A photograph of a wooden maze with a yellow sticky note in the foreground. The maze is made of light-colored wooden blocks arranged in a grid pattern. The sticky note is yellow and has the text "À VOUS DE JOUER!" written on it in blue, hand-drawn letters. The background is a bright, slightly blurred white surface.

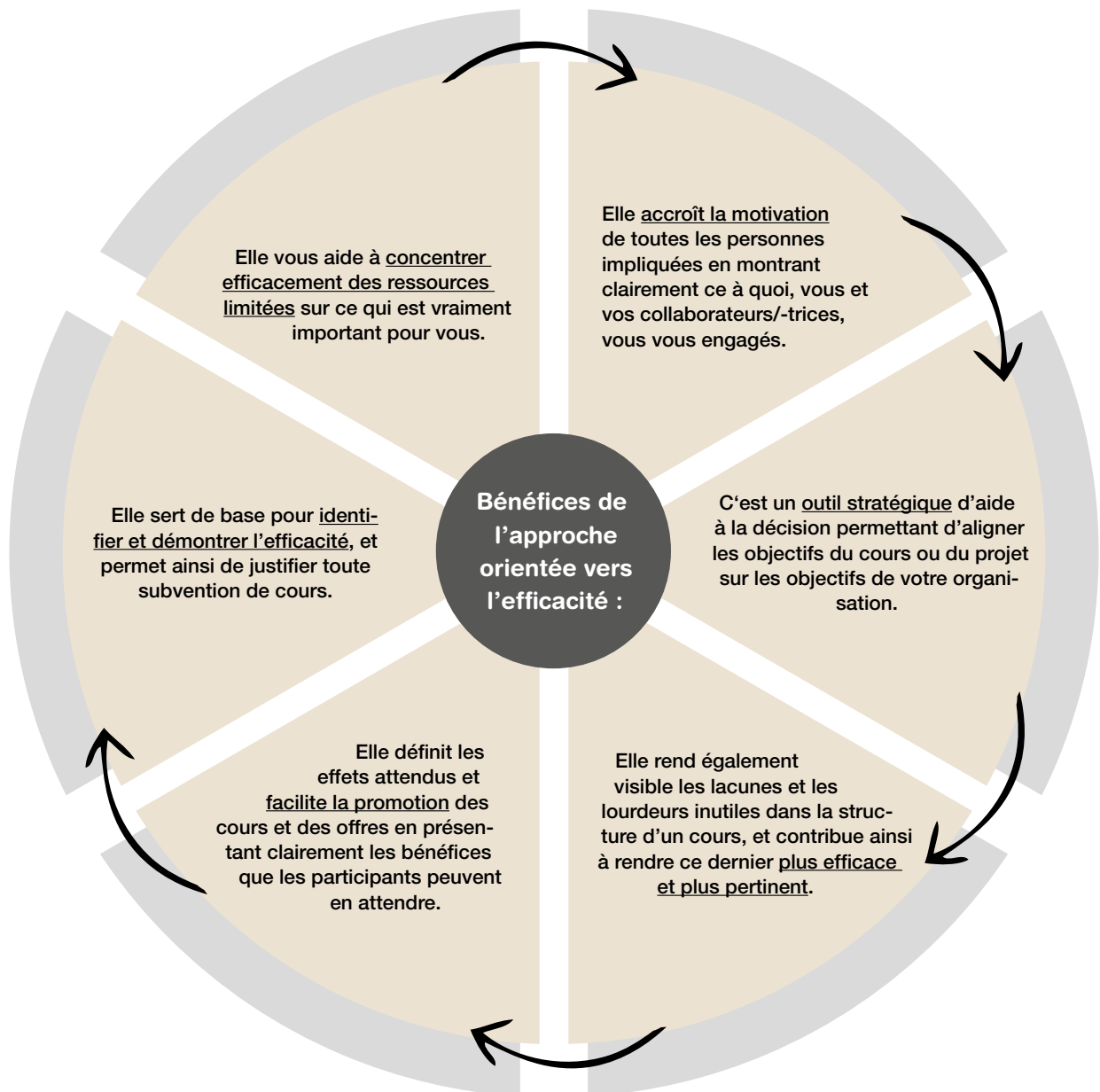
À VOUS DE  
JOUER!

