

## 5. Après la formation



### 5.1 Transfert et multiplication: comment utiliser les résultats de la formation et partager l'expérience...

*«Ainsi, le voyage se termine et me voilà revenu à mon point de départ, plus riche d'expériences et plus pauvre de convictions éclatées et de certitudes détériorées. Car les convictions et les certitudes sont trop souvent concomitantes à l'ignorance. Ceux qui pensent avoir toujours raison et qui attachent une grande importance à leurs propres opinions devraient rester chez eux. Lorsque l'on voyage, les convictions s'égareront aussi facilement que des lunettes; mais, à la différence des lunettes, elles ne sont pas faciles à remplacer.»*

**Aldous Huxley**, *Jesting Pilate (Tout du monde d'un sceptique)*

Un des principaux objectifs des programmes de formation de jeunesse consiste à former un nombre accru de jeunes pour les encourager à s'investir dans la coopération internationale en exploitant le potentiel et les contacts qu'offrent les organisations et les réseaux internationaux. Un autre objectif est de permettre aux praticiens des organisations, mais aussi des services et groupes nationaux et locaux qui oeuvrent en faveur de la jeunesse, à doter leur travail d'une dimension européenne en développant la coopération avec des partenaires poursuivant les mêmes objectifs à l'étranger. Enfin, un dernier objectif est d'apporter aux animateurs et aux responsables de jeunesse les outils nécessaires pour gérer plus efficacement les situations et les enjeux qu'ils rencontrent dans les environnements multiculturels de leurs communautés et pays. Certains stages de formation visent principalement à apporter aux participants les compétences et les connaissances nécessaires à la conduite de leurs projets spécifiques; d'autres tendent plus généralement à permettre aux jeunes d'organiser des projets de jeunes ou des activités thématiques dans des contextes internationaux ou interculturels.

Quel que soit l'axe ou le thème d'un stage de formation, les participants sont censés entreprendre des actions une fois de retour chez eux. Se pose alors systématiquement la question de savoir comment permettre aux participants d'utiliser au mieux et de transmettre le plus efficacement possible – dans leur environnement de travail – les expériences d'apprentissage qu'ils ont faites lors de leur formation. L'utilisation de ces connaissances ou compétences est souvent appelée «transfert». Leur transmission à d'autres personnes et au bénéfice d'autres projets est souvent appelée «multiplication». Dans la mesure où les expériences d'apprentissage se déroulent dans le cadre spécifique d'une activité de formation, dans un cadre qui ne peut créer des moments de partage et de simulation de différentes réalités, l'enjeu du transfert et de la multiplication est d'autant plus grand dans le cas des activités internationales de formation – mais cette tâche est capitale pour toute formation.

La question du transfert est importante notamment compte tenu de la priorité accordée par les programmes européens de formation au travail avec des «multiplicateurs». Le terme renvoie aux personnes en position de diffuser les expériences d'apprentissage dans leurs propres environnements – leur organisation ou service, leur groupe de jeunes ou leur projet. La formation ne doit pas profiter à la seule personne qui y participe; ses résultats doivent être transmis à d'autres jeunes.

### 5.2 Multiplication – Quelles sont les possibilités?

«Le stage a accru ma motivation car je savais que d'autres personnes se mobilisaient en faveur des mêmes objectifs, alors que, au sein de mon organisation, l'accent est placé sur les manifestations locales...»

«Le stage a progressivement fait naître en moi la confiance nécessaire pour monter et développer des projets internationaux.»

*(Participants, Stage de formation sur la coopération euro-méditerranéenne, Strasbourg 2000)*

Lorsque les participants sont invités à évaluer leur processus d'apprentissage après un stage de formation, ils expliquent souvent que celui-ci a accru leur motivation en faveur du travail de jeunesse. Accroître la motivation et la confiance des participants dans leurs propres capacités est un résultat majeur de la plupart des événements de formation internationaux; ces deux atouts, s'ils sont correctement canalisés et encouragés, sont des facteurs propices au développement d'une action de suivi après la formation.

Une plus grande implication dans le travail international de jeunesse est certainement l'un des effets multiplicateurs clés; mais le suivi doit aussi concerner le plan local, afin que les pairs, l'organisation et la communauté profitent des bénéfices de l'expérience internationale. La multiplication d'une expérience de formation peut s'effectuer de différentes façons et impliquer différents niveaux d'activité.



