

# Notes à l'intention des formateurs

## Notes à l'intention des formateurs: comment utiliser ce matériel

Ce matériel consiste en une série de huit chapitres de base et d'un chapitre supplémentaire, que l'on peut télécharger sous forme de fichiers PDF.

Il s'agit des chapitres suivants :

- **Chapitre 1:** Définition du journalisme d'investigation
- **Chapitre 2:** Trouver des idées d'articles
- **Chapitre 3:** La préparation de l'investigation
- **Chapitre 4:** Les sources et les spécialistes de la communication
- **Chapitre 5:** Les entretiens d'investigation
- **Chapitre 6:** Les outils élémentaires de la recherche
- **Chapitre 7:** Rédiger l'article
- **Chapitre 8:** Loi et déontologie de l'investigation

On trouvera également une introduction qui replace le journalisme d'investigation dans le contexte de la tradition du journalisme professionnel en Afrique, une section consacrée à la manière d'utiliser les manuels dont le but est de fournir aux étudiants ou à ceux qui utilisent ce matériel en autodidacte des pistes et des tuyaux de base, ainsi qu'une liste d'ouvrages, de ressources et de liens à caractère général. Des chapitres traitant plus spécifiquement de certains aspects ou domaines du journalisme d'investigation viendront s'y ajouter au cours des deux prochaines années. (L'un d'eux, sur le journalisme d'investigation dans le domaine de la santé, est déjà disponible).

Les chapitres renferment toutes les informations nécessaires pour permettre à une personne de se servir de cette série comme d'un manuel de base sur le journalisme d'investigation: exercices, pistes et tuyaux et listes d'ouvrages complémentaires ou liens pour en apprendre davantage. Chaque chapitre est un mélange de manuel et de manuel d'instructions/journal intime. Les utilisateurs font des exercices et des « devoirs », et il leur est recommandé de garder trace de leurs réactions aux idées et arguments développés dans le texte.

Les présentes notes apportent un complément d'information pour vous aider à utiliser ces chapitres dans le cadre d'un cours de courte durée ou d'un programme de mentorat destiné aux journalistes de terrain.

On y trouvera :

- Des conseils sur l'élaboration de matériel supplémentaire
- Des conseils sur l'animation, le tutorat et le mentorat
- Des suggestions de préparation de cours et de programmes

## Notes à l'intention des formateurs: le groupe cible

Ces chapitres s'adressent aux journalistes en exercice ayant une expérience élémentaire des salles de rédaction ou des qualifications correspondantes mais ils conviennent également à des professionnels plus expérimentés désireux de quitter le journalisme généraliste pour rejoindre une équipe de journalistes d'investigation; certains chapitres (ceux consacrés aux entretiens, à la rédaction et au droit et à la déontologie) aideront aussi les non-professionnels qui souhaitent soumettre des projets d'enquête aux médias. Ce matériel pédagogique ne couvre toutefois pas toute la gamme des notions fondamentales du journalisme et il est recommandé aux utilisateurs qui ne sont pas familiers de ces dernières de consulter en parallèle un ouvrage d'introduction au journalisme. De même, ces notes abordent avant tout des questions de formation qui intéressent le journalisme d'investigation et ne constituent pas un guide exhaustif de formation au journalisme.

### FAQ : Ne naît-on pas journaliste d'investigation plutôt qu'on ne le devient ? Est-il vraiment possible de former quelqu'un au journalisme d'investigation ?

Cela ressemble beaucoup à des questions semblables sur la possibilité d'apprendre à quelqu'un à peindre, à chanter ou à danser. Cela repose sur le postulat selon laquelle « le talent », « l'inspiration » ou « le génie » est l'élément clé. C'est aussi un moyen pratique de se défilier pour ceux qui, pas vraiment motivés par la perspective de jouer le rôle de tuteur ou de mentor, trouvent plus facile de dire : « Il (ou elle) n'a pas l'étoffe du métier! »



Décomposons donc la question en ses différents éléments :

**Est-il possible de former absolument n'importe qui ?** Non, mais seulement en ce sens que toute aptitude repose sur un socle d'autres aptitudes. Les gens qui n'ont pas les bases trouveront beaucoup plus difficile de saisir les techniques du journalisme d'investigation et vous risquez de les mener à l'échec. Parmi ces bases figurent l'aptitude à lire et à compter, la compréhension du fonctionnement de l'information et du travail d'une salle de presse ainsi que de bonnes aptitudes à la communication et aux relations interpersonnelles. Les compétences techniques de recherche par ordinateur deviennent également de plus en plus indispensables, même si des salles de rédaction communautaires bénévoles implantées en zone rurale parviennent à mener des enquêtes de bonne tenue avec des ressources techniques et un savoir-faire très limités.

**Mais même s'ils ont ces bases, le journalisme d'investigation peut-il s'enseigner ?** Oui, mais seulement si vous avez l'étoffe d'un formateur, d'un tuteur ou d'un mentor. Il y a en effet une différence de taille entre le fait de se contenter de dire à quelqu'un quoi faire (la méthode de formation la plus inefficace) et celui de les aider à savoir comment s'y prendre, ce que nous appelons « jouer un rôle d'animateur ». Les compétences requises par le journalisme de terrain, comme toutes les autres, peuvent être enseignées et maîtrisées mais vous devez être honnête avec vous-même. Si l'idée de former d'autres personnes ne vous enthousiasme pas et que vous n'êtes pas prêt à acquérir les compétences à mettre en œuvre pour devenir animateur (ce qui risque de modifier profondément vos rapports avec vos collègues), vous ne serez probablement pas très efficace comme formateur. Il est préférable de trouver quelqu'un, dans votre rédaction, que cela intéresse et qui ait la souplesse nécessaire. Ce n'est certainement pas la faute des personnes en formation si une formation mal conçue et mal faite échoue.

