



Un conte soufi, attribué à un poète persan du 13^e siècle du nom de Rumi, raconte comment plusieurs personnes, les yeux bandés, invitées à toucher un éléphant livrent leurs conclusions de cette expérience tactile. La première personne se dirige vers l'éléphant, touche une de ses oreilles et dit qu'il s'agit d'un éventail. Une deuxième personne attrape sa queue et en conclut que c'est une corde. Une troisième touche une de ses pattes et déclare que c'est un arbre. L'histoire ne dit pas combien de temps l'exercice a duré, mais ce qui est sûr, en tous cas, c'est que l'éléphant n'est pas prêt de l'oublier.

En formation, cette fable est parfois utilisée pour illustrer les problématiques liées à des questions, telles que les perceptions et la réalité, l'apprentissage interculturel, la nature du travail en équipe et les origines de certaines formes de conflit. D'une certaine façon, cette fable représente aussi la tâche à laquelle s'attelle une équipe de formateurs qui va concevoir un stage pour des participants encore inconnus. Mais, l'histoire de l'éléphant peut sans doute aussi illustrer la tâche des auteurs qui doivent identifier et analyser les *principes essentiels de la formation*. Lors de notre première rencontre, nous avions chacun listé de manière détaillée ce qui constitue, en formation, indubitablement les points importants et les priorités – mais quid des *principes essentiels*? Loin de vouloir renoncer à cette tâche, il faut reconnaître que toute personne ayant travaillé dans le secteur de la formation internationale de jeunesse pendant un certain temps s'est forcément trouvée confrontée à des objectifs multiples, à des thématiques et des groupes à cibler, à des contextes éthiques et à des impératifs et à des façons de faire, de voir, d'animer, de mettre en œuvre ou d'évaluer. C'est un fait, la formation est un gros éléphant très complexe et la mise en œuvre d'une activité de formation implique des considérations, des tâches et réflexions fondamentales. Aussi ce T-Kit va tenter de définir des éléments fondamentaux d'ordre éducatif, logistique, éthique et expérientiel liés à la formation. Dans le même temps, il entend laisser au lecteur un espace de réflexion critique - et l'encourager dans ce processus - et l'interroger sur ce qui est essentiel dans les activités de formation. Cette introduction a pour objectif de présenter les choix de base que nous avons faits, mais aussi les idées et les valeurs sur lesquelles repose cette publication et, enfin, d'apporter aux lecteurs quelques éléments d'orientation.

En guise de point de départ, une question semble s'imposer: "Pourquoi un T-Kit sur la formation?". Dans cette série de publications, d'autres titres traitent de sujets tels l'apprentissage interculturel, la gestion de projets, etc. Ces sujets, autour desquels va s'articuler le processus éducatif, constituent l'objet même de la formation. Ce T-Kit entend modifier provisoirement l'angle de réflexion pour aborder la conception des processus éducatifs qui amènent à travailler et à explorer divers sujets. Il entend apporter des éclairages sur les processus ainsi que soulever et aborder un certain nombre de questions. Si la formation implique un processus, c'est un processus qui, certes, lie le sujet, les formateurs et le groupe mais qui s'intègre également dans un environnement plus général. Chacun de ces facteurs soulève des questions d'ordre éducatif, personnel, éthique et pratique qui sont toutes interconnectées entre elles. Par conséquent, si la formation est souvent perçue comme la façon d'aborder ces sujets dans le cadre du travail international de jeunesse, elle peut aussi être vue sous un autre angle, comme un sujet complexe en soi. Par ailleurs, la formation est de plus en plus traitée comme un sujet à part entière; effectivement, comme l'illustre la section 1.1, l'offre et la demande de formations au plan européen n'ont jamais été aussi fortes.

Se contenter de décrire la formation uniquement comme un processus éducatif pourrait être trompeur; en effet, la formation dont il s'agit ici n'est jamais un processus neutre ou une approche générale, applicable telle quelle à toute situation. La formation est devenue une sorte de concept fourre-tout pour désigner toutes sortes de processus éducatifs dans divers contextes mais il ne faut pas oublier que, dans cette "généralisation", il existe toute une diversité d'objectifs, d'approches pédagogiques, de relations entre les acteurs et de résultats attendus et obtenus. Dans cette publication, la formation se définit comme un processus d'apprentissage centré sur l'apprenant, reposant sur l'équipe et mis en œuvre dans un contexte éducatif non-formel. Ces termes et leur pertinence sont analysés dans le détail dans les sections qui les concernent; pour l'instant, nous dirons tout simplement qu'ils influent énormément sur les éléments jugés essentiels et sur ceux qui sont omis.



