenu assez tôt, p. ex. 4 mois avant la formation, tant auprès du comité organisateur et de

programme que des contributeurs. Il sera sans doute nécessaire d'obtenir des offres de différents imprimeurs et d'approuver les échantillons présentés.

4.3.4 Communiqués et conférence de presse

Selon la portée de la formation, la presse locale ou internationale, la presse spécialisée, voire la radio doivent être informées de l'évènement. Une information succincte dans un langage simple doit leur être fourni 2 à 3 semaines à l'avance et un rappel leur être envoyé deux jours avant l'ouverture de la formation.

Un interlocuteur pour la presse doit être disponible. Cet interlocuteur peut être une personnalité représentant un attrait pour la presse. Il doit être joignable, disponible et préparé pour ce rôle. Si la presse est invitée à l'ouverture, celle-ci doit être accueillie et encadrée ; un budget prévu et un badge spécial peut être préparé à cet effet.

Un dossier de presse doit être préparé spécialement à l'intention des journalistes. Il montrera l'importance de la formation et présentera le groupe-cible de participants ainsi que les points forts de la formation. Des photos y seront ajoutées.

Ce dossier de presse évoluera depuis la préparation jusqu'à la conclusion de la formation. Il est utile d'avoir une information tôt dans la phase de préparation pour annoncer la formation, une autre plus étoffée juste avant le démarrage et une dernière à la fin de la formation. Au sein de votre université, il existe peut-être un bureau de presse qui peut vous appuyer dans ce travail.

4.3.5 Fonds d'information

Le fonds d'information disponible pour les participants reprendra :

- informations sur le contenu et le but de la formation continue,
- date et durée de la formation continue,
- information sur le comité d'organisation (responsable, organisation locale, ...) avec email et téléphone,
- le calendrier de préparation, notamment pour les demandes de financement,
- le délai d'inscription pour les participants,
- activités parallèles (p. ex. expositions, posters, etc.),
- les modalités d'hébergement,
- un plan d'accès et moyens de transport, de parking pour les voitures, etc.,
- informations sur le lieu et la région,
- le programme culturel et social,
- un formulaire d'inscription,
- indications sur les sponsors appuyant la formation,
- informations sur d'autres formations disponibles,
- les frais et coûts que le participant doit payer.

4.3.6 Site web

La promotion des formations continues se fait de plus en plus par internet³ et même des plates-formes spécialisées (régionales, thématiques etc.) regroupent les différentes offres. Un site web devra être disponible le plus tôt possible (dès que le programme provisoire est connu) et sert autant à la diffusion de l'information qu'aux inscriptions. Prévoir éventuellement un budget à cet effet.

Les formulaires d'inscription, réservation et éventuellement paiement peuvent être prévus en ligne ou sous forme électronique à être téléchargés. Les documents relatifs à la formation pourront s'y trouver, notamment les rapports et publications techniques y référents. Attention à l'espace que ces derniers peuvent prendre. Il est nécessaire d'indiquer également la durée pendant laquelle les documents seront disponibles.

Une présentation sur internet exige une autre approche graphique et de contenu que les présentations imprimées. De nombreux liens et photos sur le lieu de formation mais aussi la thématique et les attractions culturelles peuvent y être inclus. Il est souhaitable de demander à ce que les liens vers des organisations et/ou évènements similaires soient réciproques. Au cours de la formation, il sera également possible de présenter les résultats et des photos des activités.

L'actualisation du site web donne une image positive sur les organisateurs et la formation. Le site doit être maintenu régulièrement afin que les intéressés puissent y trouver toujours les informations actuelles. Si ces informations ne sont pas encore complètes, une date à laquelle elles seront disponibles doit être indiquée.

4.3.7 Badge de la formation

Selon l'ampleur de la formation différents badges peuvent être prévus pour facilement identifier les participants, le personnel d'encadrement et technique, la presse. Le badge de la formation doit être le compagnon permanent et le signe de reconnaissance de tout participant et pour toutes les personnes contribuant à la formation.

Il doit être porté tout au long de la formation, y inclus pendant le programme culturel et social. Le badge facilite énormément la communication. S'il faut s'approcher d'un participant jusqu'à le gêner pour lire son nom, les inscriptions sur le badge sont trop petites : toujours utiliser des caractères très grands.

³ P. ex. Université de Liège : http://www.ulg.ac.be/cms/c_527866/acces-par-facultes,
Université de Nancy: <http://www.fc.univ-lorraine.fr/>,
Université Laval : <http://www.fc.ulaval.ca/>

4.4 Réservation des salles

Les salles nécessaires peuvent prendre de nombreuses formes : amphithéâtres pour les plénières, salles de travail pour les travaux de groupe, foyer pour les expositions, internet-café, bureau pour le comité d'organisation, entrepôt pour les bagages, le matériel technique, etc.

Les salles, la restauration et l'hébergement doit être réservé le plus tôt possible, dès que le nombre de participants est connu. Il sera sans doute nécessaire de verser un acompte pour confirmer la réservation. En général, les réservations se font sur la base du premier venu, premier servi.

4.4.1 Réservation des lieux

En fonction du nombre de participants, le choix du lieu se fera selon les critères suivants :

- sa situation géographique (y compris services à proximité : transport, lieux de prière, supermarché, etc.),
- la qualité du service,
- la disponibilité de salles (plénière + travaux de groupes),
- la restauration,
- la propreté des lieux et la sécurité,
- la facilité d'accès,
- les différents tarifs appliqués,
- la qualité du réseau téléphonique et de la connexion internet,
- la sécurité.

4.4.2 Visite des salles

La salle doit être « aussi petite que possible et aussi grande que nécessaire ». Il s'agit que le formateur et les participants soient en contact rapproché mais qu'il y ait un certain confort de travail pour tous. La taille maximale des salles est souvent un facteur limitant ; vous pouvez être obligé de louer un hôtel ou des salles publiques (ministères, congrégations religieuses ou sportives, etc.).

La mise en œuvre d'une formation continue dans les locaux des universités ont deux avantages : elle se développe habituellement dans un environnement académique et les coûts peuvent être réduits, parce que l'infrastructure de l'université peut être utilisée, souvent à coût réduit ou nul. Ces coûts sont souvent présentés comme contribution propre dans le financement.

Il faut porter une attention spéciale aux éléments suivants : les odeurs, la propreté, l'éclairage, le bruit et la température. Si les participants sont incommodés par une odeur désagréable, s'ils ont trop chaud ou trop froid, ils seront peu disposés à l'écoute. Une aération insuffisante peut causer des migraines chez certaines personnes.

Il ne faut pas négliger non plus l'importance de l'éclairage, qui ne doit être ni trop sombre (l'effet est déprimant ou endormant), ni trop puissant (car l'excès de lumière peut être irritant). Il faut éviter toute forme d'éclairage près des écrans et prendre garde aux reflets sur les tableaux, les affiches et les écrans. Si les participants doivent suivre les explications à l'aide d'un manuel, il faut que l'éclairage leur permette de lire aisément. On éteint la lumière pour les projections, mais travailler dans une salle obscure fatigue les participants et conduit à « l'isolement » du formateur. Le mieux est de maintenir un éclairage partiel, surtout si les participants doivent prendre des notes pendant la projection.

Les bruits constituent une autre source de distraction et peuvent rendre la formation pénible pour les participants comme pour les formateurs. Les bruits de fond produits par les climatiseurs, les ventilateurs et les tubes fluorescents peuvent rapidement devenir agaçants. D'autres bruits peuvent perturber l'attention : un avion qui survole le local, un percolateur, un groupe qui discute dans une pièce adjacente, une averse de pluie, etc.. Lorsque c'est possible, on ferme la porte ou la fenêtre. Si le bruit est passager, comme celui d'un avion ou d'un train qui passe, il est préférable d'interrompre la présentation et de la reprendre une fois la situation redevenue normale. Tenter de parler plus fort pour couvrir le bruit d'un avion ne donne rien sur le plan pédagogique et ajoute au désagrément.