**Les personnes que vous formez feront-elles de bons journalistes d'investigation ?** Certaines. Dans tout type de formation, nous devons accepter le fait que la compétence (telle que l'atteste, par exemple, un projet ou une évaluation de fin de stage) n'est pas toujours synonyme de performance. Trois facteurs sont à l'œuvre ici.

- Le premier est l'éternel problème pédagogique du transfert. Il est très difficile, pour ceux qui ont acquis une compétence dans une salle de cours ou au cours d'un bref stage, de transférer cette compétence aux conditions de travail réelles qui sont celles d'une salle de rédaction, où les circonstances changent et où les journalistes doivent trouver comment choisir et adapter au mieux ce qu'ils ont appris pour pouvoir s'en servir avec profit. Certains n'y parviennent pas; d'autres abandonnent. C'est pourquoi une formation sur le lieu de travail est souvent plus efficace que des cours dispensés à l'extérieur.
- Le deuxième facteur clef est celui des conditions qui prévalent dans la salle de rédaction. Si l'ambiance de la rédaction n'est pas compatible avec la possibilité de faire du bon travail d'enquête, aucune formation n'y pourra rien changer. S'il n'y a pas de ressources, si les idées nouvelles sont passées à la trappe ou tournées en dérision, si la bureaucratie ne permet pas de travailler de manière non orthodoxe ou, pire, si la corruption et la déférence envers l'autorité règnent en maîtres, les aptitudes au travail d'enquête seront étouffées dans l'œuf. En l'occurrence, en pareil cas, ce ne sont pas les journalistes qui ont besoin d'une formation, mais ceux qui dirigent la rédaction !
- Le troisième élément est celui dans lequel des notions indéfinissables comme « le talent » et « les dispositions » prennent tout leur sens. Ce sont elles qui font la différence entre quelqu'un qui mène mécaniquement une enquête et quelqu'un qui met son flair, sa passion et ses principes au service de ce qu'on lui a appris pour aller plus loin.

Mais même si seuls quelques-uns de ceux qui vous formez finissent par devenir la vedette d'une équipe de journalistes enquêteurs, tous les journalistes peuvent tirer profit de l'acquisition d'un éventail de compétences propres à élargir et à approfondir la façon dont ils abordent leur travail quotidien.

Notes à l'intention  
des formateurs:

## les méthodes (animation, tutorat et mentorat)

Quand vous vous chargez d'un programme d'apprentissage, la tâche peut paraître colossale, surtout si vous partez de l'idée que vous devrez préparer et faire des conférences ou des cours sur chacun des sujets inscrits au programme. Si vous n'avez aucune expérience préalable de l'enseignement, vous aurez peut-être l'impression que la seule manière de s'y prendre est de faire des cours ex cathedra ou de passer le temps avec des récits tirés de votre propre expérience de journaliste enquêteur (« récits de guerre »). Or, d'après tout ce que nous savons sur les apprenants adultes, ce n'est pas la bonne façon de s'y prendre.

### 1 Les adultes apprennent très peu simplement en écoutant ou en lisant

Quelque passionnante que puisse être votre propre expérience, le fait de vous écouter passivement ou de lire un chapitre d'un manuel n'aide pas les adultes à apprendre. Apprendre, dans le cas de l'enseignement du journalisme, signifie intérioriser certaines façons d'aborder les tâches ou les difficultés et être capable de transférer ces approches de la salle de cours ou de l'atelier au travail quotidien.

### 2 Alors qu'est-ce qui marche ? L'apprentissage est le plus efficace lorsque

- il respecte les participants

- il part des besoins et des connaissances préalables des gens
- il est actif et comporte des activités variées
- il a des objectifs clairs compris aussi bien par les participants que par les formateurs
- on consacre plus de temps aux activités des participants qu'aux interventions du formateur.

**En tant qu'animateur :**

- Vous devez connaître les gens que vous formez, leurs aptitudes, leurs objectifs et leurs besoins.
- Vous devez assumer vos propres forces et faiblesses en tant que formateur, tout comme les compétences des autres formateurs qui participent à l'élaboration de vos cours.
- Vous devez planifier l'apprentissage de sorte qu'il ait un rythme, qu'il fasse intervenir toute une série d'activités et qu'il vise explicitement des objectifs pertinents.
- Vous devez mettre au point des stratégies qui fassent appel aux participants, à tous les stades, en tant que partenaires d'apprentissage et non en tant qu'« élèves ».

Les adultes, y compris les jeunes, apprennent le mieux quand ils sont actifs et incités à réfléchir à leur propre pratique et à s'en inspirer (notamment en ayant le droit de se tromper et de réfléchir à ses erreurs). Votre rôle consiste à animer : à faire en sorte que la pratique et les possibilités d'apprendre de celle-ci puissent être exploitées.

Il y a des moments dans ce programme où les apprenants ont besoin qu'on leur apporte des informations, mais il y a de nombreuses façons de faire en sorte qu'ils reçoivent ces informations d'une manière active et non passive allant du débat autour de textes donnés à lire à l'assignation d'une mission de recherche comprenant des entretiens, la collecte et la présentation de résultats. Les exercices proposés dans les divers chapitres font siennes ces approches et les notes supplémentaires que nous vous proposons dans ces pages suggèrent des façons d'élaborer davantage d'exercices et d'activités.

C'est pourquoi nous désignons le rôle que vous jouez dans un atelier ou un stage de courte durée par le terme d'« animateur » : vous préparez les tâches et les expériences qui stimuleront l'apprentissage et offrez une structure adéquate, imprimez une direction et donnez des réactions en retour. C'est aussi pourquoi nous utilisons le terme d'« apprenants » pour désigner les personnes en formation. Ce terme implique qu'elles participent activement à l'apprentissage au lieu d'être assises et d'écouter passivement, ce que, malheureusement, des termes comme celui d'« étudiants » en sont venus à connoter.

En tant que formateur en salle de rédaction, vous serez amené à faire du tutorat ou du mentorat, dans un cadre plus ou moins formel, pour développer des compétences en matière d'enquêtes.