Ils soulignent aussi le fait que la formation n'est pas un processus neutre et invisible, superposable à tout sujet. Travailler en équipe, former les participants au rôle d'éducateurs pairs, favoriser des processus d'apprentissage participatifs et expérientiels et répondre aux exigences liées à la fonction de formateur dans une activité intense et courte, exige une réflexion sur la façon dont nous formons et sur qui nous sommes en tant que formateurs. Ce T-Kit propose des méthodes pour développer des aptitudes et des compétences tout en invitant les formateurs à réfléchir à la dimension personnelle qu'ils amènent dans le processus de formation, à la dynamique dont ils vont faire partie et à l'apprentissage dans lequel nous devons tous constamment nous impliquer.

Ce T-Kit s'adresse aux formateurs intervenant au plan européen, partant du principe qu'ils sont de ce fait amenés à travailler avec des groupes et des équipes multiculturels dans le cadre d'activités qui exigent d'eux une planification sérieuse et une contribution de qualité, dans des situations de formation enclines à soulever diverses questions d'ordre personnel et professionnel. Si tel est le profil de lecteurs que nous avons dessiné, cela ne signifie pas que les formateurs intervenant dans d'autres contextes n'ont pas le droit de jeter un coup d'œil sur notre ouvrage. Par contre, ils devront analyser soigneusement les éléments susceptibles de s'adapter à leurs besoins et contextes; mais c'est une démarche évidente pour un formateur, en tous cas nous l'espérons.

Lors de la lecture de ce T-Kit, le lecteur ne devra pas oublier que les rédacteurs, animés d'une détermination pratiquement inflexible, avaient convenu dès le départ de ne pas produire une "boîte à outils". Il ne s'agit donc pas d'un livre de recettes, ou d'un manuel de bricolage prêt à l'emploi qui s'accompagnerait d'une émission télévisée matinale. Chaque formation est différente et chaque section que vous lirez soulignera la nécessité d'analyser et d'adapter les modèles et théories à votre situation, à votre groupe, à vos environnements, à vos compétences et valeurs. Nous pensons que c'est une démarche que la plupart des formateurs font naturellement, mais il nous a semblé important de souligner ce point dans la mesure où il touche à la philosophie même de ce travail. Cela étant, il ne s'agit pas non plus du *Zen de la formation*, mais d'un document de travail pour les formateurs actifs qui doivent pouvoir le consulter dans l'urgence parfois. A cette fin, le texte est jalonné de références croisées qui faciliteront la recherche d'un exercice ou la remise à niveau sur un sujet donné, tout en indiquant les liens et les idées à revisiter. Nous espérons que vous le fréquenterez à la manière de votre bistrot préféré: parfois le temps d'un bref passage pour une boisson à emporter, parfois le temps d'une pause prolongée pour un échange approfondi.

Par ailleurs, le texte fait référence, dans une certaine mesure, aux autres volumes de la série des T-Kits. Même sachant que tous les lecteurs n'ont pas forcément accès aux autres volumes, nous n'avons pas voulu systématiquement reproduire du matériel déjà disponible. D'une part, l'espace est limité et, d'autre part, les autres T-Kits abordent des thèmes qui auraient leur place dans plusieurs autres volumes. Sur des questions telles les styles d'apprentissage, la conception et la gestion de la formation et bien évidemment l'apprentissage interculturel vous trouverez des références et des renvois à des lectures complémentaires dans les autres T-Kits. Ce choix nous a permis d'exposer une large gamme de perspectives et de modèles théoriques sur certaines questions.

Lorsque nous évoquons l'apprentissage interculturel, nous devons être clairs sur le fait qu'il s'agit davantage d'un élément de notre discussion globale sur la formation. Si ce T-Kit avait un sous-titre, ce serait "*Les principes essentiels de la formation (à dimension interculturelle)*". L'apprentissage interculturel constitue le cadre éducatif et éthique général de ce texte, dans la mesure où nous pensons que toutes les facettes de la vie et du travail, dans le cadre d'activités de cette nature, possèdent des dimensions interculturelles. L'apprentissage interculturel est souvent traité en tant que module de formation – c'est aussi de cette façon qu'il est appréhendé dans ce document. Cependant, la formation, dans notre contexte, se nourrit de la richesse et de la diversité des perceptions du monde, de l'apprentissage, de la valorisation et de la façon d'être; cette dimension doit par conséquent être considérée dans tous les aspects de la conception et de la mise en œuvre.