La salle doit être visitée :

- le plus tôt possible afin d'établir la liste du matériel nécessaire à se procurer,
- définir l'ameublement et la décoration nécessaire ; leur disposition,
Une attention particulière sera portée aux nappes et à la décoration des tables, si des tables sont nécessaires.
- réviser l'équipement disponible (alimentation électrique, tableaux, informatique, projecteur + écran) ;
- vérifier si elles peuvent être obscurcies pour les projections, si l'éclairage est bon,
- conditions d'accès pour la préparation et le démontage → à communiquer aux exposants et fournisseurs, pour les lieux d'aisance, pour les sorties de secours
- service de garde-robes, garde-objets, de photographe (→ fixer les moments),
- climatisation, connexion internet,
- mise à disposition des boissons (eau) pour les participants,
- service de propreté (y compris papier toilette et essuies), également les jours fériés ?
- sécurité (surveillance et remise des clés),
- protection contre l'incendie, assurances contre les dégâts,
- salle d'entrepôt (bagages, matériel, objets de valeur, etc.),
- identifier comment obtenir le matériel manquant (p. ex. : chaises),
- est-ce qu'il y a des travaux prévus pour la période de l'évènement ?
- impliquer le concierge

4.4.3 Accès

Il est important de tenir compte de l'accès aux lieux de formation, tant du point de vue du voyage que doivent faire les participants (proche des transports en commun), mais également du point de vue des déplacements à faire au cours de la formation : pour le programme culturel, pour les pauses et la restauration, pour l'hébergement.

Les voies d'accès doivent être documentées et disponibles à ceux qui en ont besoin, lorsqu'ils en ont besoin. Il faut tenir prévoir :

- plan de situation (p.ex. où y a-t-il une toilette accessible aux personnes handicapées),
- navette (horaire),
- accompagnement (p. ex. accueil à l'aéroport ou à la gare).

4.5 Equipement technique

L'équipement technique nécessaire doit être défini relativement tôt au cours de la préparation. Cela ne peut se faire qu'en concertation avec les formateurs. Le personnel technique doit recevoir des instructions spécifiques à la formation.

Les organisateurs doivent demander aux formateurs et intervenants d'envoyer leurs présentations à l'avance. Afin que vous puissiez tester si elles fonctionnent avec votre équipement et vos logiciels. Bien que PowerPoint soit largement utilisé, vous devez vous attendre à ce que des formateurs utilisent des formats différents, tels qu'OpenOffice gratuit. Même s'ils utilisent les mêmes logiciels mais sur un autre système d'opération (p. ex. Linux, Apple), la compatibilité n'est pas toujours assurée. D'une version à l'autre d'un même logiciel, des difficultés peuvent survenir.

Il faut réserver l'équipement nécessaire à temps. L'équipement technique comprend en général les dia-, audio-, vidéo-, rétro-projecteurs, « flipcharts » et autres panneaux d'affichage, valises d'animation, micros (baladeurs, sur pieds), ordinateurs (pour le bureau de l'organisation, pour les présentations), imprimante, copieur, téléphone, etc. Du matériel plus spécifique à la formation est souvent nécessaire.

Il n'est pas inutile de tenir du **matériel de rechange en réserve** y compris câbles de réseau, allonges électriques et multiprises en nombre suffisant. Avoir une ampoule de réserve pour le projecteur ainsi qu'un « laptop » peut parfois sauver des présentations.

Lors de l'acquisition ou la location de matériel et de la visite des lieux de formation, il faut vérifier l'équipement disponible et son état. Il faut aussi prévoir le transport du matériel qui n'est pas sur place et l'accès des véhicules de transport.

Il faut également penser aux codes et mots de passe pour les différents services (p. ex. internet) qui seront nécessaires. Il est bon de vérifier l'accès à internet et sa rapidité dans les salles de formation. Un nombre suffisant de prises de courant doit être disponible non seulement pour le matériel qui sera utilisé mais éventuellement aussi pour les participants (ordinateurs, téléphones portables, etc.). Leur utilisation peut néanmoins ne pas être admise, sauf pour les travaux de groupes, exercices, présentations, etc.

Un bon exercice est de s'imaginer les pannes qui peuvent se produire et de développer un plan de crise (p. ex. régulateurs de tension, groupe électrogène).

4.6 Administration pour l'évènement

4.6.1 Contact avec les participants

Pour contacter les candidats potentiels, vous pouvez avoir recours aux listes des participants des formations antérieures mais aussi des associations pertinentes pour la formation. Il est important d'annoncer la formation auprès de ces associations, dans leurs journaux et feuilles de contact et sur les listes et forums compétents sur internet. Il faut également mobiliser les réseaux spécifiques à la thématique de la formation. Une liste de contacts est ainsi établie (banque de données) et servira également comme base pour des formations futures.

Lors des contacts avec les participants, il faut tenir compte de la protection des données. Si un message est envoyé par email à plusieurs participants, leurs adresses doivent être mises en BCC (« Blind Carbon Copy »).

La liste des participants doit être maintenue à jour. Afin de faciliter l'intégration dans une banque de données, le titre, prénom, nom, adresse, téléphone et courriel doivent être indiqués dans des colonnes séparées.

4.6.2 Invitations & inscriptions

Le formulaire d'inscription doit être accessible, compréhensible et facile à renvoyer. Il doit être préparé avec soin et testé.

Il comprendra, outre la présentation du programme, les éléments suivants :

- le nom du participant et de l'institution qui l'envoie,
- les contacts du participant (l'adresse e-mail, le téléphone) et si pertinent, le pays d'origine,
- les points du programme sélectionnables et les événements du programme culturel et social,
- éventuellement, les personnes qui accompagneraient le participant,
- la possibilité d'indiquer les particularités qui demandent une attention spéciale : particularités alimentaires et religieuses, handicaps, etc.,
- les dates / heures d'arrivée et départ et le moyen de transport.

Après la réception d'une inscription, une confirmation doit être envoyée. Celle-ci comprendra les informations nécessaires pour que les participants se préparent à participer à la formation et pour leur accueil lors de leur arrivée.

Si l'inscription est payante, la confirmation comportera toutes les indications nécessaires au paiement. Pour les formations qui ne concernent qu'un nombre réduit de participants, une confirmation par téléphone est envisageable. Cela permet également d'établir une relation plus étroite avec les participants. Il est utile lors des inscriptions d'établir une liste de contrôle (checklist) avec les informations et dates des contacts (également téléphoniques) pour éviter les doubles usages. Des informations sur le moyen de transport, la date et l'heure d'arrivée, le lieu de logement, l'inscription à des parties spécifiques du programme, etc. peuvent y être incluses ou maintenues dans des listes séparées. De façon similaire, des listes sur les formateurs et/ou les personnalités invitées peuvent être préparées. Ces listes serviront

également à la préparation des badges et étiquettes. **La présence de visiteurs n'est pas souhaitable**, constituant souvent une distraction. Il convient donc de ne pas encourager les visites. Si un visiteur se présente quand même, il est important que les participants, comme les formateurs, soient au courant de sa visite. Dans le cas contraire, sa présence peut être ressentie comme importune ou menaçante.