**Tutorat**

Le tutorat peut se dérouler

- de façon informelle, sous forme de conversations avec les apprenants
- lors de réunions ou de brefs ateliers organisés pour la circonstance (tutorat sous forme de conférences)
- ou pendant des activités de production régulière et quotidienne telles que des réunions au cours desquelles on élabore un journal de bord et des séances de réunion-bilan (tutorat fondé sur les processus).

Tout le monde peut être tuteur : il suffit d'être capable de mener un dialogue avec un collègue qui conduise à une amélioration de son travail. Même des journalistes relativement nouveaux dans le métier peuvent se servir mutuellement de tuteur parce qu'ils peuvent poser un regard neuf sur leurs projets mutuels; vous ferez donc participer utilement vos collègues à ce processus et encouragerez les apprenants à travailler aussi bien en groupe qu'individuellement.

Du fait de leur expérience, de leur rôle de gardiens du temple et de leur connaissance approfondie des exigences de la publication et des besoins des lecteurs, les rédacteurs en chef, les responsables du service des informations et les secrétaires de rédaction peuvent faire les meilleurs tuteurs, à condition qu'ils ne permettent pas que leur statut devienne un obstacle.

Les tuteurs doivent apprendre à apporter une contribution utile au bon moment, de la bonne manière et en relativement peu de temps.

**Mentorat**

- Le mentorat est un lien formel établi entre deux personnes : l'une plus expérimentée, plus qualifiée ou plus spécialisée et l'autre qui a besoin d'apprendre.
- Le mentorat implique l'existence d'un accord de fait autour de ce qui passe et ce qui se passe entre les deux personnes concernées.
- Alors que les mentors désignés ont besoin de toutes les compétences du formateur et du tuteur, ils doivent donc aussi avoir une grande sensibilité et l'aptitude à instaurer un rapport d'apprentissage fonctionnel et durable.

Ni les tuteurs ni les mentors ne peuvent déployer leur pleine efficacité si l'ambiance de la salle de rédaction n'est pas propice à ce qu'ils font. Vous devez donc veiller à ce que vos collègues soient pleinement informés de tous les programmes de formation en cours et comprendre de quelle façon eux aussi peuvent contribuer au développement des aptitudes des apprenants.

## Notes à l'intention des formateurs: **le tuteur**

Le tutorat est la chose la plus gratifiante que vous puissiez faire dans une salle de rédaction. En quelques minutes, dans le cadre de votre travail habituel, vous pouvez améliorer un article et aider d'autres personnes à réaliser leur potentiel.

C'est en posant des questions et en discutant des réponses que l'on fait le meilleur tutorat; donner des ordres peut peut-être produire des résultats similaires à court terme (l'article est prêt à temps et répond au cahier des charges), mais n'aide pas le journaliste à réaliser son potentiel. Nous disons donc « c'est le rédacteur qu'il faut aider, pas l'article », car il faudra répéter l'exercice pour des articles ultérieurs, aucun transfert d'apprentissage n'ayant pu se faire.

Vous devez encourager la personne à laquelle vous servez de tuteur à réfléchir jusqu'au bout aux questions abordées et à développer ses propres réponses en fonction des normes appliquées par votre rédaction. En aidant la personne plutôt que l'article, vous donnez aux apprenants des compétences qu'ils peuvent ensuite transférer à des tâches analogues.

Visez de petites victoires: consacrez de brefs moments au traitement d'un aspect précis d'un problème ou d'un sujet professionnel plutôt que de passer beaucoup de temps (que vous n'avez peut-être pas) à déconstruire et reconstruire chaque facette de la personnalité, du comportement et de la pratique de l'apprenant. Diagnostiquez les problèmes de l'apprenant avec lequel vous travaillez, faites-en la liste, puis abordez ces problèmes l'un après l'autre. Les chapitres qui suivent sont divisés en sections pour vous y aider.

L'approche préconisée par Roy Peter Clark, de l'Institut Poynter, en matière de tutorat journalistique constitue un bon cadre:

- avant qu'un journaliste ne s'attelle à un article, encadrez-le du point de vue des idées
- lorsque l'article est écrit, encadrez-le du point de vue de l'exactitude, de la cohérence, de la clarté, de la structure et de l'expression.

### **Le tutorat n'est pas l'autre nom de la thérapie !**

Il s'agit de fixer des objectifs et de parvenir à des résultats dans un délai précis, non de résoudre les problèmes psychologiques profondément enfouis susceptibles d'entraver les performances professionnelles. Si quelqu'un à qui vous servez de tuteur a l'air d'avoir besoin d'un thérapeute ou d'un soutien psychologique, n'hésitez pas à lui recommander les moyens d'en trouver un mais ne vous en chargez pas vous-même.

Le fait de tenir un journal de bord permet de garder trace de la progression de l'apprentissage (et de ses paliers). Si vous prenez soin de fixer des priorités, vous pourrez régler les problèmes qui se posent lors d'interventions brèves dispersées tout au long du programme.

## Notes à l'intention des formateurs: **le mentor**

Le mentorat est pour partie compétence, pour partie intuition et pour partie bon sens. Les bons mentors et les bonnes relations de mentorat peuvent prendre toutes les formes mais il y a des exigences de base. Vous devez:

- vouloir le faire
- reconnaître que le mentorat est une compétence qu'il vous faut améliorer
- être prêt à servir de mentor à la personne qu'on vous a assignée
- (qui doit aussi vouloir entrer dans cette relation) ; enfin,
- connaître les priorités, les difficultés et les besoins de votre rédaction

### **Le mentorat ne vise pas à créer un clone de vous-même !**

La personne avec laquelle vous travaillez peut être beaucoup plus jeune que vous et venir d'un milieu différent, avoir reçu une éducation différente, avoir une manière différente de travailler et avoir des idées différentes sur le journalisme d'investigation. Votre tâche consiste à l'aider à exprimer le meilleur d'elle-même : si vous tentez d'en faire une simple reproduction de vous-même, vous n'y parviendrez pas. Votre approche du journalisme comporte forcément des éléments que tout le monde peut faire siens et des éléments uniques qui ont émergé en raison de votre personnalité, de votre histoire et de la façon de travailler que vous avez choisie. Vous devez donc posséder quatre qualités essentielles :

- La capacité d'examiner d'un œil critique vos propres performances et votre propre pratique
- l'empathie face aux différences que vous rencontrez chez les autres
- d'excellentes aptitudes à la communication (y compris des qualités d'écoute)
- la capacité de fixer et de faire respecter des règles de base raisonnables pour le bon déroulement du mentorat.