# Éducation à l'environnement et efficacité

Un outil de travail

# L'orientation vers l'efficacité : Cela vaut la peine !

Choisir une approche orientée vers l'efficacité demande un effort particulier, surtout si c'est la première fois que vous vous y intéressez. Mais cela vaut la peine de s'engager dans un tel processus et de développer une culture de travail axée sur l'efficacité. Car l'orientation vers l'efficacité a bien des avantages :



## Introduction

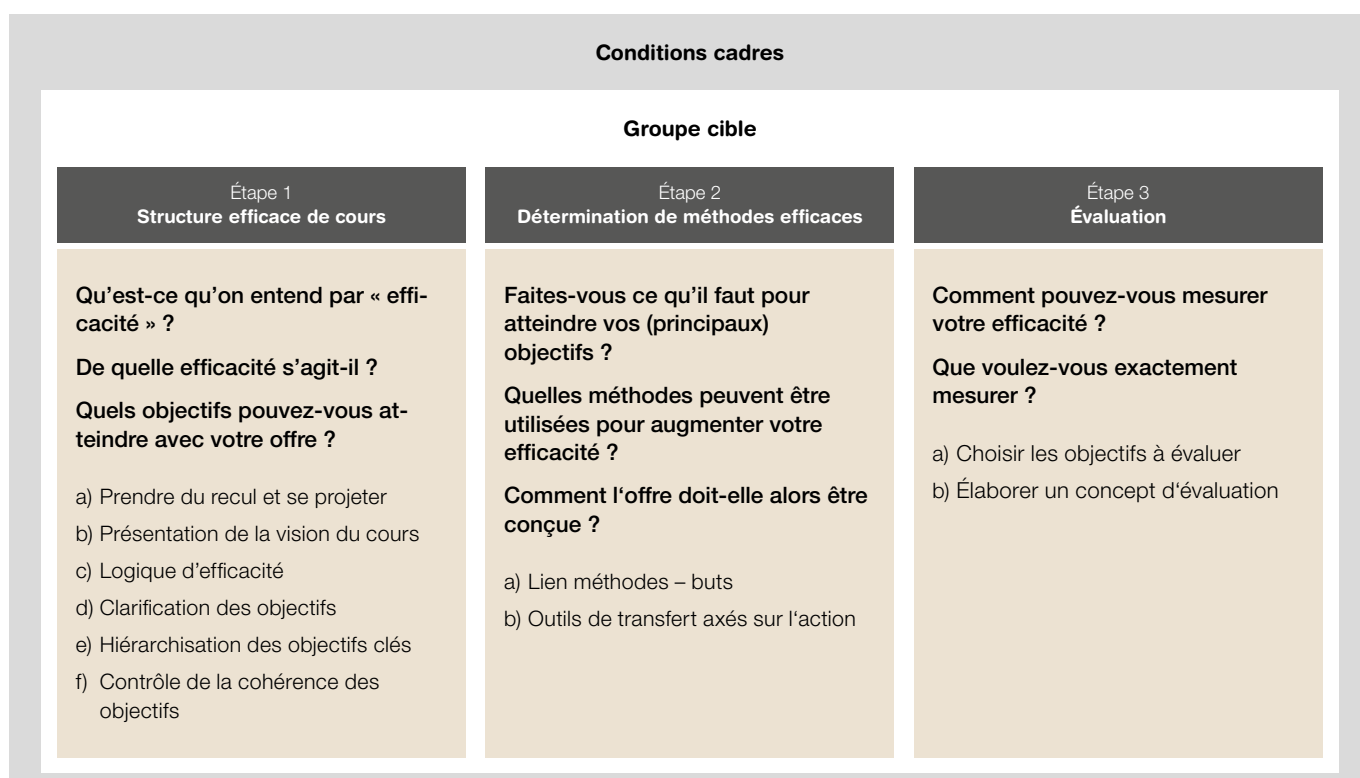
Au fil des ans, l'éducation à l'environnement a acquis une grande expérience pratique et la qualité des offres est élevée. Avec la diminution des ressources, l'accent est désormais mis davantage sur l'efficacité. Mais à quel moment un cours est-il efficace ? À quel moment un cours est-il réussi ? Lorsqu'il compte de nombreux participants ? Lorsque ces derniers sont particulièrement satisfaits du cours ? Lorsqu'ils intériorisent les connaissances présentées ? Acquièrent de nouvelles compétences ? Changent leur comportement ?