4.6.3 Organisation des pauses & alimentation

Il faut tenir compte des points suivants pour les pauses et la restauration :

- proche de la salle de conférence,
- décision sur un buffet chaud ou froid, pique-nique à emporter, dans ce cas, décommander les pauses et repas inutiles,
- calcul des quantités nécessaires,
- achat sur commission des boissons, donc ne payer que ce qui est consommé,
- analyse des possibilités d'épargne (p.ex. nappes et décoration des tables sont souvent des extras coûteux).
- prévoir un service de propreté (p. ex. verre cassé),
- pause de midi : au moins 90 min ; s'il y a des activités (sociales) le soir, prévoir suffisamment de temps pour que les participants puissent se retirer et s'y préparer,
- respecter l'horaire des pauses.

4.6.4 Administration et comptabilité

Pour la réalisation des activités administratives et comptables, il faudra :

- mettre en place un système comptable (équipement et personnel),
- établir les conditions pour le développement financier (comptes bancaires ; cartes de crédit, signature, plan comptable, utilisateurs et mots de passe, etc.)

4.6.5 Assurances et conseil juridique

Outre qu'il puisse exister certaines prescriptions légales, toutes les manifestations qui sont organisées doivent être assurées car il y a toujours risque qu'un accident se produise. Il est très important de prendre toutes les mesures nécessaires afin d'éviter les accidents et de pouvoir prouver qu'il n'y a eu aucune négligence de votre part afin d'être couvert.

Vérifiez avec le service administratif de votre institution quelle couverture existe déjà au travers des différentes polices d'assurances existantes, notamment pour le personnel de l'institution, les activités de sport, etc. Selon le nombre d'activités que vous planifié, vous pouvez soit conclure une police d'assurance annuelle, soit une pour chaque formation. D'une compagnie d'assurance à l'autre et d'une formation à l'autre, les conditions changent (p. ex. lors d'activités comportant un risque ou pour une excursion). Il est utile de demander à vos fournisseurs (p. ex. le restaurant, l'hôtel) une copie de leurs assurances pour connaître les couvertures dont ils disposent et leur montant. S'ils ne sont pas assurés, les réclamants se retourneront contre vous.

Selon les activités prévues, différentes couvertures doivent être incluse dans la police d'assurance :

1. Assurance responsabilité civile (RC) générale :
Une assurance de responsabilité civile doit être négociée avec les clauses suivantes :
 - a. Dommages corporels et dommages matériels, causés par le personnel ou les participants ; cette clause inclut souvent une couverture médicale (à vérifier).
 - b. Responsabilité civile des locataires, si vous louez des locaux pour la formation.
 - c. Produits et travaux achevés : « Cette protection pourrait vous couvrir si, par exemple, un des participants souffrirait d'empoisonnement alimentaire avec la nourriture qui lui aura été servie. La nourriture est ici considérée comme un produit. »
2. Assurance des biens, qu'ils soient en propriété propre, prêtés ou loués, pour les dommages qu'ils pourraient subir. Ils sont couverts selon les risques inclus dans le contrat d'assurance : vol, incendie, explosions, dommages occasionnés par les eaux et tous dommages accidentels (y compris catastrophes d'origine naturelle), etc.
3. Responsabilité automobile des non-propriétaires, pour les dommages causés à des tiers, si p. ex. un des organisateurs utilise son propre véhicule sans couverture suffisante. Cette assurance est souvent comprise dans la RC.
4. Couverture médicale et de voyage. En général, c'est la responsabilité du participant ou de son employeur à assurer ces frais. Il est utile d'informer les participants au sujet de la couverture offerte (ou pas) en cas de maladie ou pour le voyage afin qu'ils puissent prendre une assurance complémentaire.
5. Annulation : Remboursement des frais engagés et non récupérables par l'organisateur, en cas d'annulation, partielle ou totale ou en cas de report de la formation pour des raisons stipulées dans le contrat d'assurance (p. ex. détérioration accidentelle du matériel, grèves, émeutes ou mouvements populaires, retrait des autorisations administratives, etc.).

Lors des négociations avec votre agent d'assurance prêtez attention à ce qui est couvert par l'assurance. Votre assurance en responsabilité civile peut couvrir le matériel de votre institution mais pas nécessairement le matériel apporté par les formateurs et conférenciers eux-mêmes.

Notez qu'une assurance ne couvre jamais tous les risques. Une assurance n'entre d'ailleurs en vigueur qu'au moment où la prime d'assurance a été effectivement payée et non pas à la signature de la police d'assurance. Le montant de la prime dépend du nombre de participants et de la durée de couverture.

Pour les assurances et encore plus pour les contrats avec des tiers (formateurs, fournisseurs de biens et service), il est souhaitable d'avoir recours à un conseiller juridique.

5 Financement

Outre une description du contenu de la formation continue, un plan de financement doit être développé.

Les écritures comptables doivent être en conformité avec les exigences de l'institution qui organise et/ou des bailleurs de fonds et normalement contient les éléments suivants :

1. Frais de personnel
2. Coûts des matériaux
 - 2.1 Location de salle (s), hébergement et restauration ?
 - 2.2 Equipements et location des équipements
 - 2.3 Imprimés et de fournitures de bureau
 - 2.4 Courrier et télécommunications
3. Subventions de voyage
4. Autres coûts divers
5. Programme culturel

5.1 Les coûts

Des coûts parfois importants sont liés à la tenue d'une formation. Si ceux peuvent être estimés de façon précise, les besoins de financement pourront être déterminés de manière exacte. Il sera alors plus facile de faire des propositions aux sponsors et de les convaincre. Il est donc important de faire des estimations réalistes. Les coûts sont en général définis à partir de l'estimation du nombre de participants (p. ex. 20 copies par jour par participants, 5 pages par jour pour le rapport, etc.).

Les coûts d'organisation de la formation continue.

Ceux-ci peuvent être :

- les réunions des comités de programme et d'organisation,
- la mise en place d'un système d'information, p. ex. sur internet (achat de l'espace, des logiciels spécialisés, de banques de données, mise en œuvre du système, etc.),
- information des participants potentiels : les coûts d'internet et de téléphone, d'impression et d'affranchissement (attention : le format des imprimés a une grande influence sur le coût de l'affranchissement !),
- frais de presse et de relations publiques,
- location d'un bureau pour l'organisation, son personnel et son fonctionnement,
- etc.

Les coûts de mise en œuvre de la formation continue :

- location et aménagement des locaux y compris décoration,
- location de matériel (rétroprojecteur, projecteur vidéo, ou diapositives, ordinateurs, accès à internet, microphones pour les intervenants et les débats, téléphone, fax, copieur, imprimante, etc.),
- mise en place d'un bureau pour la formation continue,

- étiquettes et signalisation, montage et démontage de l'équipement y compris transport,
- documents pour la formation (programme, documents de référence, reader, matériel d'information sur le lieu de la formation, etc.),
- restauration et hébergement,
- pauses café : café et thé, ratio de 2:1 que le, plus deux verres d'eau minérale par participant, biscuits,
- assurances,
- voyage et séjour pour conférenciers et invités d'honneur,
- documentation de la formation (protocole, photos, rapport),
- les assistants et le personnel de service (nettoyage, les concierges, etc.),
- éventuellement les traductions, l'interprétation,
- etc.

Les coûts après la formation continue :

- la clôture financière,
- les remerciements,
- la publication et / ou la documentation de la formation,
- etc.

Les coûts du programme culturel :

Il s'agit de tous les frais qui rendent la formation agréable et qui souvent aussi permettent le développement de réseaux sociaux :

- réunions en soirée,
- dîner d'ouverture et / ou de clôture,
- visite et excursions de lieux touristiques, historiques ou scientifiques,
- etc.