### **Règles de base : le contrat de mentorat**

On peut fixer des règles de base formelles ou informelles mais sans elles, vous serez surpris de voir le nombre de choses que l'un comme l'autre croit savoir de prime abord (et de manière erronée) sur le mentorat. En outre, quand le rapport de mentorat fait partie de structures formelles comme une évaluation ou des conditions de travail, un contrat écrit en bonne et due forme, qui a fait l'objet

de discussions et de modifications et auquel l'un et l'autre a souscrit aide à éviter des idées fausses qui peuvent mettre en péril une carrière.

Toutefois, même dans les rapports de mentorat informels, il est bon d'avoir une conversation au cours de laquelle sont exposées les règles de base, et notamment :

- le calendrier et les modalités de vos réunions et le contenu de celles-ci
- de quelles autres manières vous interviendrez dans le travail de la personne à qui vous servez de mentor
- ce qu'il adviendra des informations sur le travail et les séances de mentorat (accès, confidentialité). Si celles-ci sont appelées à être communiquées au bureau du personnel ou à un responsable hiérarchique haut placé, dites-le.
- Ce que chacun de vous attend de cette expérience.

Vous êtes raisonnablement fondé à attendre de la personne à qui vous servez de mentor :

- qu'elle arrive à l'heure en apportant ce qui a été convenu pour la séance
- qu'elle vous informe à temps s'il faut prendre d'autres dispositions
- qu'elle soit honnête et ouverte à la discussion de son travail, des problèmes qu'elle rencontre et des progrès qu'elle fait
- qu'elle tente de suivre les conseils qu'on lui donne
- qu'elle soit prête à parler de la raison pour laquelle ces conseils n'ont pas été suivis ou n'ont pas pu l'être
- qu'elle pose des questions, fasse part de ses réactions et contribue aux discussions
- qu'elle respecte votre calendrier professionnel et personnel.

De même, la personne à qui vous servez de mentor est raisonnablement fondée à attendre de vous :

- que vous soyez disponible comme vous l'avez promis
- que vous regardiez son travail et que vous faisiez des observations en temps utile
- que vous soyez amical, ouvert, que vous fassiez preuve d'empathie et que vous la souteniez
- que vous fassiez des critiques constructives, non des commentaires négatifs destructeurs
- que vous créiez un climat propice à l'échange d'idées
- que vous instauriez un rapport d'autonomie, non de dépendance.

### La critique constructive

- repose sur le fait de poser des questions à l'autre personne et de l'écouter
- se concentre sur des problèmes reconnus d'un commun accord comme étant prioritaires, pas sur tout
- est spécifique, explicite, détaillée et réaliste. Pensez à des objectifs MALINS :  
simples (par opposition à multiples)  
mesurables  
réalisables  
pertinents  
limités dans le temps
- est honnête, ni condescendante ni cachottière
- s'inscrit toujours dans la perspective de la prochaine étape.

### Autonomie

Aucune relation d'apprentissage ne dure toujours. Vous devez donc chercher, dans toute activité d'enseignement, comment amener l'apprenant à devenir autonome, et cela grâce à une préparation de longue haleine. Si vous ne le préparez pas dès le début, cet objectif ne sera pas atteint. Vous vous retrouverez soit avec une personne maussade qui vous en veut parce qu'elle a l'impression que vous n'êtes qu'un patron de plus, soit avec une personne paresseuse dont vous n'arrivez pas à vous débarrasser et qui a perdu l'habitude d'être indépendante. Votre plan doit suivre les phases suivantes :

- **directivité, dans un premier temps** (objectifs gérables à court terme et délais serrés)
- **soutien et conseils, lors d'une phase intermédiaire** (davantage de discussions, de décisions prises en commun et d'évaluation commune des efforts faits)
- **stratégie de séparation, au stade final** (la personne à qui vous servez de mentor fixe la plupart des objectifs et est encouragée à prendre l'initiative de l'auto-critique et de la planification dans le temps)
- **attention au moral de la personne à qui vous servez de mentor et à l'ambiance de travail**

Cela devrait faire également partie de la façon dont vous préparez un atelier : au début, les tâches et le déroulement des séances feront davantage appel à vous ; à la fin du délai fixé, quel qu'il soit, les apprenants devraient, en plus de se contenter d'exécuter des tâches, participer à la définition des objectifs et évaluer des productions.

Les cours de formation des enseignants consacrent des mois à ce sujet; ces notes ne livrent que les principes fondamentaux. Mais certains principes de base sont simples à saisir même par ceux qui endossent un rôle de formateur alors qu'ils viennent d'une autre profession comme le journalisme.

### 1 Ayez des objectifs pour le temps passé avec vos apprenants

Un objectif est quelque chose que vous pouvez observer ou mesurer, pas quelque chose de vague et de subjectif comme « aie plus de mordant dans tes entretiens ». Comme nous l'avons vu, un apprentissage efficace est centré sur l'apprenant, pas sur le formateur. Décrire des processus pédagogiques en termes d'objectifs nous aide à intérioriser ce processus de centration sur les résultats, non sur les apports (nos propres propos). Par ailleurs, personne ne peut enseigner ou apprendre sans savoir ce que ses activités sont censées réaliser.