Type de multiplication	Exemples
<b>Action:</b> Mener un certain nombre d'actions suite au stage de formation, de sorte à utiliser et transmettre les résultats de la formation avec votre environnement	<ul style="list-style-type: none"><li>– Informer votre organisation de la formation et de ses résultats.</li><li>– Utiliser votre confiance et votre motivation renforcée pour présenter de nouvelles idées à votre organisation, service, groupe ou projet.</li><li>– Utiliser certaines des méthodes expérimentées durant la formation avec votre propre groupe de jeunes.</li><li>– Si un rapport a été produit, le mettre à la disposition de votre organisation et l'utiliser comme base pour la tenue d'ateliers.</li></ul>
<b>Acteurs:</b> Permettre à d'autres personnes d'utiliser les résultats du stage de formation	<ul style="list-style-type: none"><li>– Organiser un atelier pour d'autres responsables de jeunesse dans votre environnement, en utilisant une simulation mise en oeuvre lors de la formation – afin d'étudier avec vos collègues comment l'exploiter dans votre propre travail.</li><li>– Inviter des responsables ou des animateurs de jeunesse de votre quartier à une réunion, afin de les informer au sujet des programmes de financement découverts à l'occasion de la formation. Discuter de la façon dont vous pourriez diffuser et utiliser ces informations.</li><li>– Former certains de vos collègues ou des jeunes de votre groupe à certaines compétences acquises lors de la formation (ex.: comment monter et conduire un projet international de jeunesse).</li></ul>
<b>Projet:</b> Transmettre l'expérience de la formation en montant un projet mis en oeuvre suite à la formation (avec ou sans votre participation)	<ul style="list-style-type: none"><li>– Conduire en guise de suivi un projet développé durant la formation, si possible en impliquant d'autres participants au stage (ex.: un échange de jeunes, un chantier, un séminaire, un projet de service volontaire, etc.).</li><li>– Présenter à votre organisation un projet que vous avez monté lors de la formation – même si vous ne pouvez y donner suite; quelqu'un d'autre pourra peut-être le reprendre.</li></ul>
<b>Modèle:</b> Organiser de nouvelles activités sur le modèle des activités expérimentées ou développées durant la formation	<ul style="list-style-type: none"><li>– Adapter une méthode de la formation – ou le stage lui-même –, afin de pouvoir l'utiliser dans votre contexte. Si possible, le/la publier et le/la distribuer. Cette méthode (ou ce stage) pourra ensuite être utilisée par d'autres personnes.</li><li>– Un échange de jeunes, le premier pour l'organisation, est mis sur pied suite au stage de formation. Un autre échange du même type est organisé l'année suivante, sur la base du même modèle et à partir des expériences et de l'expertise acquises entre-temps.</li></ul>
<b>Suite:</b> Des projets ou actions développés, ou des méthodes acquises durant le stage de formation, sont mises en oeuvre suite à la formation afin de générer l'expression de nouvelles idées de projets, actions, méthodes, et ainsi de suite.	<ul style="list-style-type: none"><li>– Après avoir organisé un échange de jeunes suite à la formation, les deux organisations impliquées décident d'échanger leurs volontaires pour mieux se connaître et bénéficier de leurs expériences respectives.</li><li>– Après avoir invité les personnes de votre environnement à une journée d'information sur les programmes de financement, certains décident d'organiser une autre journée de ce type en faveur d'autres communautés avec lesquelles ils travaillent. Certaines personnes décident de soumettre une demande de projet.</li></ul>



## 5.3 Préparer les participants durant le stage de formation au transfert et à la multiplication

«Le stage a ouvert mon esprit sur des opportunités qui ne m'avaient jamais semblées aussi proches et atteignables.»