Calcul des coûts :

- établir la liste des besoins évaluer les quantités nécessaires, le moment et la durée,
- demander des offres,
- identifier les taxes et impôts (musique, publicité, etc.),
- utilisation de paiement par cartes de crédit.

Un tableau correspondant peut alors être établi :

Tableau des coûts

Objet	Quantité	Prix unitaire	Total	Source de financement	Possibilité d'épargne
1. Personnel
2. Equipements
3. Fonctionnement
...

Par possibilité d'épargne, on entend les alternatives qui permettent de réduire les coûts. Ce sont des informations très utiles lorsque vous devrez établir le budget et la correspondance entre besoins et financements disponibles. Les rubriques de ce tableau doivent être réalisées en collaboration avec le service comptable car elles seront reprises ensuite dans le budget et la comptabilité.

Les coûts financiers peuvent être divisés en deux groupes : les moyens propres et les financements extérieurs.

5.2 Moyens propres

Il s'agit des coûts qui sont couverts par l'organisation même :

- l'infrastructure (salle, équipements, matériel de bureau, ameublement) mise à disposition gracieusement (à déterminer et clarifier avec la direction),
- l'investissement personnel des organisateurs, du personnel d'accueil et d'encadrement, du personnel technique, de sécurité et du service garde-robe et propreté (leur détachement pour la formation et leurs tâches sont à clarifier).

5.3 Revenus et recherche de financement

La recherche de supports financiers doit être réalisée dès le premier jour et les partenaires impliqués dès le début dans la préparation de la formation. Les revenus peuvent être classifiés en trois grands groupes : les inscriptions, les ventes et le sponsoring.

Pour les formations continues organisées à la demande d'un organisme, la recherche de financement n'est en général pas nécessaire.

5.3.1 Inscriptions

De nombreuses formations continues sont payantes, comme p. ex. celle d'auditeur en certification forestière. Si la formation apporte une plus-value professionnelle certaine, les candidats sont parfois prêts à payer des sommes importantes. Le fait d'exiger une inscription minimale a également un impact psychologique sur les participants qui sont en général plus assidus et intéressés à la formation.

Ce coût devrait être raisonnable (il est normal que les participants paient pour des repas et un service d'hébergement), mais il ne faudrait pas que le coût entrave l'accessibilité, par exemple en décourageant des participants de régions éloignées à s'inscrire.

Normalement, il est demandé aux participants d'organiser et de prendre en charge leur déplacement jusqu'au lieu de formation. Si des remboursements sont prévus, ceux-ci doivent être définis lors de l'inscription.

Il est nécessaire d'estimer le nombre de participants mais également le nombre de ceux-ci qui seront exemptés de frais d'inscription ou qui bénéficieront d'un rabais (réduction pour les inscriptions précoces, exonérations pour les membres du Comité du programme et d'organisation, pour les conférenciers invités, pour les partenaires de l'institution, pour les participants défaillants, etc.). A l'inverse des conférences scientifiques, les étudiants ne sont en général pas admis aux formations continues.

Souvent il est demandé aux participants de contribuer au programme culturel ou à un dîner auxquels ils prennent part.

5.3.2 Ventes

Les publications et productions de votre institution ainsi que de la publicité (p. ex. sur les documents distribués) ou la vente de café et snacks sont des sources de revenus possibles mais souvent limitées. La location de stands et d'équipement pour des exposants intéressés par le sujet de la formation est plus rémunératrice ; parfois il est possible de gagner les exposants pour parrainer un participant ou une partie du programme.

5.3.3 Sponsoring

Pour contacter les sponsors potentiels, il est nécessaire de développer un matériel de présentation *ad hoc* reprenant les objectifs de la formation, les participants, le programme, etc. (cf. relations publiques ci-avant). Pour toute activité de recherche de financement, il est souhaitable d'avoir un contact personnel. Suite à l'envoi de la demande, il est utile de vérifier quelques jours après comment la demande a été reçue.

Les financiers ne peuvent pas ou ne veulent pas financer n'importe quelle activité ou partie d'activité. Les sponsors sont généralement liés à financer des dépenses bien précises, soit par leur stratégie ou leur produits, soit par les aspects comptables,. Certains peuvent allouer une somme, d'autres préfèrent des donations en nature (buffet, transport, décoration, équipement).

Parfois même, ils pourraient accepter de détacher du personnel (p. ex. comptable) pour appuyer les organisateurs. Il est donc nécessaire de bien cibler les demandes. Il faut savoir quand et comment introduire les demandes de financement et demander le versement effectif des donations, une fois l'appui accordé. En effet, les dons n'arrivent pas automatiquement à l'organisation.

Les accords avec les donateurs et les sponsors doivent être réalisés par écrit. Les donations faites pour une utilisation définie préalablement doivent être impérativement et uniquement utilisées à cette fin. Si les frais liés à cette utilisation sont inférieurs à la donation, il faut demander au sponsor s'il désire que le reste lui soit versé de retour ou si vous pouvez utiliser ce reliquat pour le budget général. Il est important autant que possible de convaincre les sponsors de financer le budget général, sans spécification d'usage. Si une ligne

budgetaire n'est pas encore couverte par une source de financement, demandez aux sponsors déjà acquis s'ils accepteraient de financer cette ligne.

Des règles bien établies peuvent être en vigueur dans le pays. Si nommer les sponsors est normal, mettre un lien sur le site web de la formation continue vers le site d'un sponsor ou faire référence à ses produits peut, selon la législation en vigueur, être considéré comme publicité et sujet à un impôt. Selon les prescriptions fiscales, il sera nécessaire de préparer des certificats de dons.

Pour garantir un développement administratif facile, la transparence et fidéliser vos sponsors, il est souhaitable que la comptabilité de la formation continue établisse des numéros de comptes correspondants aux sponsors et aux éléments financés. D'autant plus que certains bailleurs de fonds ont des exigences particulières quant à la manière de rendre les comptes.

Il est important de remercier les donateurs après la formation et de leur remettre un compte rendu de l'activité, tant du point de vue financier que des résultats obtenus.

5.3.4 Exposants

Une exposition peut être adjointe à une formation ; elle peut être formée simplement de quelques panneaux illustrant le sujet de la formation mais peut prendre de l'ampleur si des organisations sont invitées à présenter leurs services et produits. Ceux-ci souvent sont appelés à contribuer en espèces ou en nature au financement de la formation. Les exposants potentiels sont contactés pour leur présenter les possibilités d'exposition ainsi que les conditions financières (p. ex. location par surface de stand). Ils doivent recevoir un plan des lieux où leur stand et panneaux seront disposés ainsi que des informations au sujet du matériel (p.ex. tables, chaises, cloisons, etc.) et des facilités (électricité, eau) disponibles.

5.4 Budgétisation

Les dépenses et recettes réalistes doivent être présentées les unes en face des autres et une réserve doit être établie pour les imprévus.

Cela peut se faire avec un **tableau « Entrées / sorties »** comme celui-ci :

Dépenses		Recettes	
Prévues	Réalisées	Prévues	Réalisées
...

Les catégories de dépenses prévues sont en général basées sur le tableau des coûts (cf. ci-dessus) et de recettes selon les sources de financement.

Il est important de réviser régulièrement (mensuellement) les dépenses prévues, les financements acquis et les dépenses effectuées. Tout écart doit être immédiatement communiqué aux personnes responsables, soit pour correction, soit pour adaptation du budget.