#### Qu'est-ce que les activités sont censées réaliser ?

**Au lieu de dire « aie plus de mordant dans tes entretiens », pensez à ce que vous aimeriez voir faire à un "journaliste qui ait plus de mordant en entretien".**

##### Par exemple :

- faire des recherches avant l'entretien
- préparer des questions à partir de ces recherches
- mélanger à bon escient différents types de questions (ouvertes/fermées, etc.)
- faire suivre aux questions un ordre chronologique pour arriver au stade final souhaité
- être souple face aux réponses faites aux questions posées pendant l'entretien, etc.

Cela vous donne une liste sur laquelle vous pouvez vous mettre d'accord avec vos collègues tuteurs et vos apprenants, que vous pouvez suivre et même cocher au lieu de vous en remettre à un objectif subjectif tel que « plus de mordant », qui peut revêtir des significations différentes selon les individus.

Sur la base de ces idées frappées au coin du bon sens, on a fondé des théories, des vocabulaires et des programmes scolaires nationaux entiers, en obscurcissant souvent le processus d'une façon bien peu nécessaire. Quoi qu'il en soit, le principe de base est le suivant :

**Avant d'entamer une action de formation, vous devez décider ce que les participants doivent savoir au terme du processus – d'une façon réaliste, en tenant compte des contraintes qui sont les vôtres en termes de temps et de ressources – et ce qu'ils doivent être en mesure de faire pour montrer qu'ils possèdent ces connaissances.**

Cela vous aidera

- à concevoir des activités qui aident les participants à atteindre ces objectifs
- à supprimer le « bruit » qui parasite ces objectifs
- à évaluer l'utilité de la formation.

C'est pourquoi nous avons décomposé la technique d'entretien en des éléments observables comme la préparation des questions; le recours à un mélange optimal de questions ouvertes et fermées ; le fait de réagir aux perches tendues par les propos de la personne interviewée, etc.

### 2 Ayez un plan qui mette en rapport les objectifs et les besoins et ressources d'apprentissage

L'ordre dans lequel sont présentés les matériels pédagogiques dans un manuel comme celui que constituent ces chapitres ne vous donne pas forcément un plan. Il organise simplement par sujet tout le matériel pédagogique disponible concernant une série de domaines. Vous pourriez organiser un cours étalé sur une ou deux semaines qui aborde tout cela. Vous pourriez emprunter des idées pour les introduire dans un cours existant. Vous pourriez décider d'aborder un choix de sujets sur deux ou trois jours. Ou vous pourriez consacrer plus de temps à approfondir un seul sujet de façon beaucoup plus détaillée. Votre point de départ, c'est les besoins des participants et vos objectifs. Un exercice très utile qui fait office d'introduction rapide consiste à demander aux participants de noter une question qu'ils se sont toujours posée sur le sujet et de coller ces questions au mur du lieu de la formation comme contribution aux sujets à aborder. Vers la fin du programme, demandez aux participants d'enlever toutes les questions qui ont reçu une réponse.

- le temps dont vous disposez.

## Exemple de plan de programme : les entretiens judiciaires

**Vous avez des séances de 4 x 40 minutes à l'heure du repas pour aiguïser les aptitudes à l'entretien de votre équipe de journalistes enquêteurs.**

**Vous pourriez les organiser comme suit :**

1. Conférence visant à revoir les fondamentaux des techniques d'entretien
2. Conférence visant à examiner les différences qui caractérisent les entretiens judiciaires
3. Visionnage de la vidéo d'un film dont l'action se déroule dans un tribunal
4. Récapitulatif et questions

Mais ce qui cloche dans un programme comme celui-là saute aux yeux :

- Il n'y a pas moyen d'évaluer ou d'incorporer les connaissances préalables des apprenants
- Il est totalement passif et ne permet pas de mettre en pratique les connaissances acquises
- Il n'y a aucune variété dans les activités
- Il est centré autour de vos actes, propos, exposés et réponses. Cela vous donne énormément de préparation et de travail et donne l'impression aux apprenants qu'il est inutile qu'ils participent activement.

Par ailleurs, il s'agit de séances pendant la pause de midi intercalées dans une journée de travail chargée, donc il est peu probable que les participants veuillent préparer des exposés ou autres à l'avance. Quant aux sujets (fixer les notions de base, examiner en quoi les techniques de l'entretien d'investigation sont uniques, voir ce type de technique d'entretien en action), ils sont manifestement pertinents. Alors comment pourriez-vous vous y prendre différemment ?

- Organisez soit des jeux de rôle soit la projection d'un bref clip vidéo de l'entretien. Formez des groupes pour en faire la critique. Faites des séances de remue-méninges autour des fondamentaux de la technique d'entretien. (L'animateur comble les lacunes.)
- Bref exposé d'un collègue de l'équipe d'enquête ayant de l'ancienneté ou d'un orateur invité, intitulé « Comment faire? » + séance de questions-réponses. Résumez la séance en faisant la liste des différences/ressemblances entre les résultats de cette semaine et ceux de la semaine précédente sur un tableau à feuilles
- Brefs jeux de rôle (5 minutes) en binômes sur les missions d'enquête conçus par l'animateur. Formez des groupes pour préparer/jouer/discuter/critiquer (Occupera toute la séance.)
- Auto-évaluation / évaluation en groupe des 3 séances précédentes
  - ce qui a été appris
  - qu'est-ce qui pose encore problème ?
  - faites le plan de futures activités auto-dirigées ou de futures réunions de groupe
  - Récapitulez par un débat après distribution de documents récapitulatifs (des passages choisis du Chapitre 5 ou autres, par exemple).

### 3 Utilisez une méthode cohérente pendant les séances

Chaque séance de formation est taillée sur le même modèle en rapport avec la façon dont les gens appréhendent le mieux les nouvelles connaissances.