Cette brochure est conçue pour vous aider à identifier, améliorer et mesurer l'efficacité de vos offres de formation. Le principe de l'orientation axée vers l'efficacité est de penser la construction d'un cours, si possible « d'un bout à l'autre », en tenant compte de ce que vous voulez accomplir avec votre cours. Partant de là, vous choisissez les contenus et les méthodes nécessaires et déterminez comment ils peuvent évaluer l'efficacité. L'orientation vers l'efficacité inclut les trois étapes de travail suivantes :

- Étape 1 **Structure de cours efficace**
- Étape 2 **Détermination de méthodes efficaces**
- Étape 3 **Évaluation**

Ces trois étapes de travail sont précédées de deux éléments essentiels. Premièrement, vous devez savoir dans quelle mesure (limites, possibilités) vous pouvez modifier votre cours (→ **conditions cadres**). Même si des changements sont susceptibles de produire davantage d'impact, d'efficacité, les conditions cadres ne le permettent pas nécessairement. Deuxièmement, vous devez connaître votre → **groupe cible** aussi bien que possible, afin de pouvoir offrir aux participants des contenus appropriés et adéquats.

Les analyses des conditions cadres et du groupe cible, ainsi que les trois étapes de travail dépendent les uns des autres : les objectifs doivent correspondre au groupe cible. La clarification des objectifs affecte les méthodes, tandis que les conditions cadres d'une organisation peuvent limiter le choix des méthodes et les objectifs possibles (envisageables). Les réflexions sur l'évaluation peuvent conduire à l'adaptation des objectifs, mais aussi à de nouvelles méthodes, en utilisant des outils de transfert qui favorisent la mise en pratique des contenus du cours et sont utilisés dans le même temps comme méthodes d'évaluation. L'approche orientée vers l'efficacité est donc moins un processus chronologique allant de l'étape 1 à l'étape 3, le travail s'exécute plutôt de manière circulaire sous forme de processus avec des références mutuelles aux étapes de travail.



## Le modèle d'efficacité expliqué brièvement

### S'appuyer sur un modèle éprouvé

Le modèle iooi est un modèle établi pour identifier les liens de cause à effet entre les différents objectifs (d'un projet). Il distingue quatre niveaux : Input, Output, Outcome et Impact (=iooi).

- Le niveau input comprend l'ensemble des ressources financières, humaines et matérielles nécessaires pour atteindre des outputs spécifiques, c'est-à-dire tout ce que vous investissez dans un projet. En formulant des objectifs d'input, vous déterminez le nombre de ressources pouvant par exemple être affectées à un projet. Dans l'évaluation du niveau d'input, vous vérifiez s'ils sont conformes à l'objectif.
- Le niveau d'output fait référence à tout ce qui découle de vos inputs en termes de services, d'offres ou de mesures. Dans le contexte de la formation, il peut s'agir de vos offres de cours de formation, de matériel, de services de conseil ou même de différents paramètres d'apprentissage spécifiques à votre offre. Avec les objectifs d'output, vous déterminez le nombre d'offres que vous souhaitez élaborer, combien de participants doivent y assister, à quel point vos participants doivent être satisfaits des offres, etc.
- Le niveau d'outcome décrit les effets directs d'une offre – formulés du point de vue du groupe cible. En tant que prestataire, on « promet » (en quelque sorte) que les objectifs d'outcome seront atteints grâce à l'offre. On détermine ce que les participants connaissent grâce à la participation à la formation, ce qu'ils peuvent faire, ce qu'ils sont motivés à faire ou ce qu'ils font (devraient faire) après la formation. Selon vos ambitions, les objectifs d'outcome peuvent également entraîner des changements dans l'environnement ou la société, tant qu'ils résultent directement de votre offre. L'efficacité de la structure du cours dépend de l'objectif fixé en tant qu'objectif d'outcome ou d'impact. Vous travaillez directement sur les objectifs d'outcome, alors que vous contribuez aux objectifs d'impact.
- Le niveau d'impact comprend les effets attendus d'un projet ou d'une offre, mais dont la réalisation dépasse la sphère d'influence directe. Il peut s'agir, par exemple, d'objectifs « nobles », tels que des changements profonds dans la société ou l'environnement, pour la réalisation desquels l'offre elle-même n'apporte qu'une petite contribution. Cependant, les objectifs d'impact peuvent également impliquer des changements chez les personnes cibles, dont la participation dépend d'autres facteurs dépassant la portée de l'offre. En général, les objectifs d'impact ont des buts plus visionnaires, que vous décomposez en objectifs d'outcome concrets.