6 Organisation : mise en œuvre de la formation

6.1 Mise en place du personnel

La mise en place du personnel est une activité importante pour le bon déroulement de la formation et le bien-être, donc la satisfaction, des participants. A cet égard, il faut :

- répartir et former le personnel d'accueil et d'encadrement,
- disposer d'une personne qui puisse fournir les premiers soins → trousse de secours,
- identifier le personnel d'appui (éventuellement d'après sa fonction) → badge,
- identifier les formateurs,
- disposer d'un plan de service (et/ou de contact privé du personnel),
- avoir un numéro d'appel (central) pour l'évènement,
- disposer des « check-listes »,
- Réaliser des rondes d'inspection.

Si on veut que tout se déroule pour le mieux, il faut fournir au personnel un horaire de l'activité et les tenir au courant des changements.

6.2 Préparation de la salle

De par la façon dont on aménage le local, les premiers messages sont transmis aux participants ; c'est la première impression qu'ils reçoivent. Par exemple, si les tables sont alignées comme dans une salle de classe, les participants s'attendent à un cours magistral. Si les tables forment un cercle, les participants seront davantage enclins à prendre la parole et à échanger leurs idées. Les dispositions comme les regroupements autour de tables ou, idéalement, un demi-cercle (sans tables) où chacun peut voir les autres participants favorisent les interactions.

Les chaises doivent être mobiles pour permettre de former des sous-groupes en vue des travaux en ateliers. Les tableaux et appareils audio-visuels seront placés de façon à ne pas nuire aux déplacements des formateurs et des participants.

Le local doit être accueillant, p. ex. en y ajoutant quelques éléments de décoration, comme p. ex. des affiches, des drapeaux. On peut décorer les locaux selon le thème de la formation ou le sujet touché. Les participants, tout comme les formateurs, doivent aimer s'y retrouver.

La capacité d'écoute est également reliée au nombre de participants, à la température de la pièce et au confort en général.

Avant la séance, il faut prendre le temps de se familiariser avec le local. On vérifiera l'éclairage, les appareils audiovisuels, le système de son (hauteur du micro, interférences, « feed-back »...). On se placera à différents endroits pour vérifier la visibilité des participants par rapport aux écrans ou à l'endroit où se tiendra le formateur. On s'assurera d'avoir sous la main une lampe de rechange pour le projecteur, des marqueurs en bon état et du papier en quantité suffisante.

Il est nécessaire de charger une personne responsable de la préparation de la salle qui assure :

- le contrôle de la répartition du mobilier dans la salle et à l'extérieur : table et chaises pour l'enregistrement des participants, pour le matériel et les informations sur le séminaire, pour le buffet, panneaux pour les posters,
- la répartition des places (protocole) et des plaquettes nominatives,
- l'établissement d'un panneau d'information avec un plan de la localité (où trouver les transports en communs et taxis), un plan des différents locaux où se déroulent la formation (y inclus situation du restaurant), le programme du jour et toute information utile aux participants,
- la répartition de l'affichage des salles et du fléchage : les salles et leur fonction doivent être clairement identifiées, les chemins d'accès d'une salle à l'autre ou au restaurant doivent être correctement balisés,
- le contrôle du matériel de séminaire (panneaux, valise de séminaire, flipchart, etc.) et des appareils devant être utilisés,
- le contrôle de la décoration,
- la disposition du matériel (p. ex ; affiches) de l'organisateur,
- la vérification du service de garde-robe et des sanitaires.

6.3 Accueil et encadrement...

L'accueil des participants est primordial. Celui-ci donne le ton à l'activité, un premier contact impersonnel indispose les gens, par contre un accueil trop farfelu peut les mettre mal à l'aise. Les formateurs qui ne peuvent être présents aux activités brise-glace, pourraient voir leurs interactions avec les participants affectées. Le thème comme l'accueil et les jeux brise-glace doivent mettre les gens à l'aise et leur permettre de faire connaissance avec les autres participants.

6.3.1 ...des participants

→ un responsable + team qui devront :

- définir le déroulement des inscriptions (et caisse, carnet de reçus, petite monnaie, sauvegarde la nuit),
- prévoir l'accueil des participants qui arrivent la veille (réception spéciale, programme, inscriptions),
- maintenir la liste des participants à jour (identification par date & heure),
- vérifier si les informations disponibles sont complètes,
- guider les participants et autres visiteurs, éconduire les indésirables,
- distribuer les informations et matériel aux participants,
- organiser l'évaluation (formulaire),

- préparer les documents que les participants pourront emporter avec eux (p.ex. photo de groupe, interventions/présentations, productions de l'atelier, ...),
- organiser le service de transport de/à la gare, l'aéroport.

6.3.2 ...des conférenciers

→ une personne responsable pour :

- le service de transport de/à la gare, l'aéroport ;
- discuter le déroulement de l'événement une dernière fois ;
- l'appui pour l'utilisation de l'équipement,
- l'appui pour les imprévus (p. ex. photocopies),
- la mise en relation des conférenciers et de leurs interprètes éventuels,
- les modérateurs :
 - présentation des conférenciers,
 - respect du temps de parole (à notifier quelques minutes avant la fin → possibilité de conclure / personne qui a l'autorité),
- le recueil au cours du séminaire de toutes les interventions (vérifier, si cela n'a pas été fait, si elles sont diffusables ou non).

6.3.3 ...des exposants :

- encadrement → personne responsable,
- disposition, accès, matériel disponible,
- information sur les pauses et repas.

Il est souhaitable qu'une personne supplémentaire soit toujours disponible pour pouvoir intervenir dans le cas d'un imprévu (se procurer un document supplémentaire, résoudre un problème technique, réaliser une activité administrative, etc.). Souvent le responsable du personnel présent joue ce rôle.

6.4 Organisation des pauses et repas, horaire de travail

La composition des repas et le moment choisi pour une activité déterminée ont des effets directs sur le niveau d'écoute des participants. Le matin est plus propice à l'écoute. En début d'après-midi, la digestion provoque l'assoupissement. C'est encore plus vrai quand le repas du midi a été copieux.

Dans la mesure du possible, on présentera la matière plus aride le matin et on réservera les ateliers ou les exercices interactifs pour le début de l'après-midi. Il faut savoir aussi que les activités de formation qui se déroulent en soirée nécessitent plus d'énergie de la part des formateurs, car les participants sont souvent fatigués et tendus. Parfois les sessions en soirée sont très utiles pour atteindre l'objectif de souplesse de la formation, mais on ne devrait pas dépasser huit (8) heures de sessions par jour.

Le matin, les pauses-café peuvent offrir des boissons avec des biscuits ou des confiseries mais pas de pâtisseries qui seront plutôt réservées pour les pauses de l'après-midi. Selon le programme et si les participants viennent de loin, une boisson, café ou thé, peut être offerte avant la première séance.

Pour les quantités, il est possible de prévoir 2 à 3 pâtisseries par personne et par pause, 0,25 l de jus de fruit et 0,25 l d'eau minérale ainsi que 2 tasses de café ou de thé par personne et par pause. En outre, un buffet de fruits est souvent bienvenu. Au cours des séances, de l'eau, voire des jus de fruits, sera disponible sur les tables pour les participants.

Pour les repas, il faut décider quel type de repas sera servi (p. ex buffet chaud ou froid) et tenir compte des particularités alimentaires de certains, que ce soit pour cause de santé (p. ex. alimentation sans sel dans les cas d'hypertension) ou religieuse (p. ex. pas de viande de porc pour les musulmans). Pour les excursions, un pique-nique peut être commandé ; dans ce cas, il ne faut pas oublier de décommander les pauses. Il faut également penser à l'endroit et aux heures de pause, à l'organisation des tables, à la disponibilité de prise de courant, d'eau et d'évacuation d'eau, etc. L'heure la plus appropriée pour les réunions n'est pas toujours évidente, comme le montre l'exemple suivant.