1. **Vous avez besoin d'une phase d'introduction pour aider les** participants à amener à la surface ce qu'ils savent déjà ou ce qu'ils pensent du sujet. Faire des séances de remue-méninges, faire la critique d'une étude de cas ou dresser la liste des avantages ou désavantages d'une manière de procéder, tout cela peut être utile. Les résultats vous aident à comprendre d'où viennent les participants et leur permettent de mieux intérioriser le contenu qui va suivre, car ils ont fait appel aux connaissances qu'ils avaient déjà.
2. **Une courte phase d'information** (venant de vous, de lectures et de discussions, d'un rapport fait par certains membres du groupe, d'un orateur invité ou d'un film) consolide ces connaissances préalables et les complète des éléments nécessaires. Cette phase répond au quoi, au comment et au pourquoi du contenu.
3. **Une phase pratique** (un « devoir ») amène les participants à se servir de leurs nouvelles connaissances, à les tester, les évaluer et explorer de nouvelles idées.
4. **Laissez** les participants retourner à leurs connaissances ou à leur expérience préalables, testez la manière dont les nouveaux éléments se mettent en place (et, si ce n'est pas le cas, pourquoi) et planifiez les activités futures en partant d'un niveau de compréhension nouveau.

## Exemple de plan de cours : D'où viennent les idées d'articles de terrain ?

**NOTE :** Vous pouvez faire lire le chapitre correspondant du manuel – ou des parties de celui-ci – soit à l'avance, en guise de préparation, soit après la séance, en guise de renforcement. Votre choix dépend du niveau des apprenants : un groupe avancé retirera davantage de la lecture du chapitre et les parties de la séance consacrées à la pratique/consolidation occuperont la majeure partie du temps passé en face à face. En revanche, un groupe de débutants trouvera peut-être le chapitre trop intimidant avant qu'on leur ait présenté le sujet ; pour eux, les phases d'introduction et d'information devront peut-être occuper davantage du temps passé en face à face.

### Introduction

Récapitulez tout ce qui s'est passé d'intéressant pour le sujet abordé lors des séances /lectures/activités/précédentes ou dans le cadre du travail. Faites une séance de remue-méninges autour des idées du groupe et notez-les sur un tableau à feuilles. Demandez des exemples/expériences réels de provenance d'idées d'articles.

Examinez une étude de cas (ou plusieurs, selon le temps dont vous disposez) et ramenez-la à sa source d'inspiration. Servez-vous des études de cas présentées dans le manuel.

### Information

L'animateur corrige les idées fausses, comble les lacunes, explique en détail comment passer de l'idée au plan d'un projet d'article. Il donne des exemples (Servez-vous des études de cas présentées dans le manuel s'il n'y a pas d'exemples locaux). Questions-réponses du groupe ; questions de l'animateur pour déceler les malentendus.

### Pratique

Revenez aux journaux du jour. Chacun des participants (ou le groupe, en fonction du temps dont vous disposez, de la taille du groupe, de la nécessité de développer des aptitudes au travail en équipe dans le cadre du processus d'apprentissage) doit trouver une idée d'article à partir du récit d'une information factuelle susceptible de devenir un projet d'enquête et élaborer un exposé qui esquisse la manière d'aborder l'enquête. Présentez leurs travaux.

### Consolidation

Le groupe évalue chaque proposition. L'animateur récapitule les points abordés et généralise à partir de points précis pour les incorporer à des éléments d'apprentissage plus vastes. Le groupe ajoute à la liste des points généraux inscrite sur le tableau à feuilles toutes les autres observations en les mettant en rapport avec les « Points à retenir » du chapitre distribué. Préparez la prochaine séance/activité notamment en donnant, si besoin est, des lectures et d'autres tâches à faire en rapport avec le travail.

Il ne s'agit pas d'un processus rapide et linéaire. C'est un processus intensément réflexif au cours duquel l'apprenant modifie le contenu autant qu'il est modifié par lui. Le formateur ou l'animateur doit apprendre intensément aussi. Il y aura des retours à des phases précédentes. Le plus important :

Pendant qu'ils intériorisent leurs nouvelles connaissances, il se peut que les participants aient de moins bons résultats qu'avant. Ils font l'expérience de l'inconnu au lieu de compter sur ce qu'ils connaissent. Ils font des erreurs et tout cadre dans lequel s'inscrit une formation doit être un espace sûr ouvert à l'expérimentation et à l'erreur.

Comme nous l'avons déjà dit, la compétence n'est pas automatiquement à la hauteur de la performance. Ramener ces nouvelles connaissances en salle de rédaction et les mettre réellement à profit dépend de tout un tas de facteurs liés à la rédaction elle-même, notamment aux ressources et à l'ambiance des relations de travail.

Parmi les activités les plus utiles aux participants au niveau des journalistes enquêteurs figurent :

### L'édition

Cela permet aux journalistes de comprendre la fonction de l'édition et de penser comme les lecteurs. Réalisée en groupe ou en binômes, cette activité peut provoquer d'intenses débats ; individuellement, elle confronte le rédacteur à des choix difficiles sur la manière de présenter une histoire. Vous pouvez aussi donner à faire des exercices d'édition centrés sur un seul aspect, comme l'aspect linguistique ou chronologique, ou demander à des rédacteurs de faire un travail d'édition en fonction d'un type particulier de public ou d'un certain genre de publication.

### Les activités autour du journal

Celles-ci lient la théorie à la pratique de façon très immédiate.

- Parcourir les journaux du jour peut fournir des exemples d'enquêtes bien (ou mal) menées que les apprenants peuvent discuter et critiquer : « Quels sont les points forts ? Quels sont les points faibles ? Si vous aviez couvert cette histoire, qu'auriez-vous fait de différent ? »

- Examiner des articles fondés sur des informations factuelles peut donner des idées d'articles d'investigation ; on peut demander aux apprenants de trouver des aspects de ces informations dont il n'a pas été fait mention, ou encore le contexte dans lequel elles s'inscrivent, et d'exposer leurs idées sur la façon d'en faire une présentation ou un plan de projet d'enquête.