### Efficacité = réalisation des objectifs d'outcome et d'impact

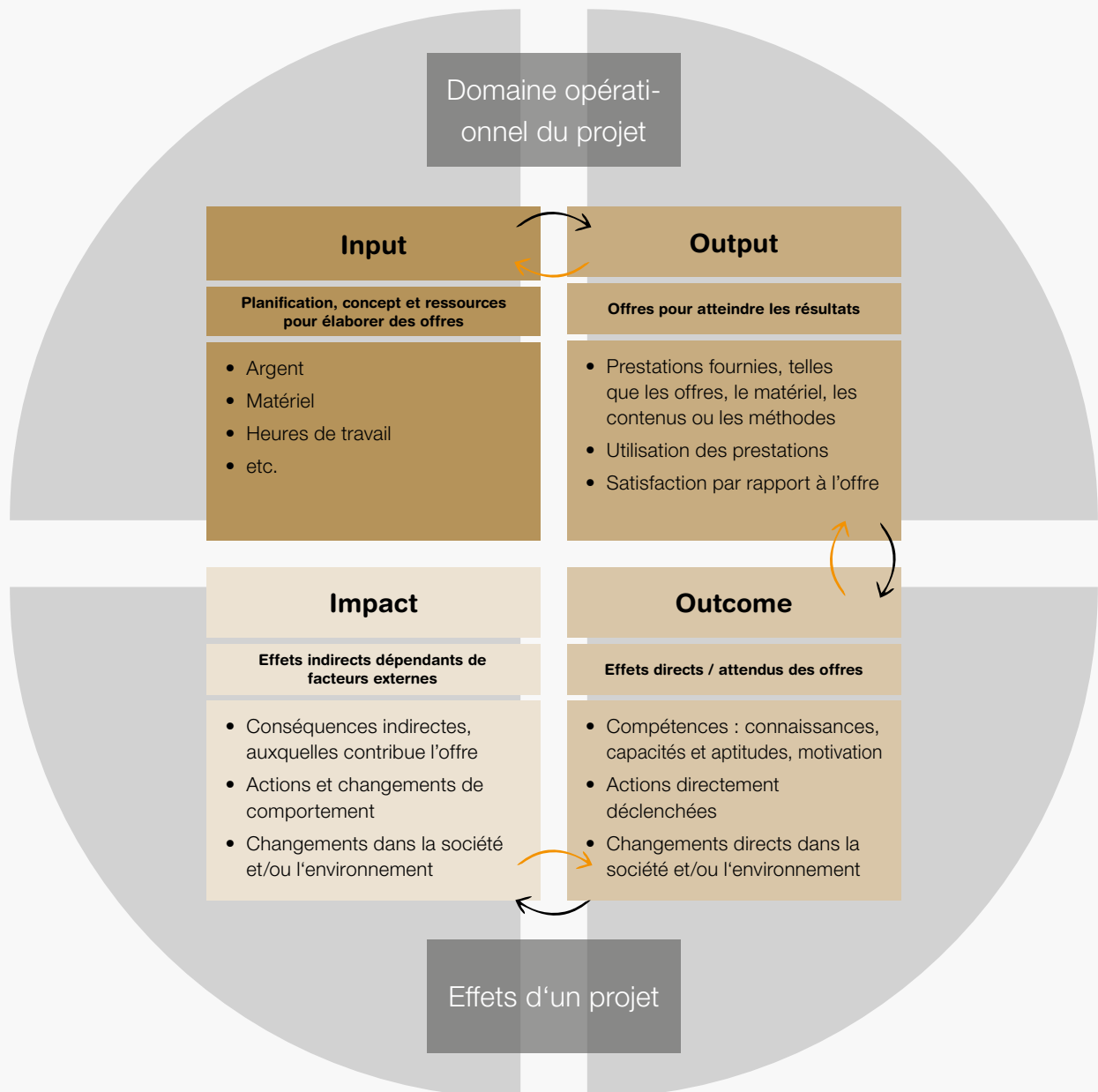
L'efficacité attendue de votre offre est explicitée dans vos objectifs d'outcome et d'impact. Du point de vue d'une conception et d'une mise en œuvre axée sur l'efficacité, votre offre a bien fonctionné, si vous atteignez vos objectifs d'outcome et que vous contribuez alors à vos objectifs d'impact de la façon souhaitée. Vérifiez dans quelle mesure vous avez atteint vos objectifs au moyen de l'évaluation (cf. Étape 3 Évaluation).