Exemple : Pour une semaine de réunion, du lundi au samedi, avec plus de 30 personnes, 4 sessions de travail au cours de la journée, sessions de plus en plus courtes, les pauses devenant de plus en plus longues :

07:00 – 10:00	1 ^{ère} session de 3 heures, café et jus de fruits
10:00 – 11:30	Petit-déjeuner et/ou contacts avec l'Europe
11:30 – 14:00	2 ^{ème} session de 2h30
14:00 – 16:00	Déjeuner et/ou contacts avec l'Amérique
16:00 – 18:00	3 ^{ème} session de 2 h
18:00 – 20:30	Pause et Diner
20:30 – 22:00	4 ^{ème} session – discussions, 1 h 30

Ce sont 9 heures de travail par jour, entrecoupées de 3 pauses, suffisamment longues pour que les participants restent en contact avec leur milieu professionnel (p.ex. clients ou collègues, différents fuseaux horaires).

Mark H. McCormack « The 110% Solution » Pam Books, 1990

Prenez soin pour les formations s'étalant sur plusieurs jours de maintenir le même horaire. Les pauses et les repas devraient toujours être pris à la même heure. Une pause de midi d'une heure a toujours pour résultats que les participants arrivent en retard pour la reprise de la formation ; la pause doit être au moins de 90 minutes et le repas rapidement disponible.

Il est également impératif de tenir compte du lieu d'origine des participants pour qu'ils puissent arriver / quitter la formation de façon aisée. Il faut prendre en considération non seulement leur temps de déplacement mais aussi la disponibilité des participants.

6.5 Préparation de l'équipement technique

→ Une personne responsable

Pour toutes les salles où l'équipement technique sera utilisé, un technicien – ce peut être un étudiant – est disponible durant toute la période d'utilisation. Ce technicien doit vérifier le fonctionnement des appareils mais aussi si les présentations des conférenciers sont dans un format compatible. Il faut penser qu'en dehors de Microsoft, d'autres systèmes sont également très répandus comme Linux et Apple. En conséquence, il faut prévoir du temps à cet effet et faire cette vérification le plus tôt possible. Il vérifiera donc si les présentations de la journée sont prêtes à être lancées. Attention, souvent le matériel est changé en dernière minute. Le devra savoir où il peut se procurer du matériel de remplacement et de réparation. Le responsable de la technique devra également vérifier les mots de passe des ordinateurs, d'accès à internet, aux banques de données ainsi qu'à l'espace administratif.

6.6 Respect du temps

Observez une discipline stricte du temps. Le comité d'organisation doit insister pour que les modérateurs des différentes activités respectent impérieusement le temps imparti à celles-ci. De même, la fin des pauses doit être annoncée à temps et les participants invités à rejoindre la salle du séminaire, cela peut se faire simplement en claquant des mains.

Il n'y a rien de plus négatif qu'un séminaire où la gestion du temps est hors de contrôle. Les dernières interventions de la journée ne doivent pas être pénalisées par les formateurs ou les modérateurs indisciplinés précédents. De même, il faut laisser suffisamment de temps pour les discussions.

Un dépassement du temps une fois toléré a, en général, des conséquences jusqu'à la fin de la formation.

6.7 Photos

La photo-documentation est un outil important pour faciliter la documentation, ne dit-on pas qu'une image vaut mille mots ? En outre, elle représente un moyen important pour diffuser de façon attrayante les informations. Elle joue également un rôle important dans la mémorisation de l'enseignement et surtout lors de la révision des matières enseignées.

Une importance particulière doit être donnée à la photo de groupe car elle représente un souvenir précieux. A cet effet, une place appropriée doit être recherchée à l'avance, voire préparée, où les participants peuvent se disposer afin d'être bien vus. Un escalier ou une pelouse en pente est parfaite pour de grands groupes ; pour de plus petits groupes, la photo peut être prise en salle (attention à la luminosité) : certains participants seront assis, d'autres debout derrière.

Un bon moment pour prendre la photo est juste après la cérémonie d'ouverture ou avant le premier repas conjoint, du moins si tous les participants sont arrivés. Ensuite, le groupe peut être conduit au restaurant ou faire une visite guidée de l'endroit de formation.

6.8 Programme culturel et social

Il est important d'équilibrer le temps de relaxation des participants et les activités de socialisations. Il ne faut pas oublier que pour certains participants, c'est le moment où ils se sentent à l'aise pour approcher un formateur et discuter avec lui, ou pour participer à une discussion de groupe. Ces moments d'échange sont aussi importants que les sessions.

En conséquence, en plus du programme « technique », il y a souvent un programme social qui peut comporter une réunion informelle dans la soirée, un dîner, une réception par les autorités (hôtel de ville), des visites touristiques, etc. Le programme est déterminé soit par le genre de participants à la formation, soit par les possibilités qu'offre la région où la formation a lieu.

Le programme culturel peut également être développé pour les personnes accompagnantes qui ne participent pas à la formation. Si cela est courant pour les congrès de peu de durée, cela l'est moins pour les formations continues. Néanmoins, ces personnes doivent être considérées lors de la planification du programme culturel.

Le programme contribue de manière significative à la communication entre les participants et au bon climat d'une formation continue. Le programme culturel et social ne doit pas être nécessairement coûteux mais il doit avoir quelque chose de spécial, qui le distingue et laisse un souvenir.

Le programme culturel doit avoir lieu le plus près possible du lieu de formation afin d'éviter les déplacements trop longs. Au mieux, les lieux où ils se déroulent devraient pouvoir être accessibles à pied ou rapidement en voiture.

Pour une excursion d'une journée, il est souvent économique de faire préparer un pique-nique à emporter par les participants, au lieu d'aller au restaurant à midi. Cependant, souvent un repas dans un cadre spécial est le motif de l'excursion. Lors des visites d'entreprises, parfois des dégustations sont organisées.

Enregistrement des participants au programme social (connaître la durée) :

- indiquer le lieu et heure de rencontre (plan),
- rassemblement des groupes (et vérification de la liste des inscrits),
- organiser le petit cadeau pour le guide et les personnes visitées,
- prévoir un casse-croûte / décommander le repas.

6.9 Documentation du séminaire

Il faut penser à la documentation déjà au cours de la phase de préparation de la formation. Un responsable pour cette tâche doit être nommé.

Les activités suivantes doivent être considérées :

- prévoir un comité de lecture et l'autorisation des auteurs,
- organiser la collecte des textes et photos et leur mise en page,
- collecter les articles et vidéos parus dans la presse,
- disposer du matériel et du personnel pour le traitement des textes et enregistrements,

- collecter l'autorisation pour utiliser le matériel,
- prévoir des exemplaires en surnombre (pour la bibliothèque, en guise de remerciement, etc.),
- préparer une revue de presse.

Pour de petits groupes, il est possible d'imprimer le rapport de formation et de l'envoyer aux participants. Cela peut être également un cadeau envoyé aux sponsors en guise de remerciement. Cependant, devant le nombre de documents électroniques en général disponibles au cours d'une formation (présentations, documents de base, publications additionnelles, etc.), il est préférable de s'orienter vers une diffusion électronique.

6.10 Cérémonies d'ouverture et de clôture, certificats

Des invités de marque peuvent relever les cérémonies d'ouverture et de clôture. Ils pourront s'entretenir avec les participants au moment des pauses ou à l'occasion du dîner. Ils ne doivent pas influencer le déroulement de l'activité ou en modifier les objectifs.