### Études de cas

Celles-ci posent la question suivante dans un cadre pluridimensionnel ouvert: « Qu'auriez-vous fait? » Réelles ou inventées, les **études de cas** – même les courtes – demandent aux participants de faire preuve d'empathie aussi bien que d'analyse. Elles peuvent être très efficaces en permettant aux gens de prendre de la distance par rapport à un problème. Il est beaucoup moins menaçant de demander pourquoi le journaliste X a accepté un pot-de-vin que de demander pourquoi quelqu'un dans notre propre rédaction aurait pu le faire. Quoi qu'il en soit, il est toujours important de débattre des similitudes et des différences entre l'étude de cas et ce qui pourrait se produire dans le milieu dans lequel baignent les apprenants eux-mêmes.



**Se servir d'articles de journal comme cela est décrit ci-dessus pour créer une présentation et un plan d'enquête fournit un exemple d'étude de cas.**

### Simulations

Il s'agit de versions de situations réelles simplifiées au maximum, moins complexes que des études de cas mais abordées d'une façon ouverte et non en suivant des règles. Notamment pour les travaux centrés autour de la communication (les techniques d'entretien, par exemple), elles vous permettent d'organiser une activité axée sur un aspect essentiel ou secondaire.

### Faux entretien

**Un faux entretien (un jeu de rôles) au cours duquel vous avez donné des instructions à l'intervieweur et à l'interviewé est un exemple de simulation. Bien entendu, chacun des participants peut posséder des informations que l'autre n'a pas. Par exemple :**

**L'interviewé :** Vous êtes le directeur d'une école où un enseignant vient d'être condamné pour abus sexuel. Vous avez reçu des plaintes de parents il y a un an mais n'y avez pas réagi parce que les enfants dont il était question étaient décrits par l'enseignant comme des « fauteurs de troubles », et l'établissement a de graves problèmes financiers qui ont pris le pas sur cette affaire. Vous n'avez pas l'intention de faire part de ces plaintes à la presse.

**L'intervieweur :** Vous êtes le journaliste qui enquête sur cette affaire. Vous avez parlé à un parent qui vous a montré une lettre envoyée au directeur il y a un an pour se plaindre du professeur. Vous voulez découvrir pourquoi l'école n'a rien fait jusqu'à ce que l'homme soit arrêté par la police.

### Les jeux

Il s'agit de situations réelles simplifiées au maximum et jouées en respectant des règles et des délais stricts, de sorte que les résultats sont limités. Si une formation vise essentiellement à faire comprendre un processus ou un système et à faire faire les bons choix dans les limites de celui-ci (par exemple tirer le meilleur parti possible d'un temps limité pour faire des recherches en ligne), un jeu peut se révéler un outil efficace. Les jeux ne sont pas puérils; ne vous excusez pas d'y avoir recours. Des sociétés de financement, des services diplomatiques et de hauts responsables militaires le font. Toutefois, le jeu que vous organisez doit être adapté au groupe avec lequel vous travaillez.

## Les jeux

Les jeux fonctionnent très bien mais demandent beaucoup de préparation de la part de l'animateur, qui doit élaborer un document contextuel pour y insérer une histoire ainsi que tous les dossiers concernant les différentes options. Cependant, du fait que les participants sont toujours différents, un bon jeu peut resservir maintes et maintes fois et donnera toujours des résultats différents, de sorte que le temps investi est un bon investissement.

Un exemple de jeu pourrait être la gestion d'un projet d'enquête. L'animateur élabore un plan simple – en quatre ou cinq étapes au maximum, pour des raisons pratiques – indiquant le déroulement d'un projet d'enquête. Un simple arbre de décision est le meilleur moyen de s'y prendre.

A chaque étape, on demande aux participants de prendre des décisions à propos de dilemmes en rapport avec le projet d'enquête. L'animateur a conçu les options, les priorités et les limitations. Les participants doivent prendre des décisions: chaque choix les amène à une enveloppe scellée différente qui indique – en fonction de leur choix – la prochaine étape du jeu. (Note : le nombre d'enveloppes double à chaque étape!)

### Ainsi, par exemple :

« Votre rédacteur en chef dit que le projet est trop coûteux. Vous avez le choix :

**a** Diminuer le budget des frais généraux et des frais de voyage de la journaliste, ce qui l'empêche de continuer à se rendre à la capitale pour y consulter des experts,

**OU**

**b** Réduire le délai imparti au projet, ce qui permet d'économiser sur toute une série de frais.

### Discutez de ce que vous feriez.

Si vous choisissez a), ouvrez l'enveloppe 2a. Si vous choisissez b), ouvrez l'enveloppe 2b pour découvrir ce qui va suivre... »

Quand les petits groupes se rassemblent à la fin du jeu, ils examinent les différents résultats obtenus à la suite des divers choix opérés et la manière dont ceux-ci ont influé sur l'article final. Le processus de consolidation étend ces conclusions particulières à des questions plus générales de pratique.