Vous ferez valoir qu'une offre aux objectifs de résultats plus ambitieux produira davantage d'effets qu'une offre dont les objectifs sont plus modestes. Quiconque se fixe pour objectif d'outcome (et parvient) à inciter 100 personnes à agir, produit davantage que celui qui « ne fait qu'informer » 100 personnes sur la façon dont elles pourraient agir. Nous n'avons pas l'intention de vous contredire. Nous voudrions simplement vous encourager à fixer des objectifs et à planifier au mieux leur réalisation grâce à la logique d'efficacité. C'est à vous de définir les objectifs que vous vous fixez.

Évidemment, les objectifs d'output tels que le nombre de participants ou leur satisfaction par rapport à l'offre seront également importants pour vous. Comme ces objectifs n'ont pas encore d'incidence sur les participants, ils ne sont pas considérés comme des objectifs axés sur l'efficacité dans le modèle iooi, mais comme des objectifs opérationnels. Quant aux outcomes et à l'impact, changez de perspective et considérez les bénéfices pour votre groupe cible, l'environnement ou la société.

### Orientation vers l'efficacité

Le modèle iooi peut être développé dans deux « directions » : dans la conception axée sur l'efficacité d'une offre, vous commencez idéalement par ce que vous souhaitez atteindre (vos objectifs d'impact), avant de « revenir » sur les moyens à mettre en œuvre (outputs et inputs). Dans la mise en œuvre axée sur l'efficacité, vous travaillez à l'optimisation de vos contenus et de vos méthodes (outputs) afin de mieux atteindre les objectifs fixés.



## Clarification des conditions cadres

### Tout n'est pas possible – ou bien ?

Travailler selon le modèle d'efficacité peut avoir des effets secondaires. Il est probable que dans le cadre d'une approche orientée vers l'efficacité, on commence à se demander, si le cours proposé est vraiment le bon pour atteindre les objectifs : par exemple, ne serait-il pas plus efficace de faire du lobbying en faveur d'une législation, plutôt que de continuer à sensibiliser le personnel de la voirie à la réduction de l'utilisation d'herbicides dans les communes? De telles questions affectent la perception que les prestataires ont d'eux-mêmes. Dès le départ, il est donc important – et tout au long du processus d'une approche orientée vers l'efficacité – d'être toujours clair sur les conditions cadres dans lesquelles on s'inscrit : sommes-nous une organisation qui mise sur des cours de formation continue ? Combien de ressources du domaine « Campaigning », par exemple, pouvons-nous utiliser (transférer) ?