La dernière remarque des auteurs de ce T-Kit concerne le matériel théorique. Si nous répugnons à pratiquer des divisions simplistes entre théorie et pratique, nous avons approché la théorie comme un outil d'orientation, à la manière de cartes susceptibles de vous orienter dans votre univers de formation. S'engager dans un travail de recherche et de matériels novateurs



fait certes partie du chemin d'apprentissage des formateurs, mais cela soulève deux questions: Pourquoi innovons-nous? Et, quel est le contexte de ce matériel? Il nous semble que, parfois, les formateurs subissent une pression pour utiliser de nouvelles méthodes alors même que l'apparition du modèle de l'iceberg dans une salle de séminaire provoque une réaction comparable à celle des passagers du Titanic à la vision du monstre de glace qui allait provoquer leur perte. A chaque formateur d'évaluer ce qui est présenté ici et dans d'autres publications et de juger de la différence entre innovation et nouveauté.

A ce sujet, les modèles théoriques présentés ici, par exemple en ce qui concerne la dynamique de groupe, les styles d'apprentissage ou la transformation des conflits, sont le fruit de la recherche dans des disciplines ou traditions particulières. Parfois, ces modèles apparaissent dans des activités de formation, appliqués à des contextes dans lesquels, au mieux, ils sont totalement dénués de sens. Par conséquent, nous avons mis l'accent sur l'histoire et le contexte des matériels inclus, afin que le formateur individuel puisse les calibrer à son groupe et à sa situation. Cela a également pesé sur nos décisions dans le choix de certains matériels novateurs au détriment d'autres qui étaient en circulation dans la sphère de la formation depuis des siècles. En finale, cette publication offre un mélange de matériels éventuellement nouveaux et d'autres plus connus, mais choisis sur les critères systématiques de pertinence, d'applicabilité et de cohérence dans la conception globale.

Le T-Kit est organisé suivant la logique d'une formation, du début à la fin – il est clair que certains éléments peuvent être étudiés à différents moments ou simultanément, ou en différentes situations. Le *Chapitre 1: Le contexte de la formation* examine le domaine de la formation actuellement et le contexte dans lequel cette publication a vu le jour. Il passe de l'environnement aux formateurs et initie une réflexion sur les questions de rôles, d'éthique et de compétences nécessaires qui, nous l'affirmons, sont toujours un travail en cours. Ce chapitre se termine par une première réflexion sur l'apprentissage interculturel, omniprésent dans la formation dans son ensemble.

Le *Chapitre 2: Faire de la formation en équipe* s'intéresse au défi que représente le fait de travailler en équipe, qui plus est multiculturelle. L'objectif de ce chapitre est de fournir un aperçu des questions et de proposer des activités concrètes permettant aux équipes de construire des relations durables et d'anticiper les difficultés en réfléchissant aux différentes possibilités de collaboration. La plus grande partie du T-Kit, le *Chapitre 3: Mettre en place la formation*, traite du processus, souvent épuisant, de planification pédagogique et logistique. Il explore le processus éducatif, depuis l'évaluation des besoins à la conception de la session et à son évaluation. Il tente également de fournir le cadre permettant de rendre la partie organisationnelle la moins pénible possible.

Après cette phase, nous passons au *Chapitre 4: Mener une formation* qui traite du processus déclenché par la formation et de sa signification pour les individus, le groupe et le thème. Il examine les problèmes qui exigent des formateurs une certaine flexibilité et une capacité à évaluer et adapter en permanence – tels les conflits dans le groupe et le besoin d'élaborer et de planifier un nouveau programme de formation. Le *Chapitre 5: Après la formation* étudie les questions de transfert et de multiplication, ainsi que la façon de préparer les participants à la vie et au travail après le stage de formation.

Nous espérons que vous prendrez plaisir à utiliser ce T-Kit. Nous sommes en outre impatients de connaître vos réactions concernant l'accueil qui lui est réservé dans le monde de la formation. Mais, avant tout, nous espérons qu'il sera une contribution utile à la formation et au travail des formateurs; c'est en premier lieu cet espoir qui nous a poussés à l'écrire.