## Les questions

Il est surprenant de constater avec quelle fréquence nous oublions nos propres compétences sophistiquées en techniques d'entretien et d'écoute quand nous utilisons les questions dans un contexte de formation. Les questions utiles sont celles qui :

- définissent leur cadre de référence
- indiquent le type de réponses qu'elles cherchent à obtenir
- indiquent leur contexte
- suivent une structure logique
- sont de types variés
- sont réellement ouvertes à toutes les contributions
- remettent en question sans menacer et encouragent sans harceler

### Les questions qui peuvent faire échouer un atelier :

- rassemblent trop de questions différentes en une seule
- déclenchent une réponse immédiate de l'animateur (Les gens ont besoin de temps pour réfléchir : n'ayez pas peur du silence.)
- ne s'adressent qu'à une « élite »
- visent à obtenir une seule réponse limitée, toutes les autres contributions étant rejetées
- ne sont pas pertinentes ou ne se situent pas au niveau où en sont ces apprenants-là à ce moment-là
- sont monotones (que des questions fermées)
- sont menaçantes ou condescendantes
- ne s'inspirent pas des réponses précédentes ou ne mènent pas aux points suivants

### Quand vous préparez des activités pour les participants, veillez à :

- Etre explicite sur le type de résultat qui est attendu. (« Organisez une séance de remue-méninges autour de trois situations d'entretien dans lesquelles il est préférable de poser des questions fermées que des questions ouvertes. »).
- Annoncer l'ensemble des contraintes et des délais.
- Ne pas les mener à l'échec. Assurez-vous qu'ils ont les ressources et les compétences nécessaires, à ce stade de l'atelier ou du stage, pour accomplir cette tâche, ou qu'ils ont les moyens de les acquérir. S'il est bon de lancer des défis aux participants et de faire appel à leur sens de l'initiative, leur assigner une tâche qu'ils ne peuvent mener à bien ne fera que les démoraliser et les bloquer au lieu de les aider dans leur apprentissage.

- Ce qu'il y ait toujours une possibilité de réaction en retour et d'auto-réflexion. Ce n'est pas toujours à vous de le faire : le reste du groupe peut s'en charger ou quelques personnes peuvent présenter une auto-évaluation dans le cadre de leur rapport final.

## Notes à l'intention des formateurs:

## élaborer du matériel pédagogique

Chaque chapitre contient des exercices. Il ne s'agit que d'EXEMPLES d'exercices : vous pouvez vous en servir ou élaborer du matériel pédagogique similaire tiré directement de votre propre milieu de travail. Il est toujours plus efficace de rendre le matériel plus intéressant en lui donnant la saveur du milieu dans lequel baignent les participants : noms locaux, scandales locaux, questions locales.

La meilleure source de matériel est la réalité :

- articles de journal
- projets d'article avant substratage
- articles produits par les participants de cours précédents.

Quand vous tombez sur quelque chose qui vous paraît utilisable, classez-le immédiatement, soit manuellement, soit dans un dossier sur votre disque dur. Vous pouvez l'adapter ou l'éditer plus tard, mais il est très pénible de passer en revue des articles, à la fin de la semaine ou du mois, pour trouver ceux que vous voulez.

A moins que vous n'ayez une raison particulière de vous intéresser à l'origine de l'article, vous devriez supprimer tout moyen de l'identifier tel que la signature. Si vous vous inspirez de publications autres que la vôtre, supprimez également l'en-tête. Classez-les par type de publication (« quotidien populaire », etc.) et par date. Les raisons pour ce faire ont leur importance :

- il est contraire à la déontologie d'exposer le travail d'un journaliste devant ses collègues
- lorsque vous le retapez, vous pouvez adapter légèrement l'article pour en supprimer les éléments propres à distraire l'auditoire et axer la réflexion sur le point fort, le point faible ou la question que vous voulez illustrer. Cela fera gagner du temps pendant les exercices pratiques.

Vous pouvez aussi, bien entendu, rédiger vos propres études de cas ou vos propres problèmes mais veillez à ce qu'ils soient réalistes. Ne vous noyez pas dans les détails : donnez-en juste ce qu'il faut pour définir le caractère ou le contexte de l'histoire. Ce que vous voulez, c'est que les apprenants se concentrent sur le problème ou la question mis en exergue.

Vous pouvez aussi élaborer des activités et du matériel pédagogique à partir de véritables travaux en cours apportés par les participants. Toutefois, soyez réaliste : le travail réel est amorphe, pluridimensionnel et peut refuser de se plier aux séquences, aux délais ou à la logistique d'un cours de formation !

### Présentation et langage

Tout ce que vous élaborerez (documents distribués, exercices, exemples) doit être clair, lisible et attrayant. Des photocopies maculées et difficiles à lire ne font que faire perdre leur temps aux participants. Cela ne veut pas dire qu'il faut faire de grands efforts de présentation. Tout ce dont vous avez besoin, c'est d'une police de caractères simple et de titres clairs assortis d'un langage direct. Pour plus d'idées, reportez-vous à la partie intitulée « Penser de manière visuelle » du Chapitre 7.

### N'oubliez pas que :

Les images et les graphiques risquent de ne pas bien passer une fois reproduits : choisissez-les avec soin.

- Beaucoup d'images que l'on trouve sur Internet sont propres à une culture et peuvent être source de confusion. A moins qu'une image ne soit vraiment exactement ce qu'il vous faut, ne la mettez pas.
- Les instructions pour réaliser les exercices doivent être d'une clarté limpide. En cas de doute, utilisez des phrases courtes ne comportant qu'une seule clause et commençant par un verbe d'action (par exemple « Lisez le passage suivant. Notez les endroits où il est fait appel aux sens... ») Il se peut parfois que le travail ne doive pas être fait en temps limité ; si ce n'est pas le cas, indiquez le temps que devrait prendre chaque activité. Dites toujours sous quelle forme doit être présenté le résultat attendu (par exemple « Faites la liste de cinq éléments caractéristiques de la rédaction d'une légende efficace à communiquer au reste du groupe. »)

(NOTE – Droit d'auteur : Si vous reproduisez du matériel pédagogique trouvé dans un livre, vous devez essayer d'obtenir une autorisation en termes de droit d'auteur. Si ce n'est pas faisable ou si l'extrait est très court et le matériel de formation réservé à un usage interne, vous devez néanmoins en indiquer précisément la source.)

Outre les ressources et les centres documentaires dont la liste figure à la fin de chaque section, il vous sera utile d'avoir sous la main d'anciens numéros de votre propre publication ainsi que de publications analogues ou très différentes. (Demandez à des collègues de vous faire don de leurs vieux journaux et magazines !) Cela vous permettra de vous constituer une mine d'exemples pour vos travaux pratiques.