Connaître ses propres conditions cadres - en particulier en termes de temps et de ressources financières – permet de se fixer des objectifs qui peuvent être atteints avec les moyens donnés.

- Qu'est-ce qui est défini dans le cadre de notre organisation ?
- Qu'est-ce qui peut être remis en question dans le cas d'une réflexion sur l'efficacité ?
- Quelle est la marge de manœuvre de nos capacités d'action ?

### Exemple « Jardin naturel »

Dans les pages suivantes, un exemple de cours de la ZHAW intitulé « Jardin naturel » illustre la procédure d'une approche orientée vers l'efficacité. Ce cours existe bel et bien, mais les objectifs sont en partie simplifiés, afin de pouvoir se concentrer sur les liens essentiels.

Exemple «Jardin naturel» aperçu des conditions cadres



## Conditions cadres : module « Jardin naturel » du cours « Aménagement de jardins et de paysages semi-naturels » de la ZHAW

### Formation continue sur le jardin naturel

Le module « Jardin naturel » est l'un des cinq modules du cours « Aménagement de jardins et de paysages semi-naturels » de l'Université des sciences appliquées de Zurich (ZHAW), proposé en collaboration avec Bioterra. Le module peut être suivi de façon individuelle, pour la somme de 2150 CHF.

L'offre s'adresse aux professionnels de l'horticulture ayant terminé un apprentissage, ainsi qu'aux professionnels d'autres métiers du secteur vert. Dans le cas d'autres formations, une expérience d'au moins six mois dans l'aménagement de jardins et de paysages semi-naturels est requise pour pouvoir suivre le module. À la fin du module, les participants reçoivent une attestation, reconnue comme diplôme partiel pour le cours « Aménagement de jardins et de paysages semi-naturels ».

### Conditions cadres de la ZHAW en tant que prestataire de formations continues

La ZHAW est l'une des principales universités suisses de sciences appliquées avec des sites à Winterthur, Zurich et Wädenswil. Elle est active dans les domaines de l'enseignement, de la recherche, de la formation et des services – axés sur la pratique et la recherche.

La ZHAW peut offrir les formules de cours suivantes:

- MAS : master en formation continue « Master of Advanced Studies »
- MBA/EMBA : formations continues « Master of Business Administration » (MBA) et « Executive Master of Business Administration » (EMBA)
- DAS : cours en alternance « Diplômes d'études avancées »
- CAS : cours sanctionné par un diplôme « Certificat d'études avancées »
- WBK : cours et unités de formation de courte durée.

Pour les modules obtenus, la ZHAW peut attribuer des points selon le European Credit Transfer and Accumulation System (ECTS), reconnu dans toute l'Europe.

#### Forces de la ZHAW

- Peut attribuer des points ECTS pour les formations continues suivies
- Bénéficie d'un bon accès aux professionnels en interne et en externe
- Reconnue dans le secteur, bonne réputation
- Infrastructure disponible sur le campus
- Accès aux offices fédéraux et aux autorités cantonales
- Qualité de la formation continue reconnue
- Peu de concurrence dans le domaine des sciences appliquées, intéressée par la coopération pratique
- Les contenus et formules de cours de formation continue sont organisés librement
- Possibilité de développer de nouveaux environnements didactiques dans le cadre de projets de recherche.

#### Faiblesses de la ZHAW

- Offres relativement coûteuses, facturation de la totalité des coûts
- Pas de fonction bénévole ou de subventions croisées possibles
- Conditions cadres établies par la loi
- Offres de CAS relativement limitées
- Restrictions sur les partenariats et le sponsoring

#### Conclusion

Le module « Jardin naturel » est un module s'inscrivant dans une formation complète. Le module devrait être maintenu, ses effets devraient être optimisés et la promotion devrait être ainsi améliorée. Il existe une grande marge de manœuvre pour adapter les cadres didactiques jusqu'au développement et à l'expérimentation de nouvelles méthodes, à condition que cela ne se traduise pas par des coûts de réalisation plus élevés.