«Il est carrément impossible de résumer tout ce qui a changé pour moi ces derniers jours...»  
(*Participants, Stage de formation sur la coopération euro-méditerranéenne, Strasbourg 2000*)

L'impact puissant des manifestations internationales de formation provient de ce qu'elles constituent des expériences émotionnelles très intenses. Cette intensité résulte de la nature résidentielle du stage, du fonctionnement du groupe, et du contenu et de la méthodologie de ces activités qui laissent suffisamment de place à la participation, à l'implication active, au partage des pensées et des sentiments, à l'apprentissage par l'action, au travail en groupe et à l'apprentissage interculturel. Enclencher et entretenir une forte dynamique de groupe est une approche éducative qui utilise le groupe en tant que ressource pédagogique et promeut l'apprentissage interculturel. Un autre élément est l'émulation provoquée par la rencontre et le fait de vivre, durant une courte période, avec des personnes, venues de toutes les régions d'Europe, partageant les mêmes objectifs et la même motivation mais qui, finalement, repartiront chacune de leur côté. A la fin d'un stage de formation d'une semaine, les participants trouvent souvent difficile de partir en laissant derrière eux leurs nouveaux amis. Les esprits et les cœurs sont emplis de nouvelles impressions fortes, de croyances et de convictions bousculées, de nouvelles idées pas encore intégrées. Il n'est donc pas surprenant que, souvent, les participants s'interrogent sur la façon de faire comprendre chez eux l'expérience qu'ils ont vécue durant le stage.

A la fin des stages de formation, les participants expriment souvent leur crainte de rencontrer des difficultés à la maison:

«Pour moi, la question est de savoir comment partager les informations avec les membres de mon organisation et transmettre efficacement à mes collaborateurs mes capacités, mes connaissances, ma motivation et mon enthousiasme.»

«Comment reconnaître les personnes motivées au sein de mon organisation?»

«Convaincre le directeur de mon organisation d'accepter les changements dans mon projet et obtenir pour celui-ci le soutien de mes supérieurs sera difficile.»

«J'ai besoin de savoir comment persuader mes collègues que les changements introduits dans le projet sont nécessaires et bénéfiques.»

«J'ai peur de me sentir isolé au sein de mon organisation.»

«J'aurai besoin d'un soutien technique pour mettre mon projet en oeuvre – de l'aide des formateurs.»  
(*Participants, Stage de formation sur la coopération euro-méditerranéenne, Strasbourg 2000*)

La question, pour les formateurs, compte tenu de leur conscience des enjeux émotionnels inhérents à ces situations, est de savoir comment gérer la clôture de sorte à adoucir la distance voire la rupture entre les réalités des participants, d'une part, et celles de la formation, d'autres part. Un aspect important consiste à maintenir un lien constant avec l'environnement des participants à toutes les phases de la formation. Par conséquent, tisser des relations concrètes entre les situations de travail et l'environnement des participants est un élément important de la phase préparatoire, de même que des phases de mise en oeuvre, d'évaluation et de suivi.



## Suggestions de réflexion

### *Phase préparatoire*

- Pendant la phase préparatoire, essayez de vous faire une idée des participants: Quels sont leurs besoins, motivations, intérêts, attentes et craintes concernant la formation? Comment envisagent-ils d'utiliser les expériences de la formation? Vous pouvez inclure des questions sur ces points dans le formulaire de candidature ou les aborder en début de séminaire. (voir la section 3.4.5 sur le profil des participants et la section 3.5 sur la planification du programme en général)
- Impliquez les organisations des participants à la préparation: assurez-vous que le service – ou l'organisation – est informé de la participation de l'un de ses membres à la formation et désireux de lui apporter son soutien. Pour ce faire, vous pouvez lui demander de transmettre une lettre de soutien spécifiant ses attentes et ses intérêts dans l'envoi d'un participant à la formation.

### *Phase de mise en oeuvre*

- Elaborez le programme en prenant soin de tenir compte des attentes et des besoins des participants. Créez, pour les participants, des possibilités de relier leurs expériences lors de la formation à leur environnement, par exemple:
  - en utilisant des méthodes actives qui encouragent les participants à tester des actions;
  - en ouvrant régulièrement des espaces pour le feedback des participants, afin de vérifier qu'ils jugent la formation utile pour leur propre travail (voir 4.4.2 sur le feedback des participants);
  - en demandant aux participants d'imaginer des possibilités de suivi pendant la formation – en développant un projet, en créant ou en adaptant une méthode, en élaborant un plan d'action, etc. (voir 3.5.6 sur les éléments du programme);
  - en fournissant des espaces pour la consultation personnelle ou en groupe restreint – dans lequel les participants peuvent réfléchir et analyser les possibilités d'utiliser et de diffuser les résultats de la formation chez eux et envisager les difficultés potentielles.