Il faudra prendre soin des points suivants lors de l'invitation de personnalités :

- invitation et préparation du discours des personnalités,
- protocole et préséance, accueil des personnalités,
- organisation des tables et fauteuils, des plaquettes nominatives,
- décoration, rafraîchissements et sonorisation,
- invitations à la presse,
- remerciements,

Il est recommandé de **remettre aux participants un certificat** reconnaissant la qualification professionnelle qu'ils ont acquise. Ces certificats doivent porter les indications suivantes :

- titre de la formation,
- contenus de la formation,
- nom du (ou des) formateur(s) et/ou de l'organisation formatrice,
- nombre d'heures ou de jours que la formation a duré,
- nom de l'autorité qui délivre le certificat,
- signature et sceau de l'autorité.

Les certificats peuvent être préparés à l'avance mais les organisateurs doivent prévoir quelques certificats en blanc ou pouvoir les préparer rapidement en cas de changement dans la liste des participants. Ils peuvent être préparés tout en laissant la place pour le nom du candidat qui peut être calligraphié à la main au dernier moment. Il est important de vérifier l'orthographe des noms, leur exactitude c.-à-d. conforme à la pièce d'identité du participant (noms doubles, composés, etc.). Il faut faire attention que certains prénoms sont utilisés comme noms de famille ou correspondent dans une langue à une femme, dans l'autre à un homme.

6.11 Crises

Malgré la planification détaillée et soignée, malgré toutes les précautions prises pour un déroulement harmonieux, il arrive (toujours) l'un ou l'autre problème imprévu. La règle d'or pour la gestion des crises est « garder le calme, réfléchir et agir » !

En cas d'absence du formateur, la formation doit continuer soit avec un remplaçant qui présentera le sujet et les travaux prévus mais, si c'est possible, le déroulement du programme sera modifié pour attendre l'arrivée du formateur.

Le formateur dépasse le temps qui lui est imparti. Dans ce cas, l'organisateur doit intervenir pour limiter le temps du formateur ou proposer un autre moment, avec l'accord des participants, pour continuer les travaux. L'organisateur informera d'abord discrètement le formateur (p. ex. en faisant signe sur sa montre) qu'il dépasse l'horaire prévu, s'il ne réagit pas, il lui fera passer une feuille et s'il n'y a pas encore de réaction, il prendra la parole.

Parmi les participants se trouvent parfois des personnes qui ont beaucoup de questions ou qui ont des questions longues ou provocatrices. L'animateur indiquera courtoisement à ces personnes qu'il y a d'autres participants qui attendent la parole. S'il n'y a pas de discipline dans les interventions, une liste des intervenants sera établie. Si cela n'est pas encore suffisant, une courte pause sera faite pour que les participants mettent leurs inquiétudes sur papier ; celles-ci seront regroupées et traitées par thèmes.

Pour des problèmes techniques, la formation peut être interrompue pour 15 à 30 minutes. Il faut alors s'excuser auprès des participants et les informer quand vous comptez reprendre les activités. S'il n'y a pas de solution rapide, il faudra improviser ou modifier le programme. Une personne doit être chargée soit de réparer la panne ou de se procurer un autre appareil.

6.12 Evaluation

L'évaluation de la formation continue a pour but d'obtenir un retour sur les activités déroulées afin d'améliorer le déroulement de la formation suivante. Deux évaluations doivent être conduites : l'évaluation par les participants, qui indiquera comment les récipiendaires ont perçu la formation, et l'évaluation interne, qui permettra d'analyser l'évaluation des participants à la lumière de la planification, de la logistique et de la communication.

6.12.1 Evaluation par les participants

Les formations continues sont systématiquement soumises à des évaluations de qualité afin de garantir le niveau d'exigence défini et de permettre l'évolution selon les besoins. Cette évaluation peut être sous forme verbale (baromètre d'humeur, brainstorming,...), ou sous la forme de fiche d'évaluation.

Si une plate-forme internet est utilisée pour la formation, celle-ci peut également servir pour l'évaluation en ligne (accès) et, dans ce cas, les résultats doivent y être aussi visibles.

Les formulaires d'évaluation ne devraient pas dépasser une page et doivent reprendre des questions tant sur les aspects organisationnels que de contenu. Ils sont bien sûr anonymes.

A la fin de l'activité de formation on prendra aussi quelques minutes avec les participants pour évaluer l'activité. On portera une attention particulière aux points suivants :

- accueil,
- local,
- menu,
- hébergement,
- horaire,
- contenu,
- présentation,
- travail d'équipe,
- documentation,
- disponibilité des formateurs.

Les commentaires des personnes ressources sont aussi très importants à noter.

Cette évaluation « à chaud » ne donne pas d'information sur l'impact de la formation. Cet impact peut être mesuré quelques mois après la formation mais est beaucoup plus difficile à conduire.

Au moyen d'un « comité de cogestion », il est possible de créer un cadre dans lequel les participants donnent du feedback aux formateurs et jouent un rôle actif dans l'élaboration du processus de formation. Le comité de cogestion est choisi parmi les participants ; il travaille sur une base journalière et examine d'un œil critique tout ce qui s'est déroulé pendant la journée. Il s'agit d'une occasion précieuse pour les formateurs d'obtenir le feedback direct du groupe.

6.12.2 Evaluation interne

L'équipe de formateurs se rencontrera soit immédiatement après l'activité ou à une date ultérieure rapprochée avec le comité de programme afin d'en évaluer le succès. On évaluera non seulement l'activité mais aussi les formateurs.

L'objectif de l'évaluation est d'apporter des recommandations pour améliorer la formation. Les leçons apprises serviront pour la prochaine activité.

L'évaluation sera basée sur les points suivants :

- Formation (atteinte des objectifs, exercices pédagogiques du module, animation, dynamique, participation active, réponse aux besoins des participants, etc.),
- Contenu (présentation, travail d'équipe, documentation, disponibilité des formateurs, etc.),
- Logistique (accueil, local, menu, hébergement, horaire, etc.),
- Formateur (présentation, dynamisme, disponibilité, ouverture, flexibilité, etc.).

Un rapport de l'évaluation sera remis au responsable de la formation.

7 Organisation : Phase postérieure

Il faut veiller à ce que les participants disposent, à la fin de la formation, d'informations et de documents à partir desquels ils pourront rédiger leur rapport une fois de retour chez eux. Il faut donc récolter et compiler rapidement les présentations, les travaux de groupes et en plénière, les documents. Il faut aussi publier rapidement les conclusions et le résultat de l'évaluation.

Les activités principales justes après la clôture de la formation sont les suivantes :

- démontage du matériel, organiser son transport,
- remise en état de la salle,
- remise des clés,
- discussion du déroulement avec l'équipe,
- évaluation des formulaires d'évaluation,
- préparation d'un rapport, éventuellement le communiquer aux conférenciers et participants, aux sponsors. Les sponsors veulent en général savoir à quoi leur argent a été utilisé et seulement recevoir une information générale sur le déroulement de la formation,
- organiser un « service des objets perdus »,
- communiqué post-événement à la presse,
- facturation des services,
- liquidation des contrats,
- établissement des états financiers et rapport aux sponsors ;
Ils doivent être faits selon les exigences des différents bailleurs de fonds ; les bailleurs de fonds publics ont en général des exigences spécifiques et très précises sur la manière de présenter les états financiers,
- envoyer un remerciement à toutes les personnes impliquées (sans oublier le concierge et le service de nettoyage). S'il y a encore suffisamment d'argent dans la caisse, un repas peut être organisé en leur faveur. Le déroulement de la formation doit également être évalué avec le personnel d'appui et d'encadrement,
- le cas échéant, production des « proceedings », soit auto-publiés, soit à travers un éditeur,
- archivage et sauvegarde des documents pour la formation suivante : liste des participants et leurs adresses, résumé des dépenses prévues et effectivement réalisées, etc. Réaliser un dossier avec les exemples de tout le matériel imprimé et des articles de presse.