### *Phase d'évaluation et de suivi*

- Évaluez l'utilité de la formation pour les participants, si possible quelque temps après sa fin. Voyez comment impliquer les organisations des participants. Vous pouvez envoyer un formulaire d'évaluation aux participants et à leurs organisations plusieurs mois après la formation, afin d'évaluer la façon dont les résultats ont été exploités et en quoi cette formation a été bénéfique à ces structures.
- Trouvez un moyen d'encourager les participants durant la phase d'expérimentation qui suit la formation, par exemple:
  - en créant un réseau de courrier électronique qui permette aux participants d'échanger facilement – ou un hotmail pour des questions spécifiques. Chaque formateur pourrait-il faire office de personne de contact pour les participants? A ce sujet, n'oubliez pas les différentes conditions d'accès à Internet dans le groupe.
  - en mettant sur pied un stage de formation de longue durée avec une phase de suivi ou d'évaluation qui permette de réunir les participants plusieurs mois après pour analyser et évaluer le processus qui a suivi la première phase du stage.

(Adapté de Comelli, pp. 176-177)

Quelles possibilités pourriez-vous intégrer dans votre stage de formation pour créer des espaces afin de gérer les questions de transfert et de multiplication.

Créer des structures de soutien pour les participants après un stage de formation est certainement l'un des champs d'action les plus sensibles et limités des stages internationaux de formation, en particulier, compte tenu de la brièveté des activités mais aussi des coûts importants générés par la communication au niveau international. Néanmoins, il est possible de travailler de manière à faciliter, pour les participants, le retour à la réalité et à promouvoir l'efficacité de la formation. Le transfert et la multiplication sont des aspects essentiels qui visent à assurer que les jeunes utilisent – et optimisent les bénéfices qui en découlent – leur confiance et motivation renforcées, les compétences et les connaissances acquises, leur nouvelle sensibilité et leurs idées en matière de travail international et interculturel de jeunesse.



## 5.4 L'impact de la formation: les expériences de quelques participants suite à un stage de formation de longue durée sur le développement de projets interculturels et internationaux

Chers amis,

«...Quand je repense au stage de formation, je me dis que ce fut l'expérience la plus excitante qui m'ait été donnée de vivre. J'ai découvert des réalités, des problèmes et des endroits dont je ne soupçonnais même pas l'existence. Sur certains points, le stage m'a ouvert les yeux, m'a apporté de nouveaux sujets de réflexion, tandis que de nouveaux intérêts et de nouvelles idées de projets germaient dans mon esprit. Mais, si je ferme les yeux, mon meilleur souvenir c'est sans nul doute cette extraordinaire atmosphère interculturelle que j'ai respirée pendant ces jours. De retour à la maison, la reprise du travail n'a pas été facile. La principale difficulté que je rencontre, à présent, c'est de savoir comment faire profiter les autres de toutes mes connaissances. Ce qui est sûr, en tous cas, c'est que mon travail et en particulier la qualité de mes projets en ont bénéficié...» (Multiplier 1999, p.28)

«...De retour de Strasbourg, me remettre au travail chez moi m'a paru très étrange. Car, dès que je suis arrivé, j'ai compris que je n'étais plus la même personne. Les gens autour de moi m'ont trouvé passionné et amélioré. J'étais tellement enthousiaste au sujet de mon projet que, lorsque j'en ai parlé à mes collègues, ils m'ont d'emblée accordé tout leur soutien. L'excitation que j'ai lue dans leurs yeux a renforcé mon envie de créer mon Centre d'information jeunesse. Mais, malheureusement, il y avait plein d'autres choses à faire et je n'ai pas réussi à trouver le temps de me consacrer à mon projet. Progressivement, les choses se sont calmées et j'ai décidé de partir à la recherche d'un soutien financier sans plus attendre...» (Multiplier 1999, p. 32)

«...C'est difficile à comprendre mais, suite au stage, mon projet n'a pas fonctionné et j'ai dû l'annuler. Je me sens vraiment bête; avoir bénéficié d'une telle formation et ne pas être capable de monter mon petit projet. Bref, en mars, j'ai rencontré totalement par hasard un groupe d'animateurs qui tentait d'organiser un camp européen de jeunes. Mais ces personnes n'avaient pas de partenaires européens et aucune d'entre elles ne possédait l'expérience d'un projet multilatéral. C'est ainsi que nous avons décidé de travailler ensemble et cette coopération est devenue très fructueuse...» (Multiplier 1999, p. 33)