Pensez à envoyer une carte de vœux lors de la nouvelle année à tous les participants et intervenants, cela leur permet de se souvenir de la formation et raffermir les contacts.

8 Conclusion

8.1 Conseils pour l'organisation d'une formation continue

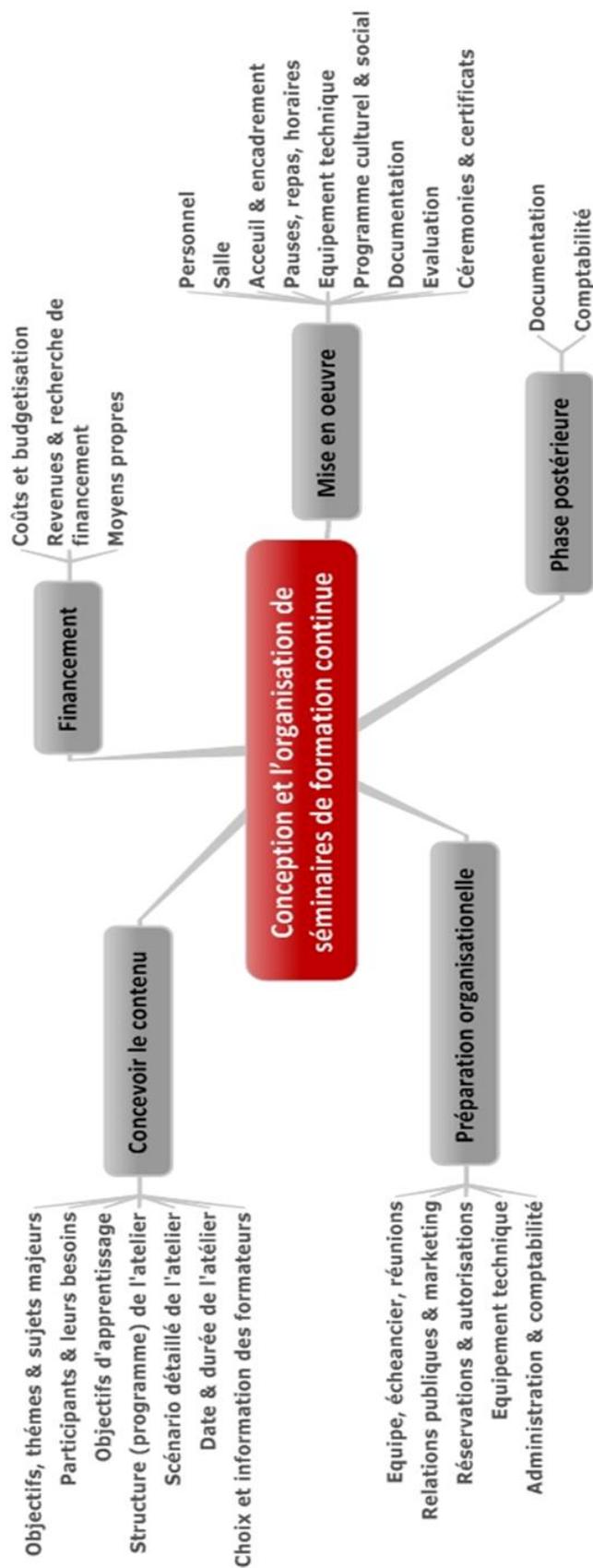
Cette méthodologie n'est certainement pas complète. Chaque formation est un cas spécial et les idées apportées ici ne sont qu'un guide pour conduire la réflexion et conduire la formation vers le succès. N'hésitez pas à demander conseil à d'autres personnes qui ont déjà organisé une formation sur le même thème ou dans votre institution. Les conseils locaux sont très utiles pour éviter les pièges que toute organisation porte en soi.

Encore 10 conseils pour l'organisation d'une formation continue :

1. Commencez tôt avec la planification. Pour de grosses manifestations ou des formations internationales, il faut au moins commencer plus d'un an à l'avance,
2. Etablissez un calendrier comportant des étapes bien définies : programme, financement, déroulement de la formation, compte rendu financier,
3. Créez de bonnes structures organisationnelles : constitution des différents comités, responsabilités, moyens d'information et de fonctionnement,
4. Préparez un plan de financement réaliste et établissez des règles de gestion claires : coûts, budget, quelle source de financement pour quelle dépense, etc.,
5. Sélectionnez avec soin les formateurs et intervenants : ils doivent apporter un souffle de dynamisme, être passionnés par leur sujet et apporter les connaissances les plus actuelles,
6. Donnez des directives précises aux formateurs pour leurs présentations et documents,
7. Maintenez un contrôle sévère sur l'emploi du temps tout au long de la formation : les durées pour les différentes activités, également pour les discussions, doivent être définies et respectées,
8. Préparez un programme culturel et social unique qui restera dans les souvenirs,
9. Terminez la formation par un petit « bonbon » : une activité spéciale (présentation, visite) retient les « touristes » de la formation jusqu'au bout,
10. Commencez immédiatement après la formation à clôturer les comptes

(d'après Tagungshandbuch, Hinweise und Anregungen zur Organisation von Tagungen, Dr. Wolfgang Adamczak & Dr.-Ing. Bernd-Burkhard Borys, Université de Kassel)

8.2 Résumé



9 Sources

Les chapitres 2 et 3 comprennent des extraits des deux documents suivants :

- Approche participative de travail en groupe - Manuel de formateurs (InWEnt)
- Intégrer l'adaptation au changement climatique dans la planification du développement. Une formation pratique basée sur un document d'orientation de l'OCDE - Manuel du formateur (GIZ, 2011)
- Guide méthodologique - Révision des curricula de formation initiale (PAPESAC, 2012)

Autres sources, principalement littérature grise :

- France Congrès, Les dossiers pratiques, http://www.france-congres.org/fr_organisation/
- Handbuch für Tagungs- und Eventmanagement, Gudrun Pichler, Martina Eberharter, Christian Friedl, Claudia Preißler, Université de Graz, 73 p.
- Tagungshandbuch, Hinweise und Anregungen zur Organisation von Tagungen, Dr. Wolfgang Adamczak & Dr.-Ing. Bernd-Burkhard Borys, Universität Kassel, 2005, 37 p.
- Guide d'organisation de séminaires au profit des associations, Ismail El-Khawa, 2009, 63 p.
- Comment organiser un séminaire, une réunion internationale, 8 p. Centre européen de la jeunesse, stages de formation ; org_seminair_intl.pdf http://www.banque-pdf.fr/fr_organiser-un-seminaire.html, http://www.coe.int/t/dg4/youth/Resources/Publications/downloadable_fr.asp#TopOfPage
- Les assurances, pas si compliquées après tout..., ORGANISATION ET PLANIFICATION D'ÉVÉNEMENTS, <http://www.lesblogues.com/guideevenement/18423/Les+assurances,+pas+si+compliqu%E9es+apr%E8s+tout%85.html>
- Allo assurances, Événementiel, Organisateur : <http://www.alloassurances.com/evenement/organisateur/produits.jsp>
- Manuel de gestion de la formation continue des maîtres, Ministère de l'Éducation Nationale, République du Mali, 2005, 101 p.
- Méthodologie et organisation de séminaires, d'ateliers et de conférences, Gerard Westhoff, Alex Drougas, Centre européen pour les langues vivantes, Editions du Conseil de l'Europe, 2002, 52 p.
- Formations continues d'écoles - Guide d'information, Institut de Formation continue, Luxembourg, 6 p.
- The 100% Solution, Mark H. McCormack, Pam Books, 1990