## Visualisation du groupe cible

### Viser juste

Il est important que vous connaissiez bien votre groupe cible. C'est la seule façon de « viser juste » avec votre cours. Car en règle générale, à chaque groupe cible concret correspond des liens de cause à effet. Quelqu'un comme Eva, qui est très motivée pour créer des jardins naturels, peut être « abordée » différemment que quelqu'un comme Urs, qui est sceptique sur le concept de jardin naturel. Par conséquent, chaque groupe cible mérite son propre modèle d'efficacité. Alors que dans le cas d'Urs, c'est déjà un objectif important de le faire adhérer à l'idée de jardin naturel, cette dernière peut être mise en place et développée avec Eva.

Alors essayez de vous faire une idée des participants (souhaités) à votre cours : qui sont les participants potentiels ? Dans quelle mesure y a-t-il une certaine homogénéité/hétérogénéité ? Peut-on identifier différents sous-groupes cibles ?

Exemples de questions utiles pour l'identification du groupe cible :

- Que veulent mes participants ? Pourquoi assistent-ils au cours ? Quelles sont leurs «valeurs» ? Quels sont leurs besoins ? Quels sont leurs intérêts ?
- Que sont-ils déjà capables de faire ? Quelles sont leurs compétences et aptitudes ? De quelles compétences et aptitudes supplémentaires ont-ils besoin ?
- Que savent-ils ? Sur quoi peut-on construire le cours ?
- Dans quel cadre mettront-ils en œuvre les objectifs du cours ? De quel soutien ont-ils besoin in situ ?
- De quelles capacités d'action disposent mes participants ? Par exemple, qui décide s'ils sont en mesure/en droit de mettre en pratique ce qu'ils ont appris ?
- Quel type de cours est le plus adapté au potentiel du groupe cible ?

Les questions ci-dessus sont explorées plus en profondeur dans le chapitre → **Outils de transfert axés sur l'action** pour dégager les méthodes les plus efficaces pour atteindre vos objectifs.



Exemple «Jardin naturel » : présentation de différents types de participants

## ■ GROUPES CIBLES

## Eva Habegger (27)

- Célibataire, vit avec son partenaire dans une collocation à Dertikon
- Travaille à 70% comme pépiniériste dans une PME horticole
- Revenu annuel de CHF 70 000.-
- Elle circule avec la voiture de la société dans le cadre de son travail, et utilise exclusivement les transports publics dans la vie privée.



«Retour à la nature – le jardin coopératif fait tout à fait sens pour moi, et cultiver des légumes ensemble est amusant.»



«Mon patron est très traditionnel et n'a aucune idée de la beauté et de l'utilité des fleurs sauvages. Souvent, je ne me sens pas prise au sérieux.»

«Il n'y a rien de pire que des jardins stériles. Je veux pouvoir encourager nos clients à opter pour plus de nature dans leurs jardins.»

## Intérêts

- Bénévole dans une coopérative de jardinage autogérée et impliquée dans le mouvement Transition Town
- Aime se balader dans la nature, active et sportive (excursions en montagne, canoë), cuisine végétarienne, plantes médicinales, amis, culture

## Caractère

Sociable, écologiquement et socialement engagé, alternative, cosmopolite, jeune, aventureuse et curieuse, fait preuve d'efficacité dans la mise en œuvre, pragmatique, engagée, politisée, aime la simplicité, attachée à la nature, directe, indépendante



## ■ GROUPES CIBLES

## Urs Schaub (51)

- Marié, deux enfants presque adultes, la famille a récemment acquis une maison près d'Aarau
- Jardinier qualifié, travaille à plein temps pour le service d'urbanisme de la ville. Sa petite équipe et lui sont responsables de l'entretien des espaces verts publics.
- Revenu annuel de 90 000 CHF.
- Sa femme et lui possèdent tous deux une voiture.



«J'aime aussi les papillons, mais mon équipe et moi n'avons pas le temps de désherber les plates-bandes à la main.»

«Mon superviseur m'a conseillé de suivre cette formation. L'administration municipale veut que les espaces publics soient maintenues dans un état semi-naturel.»

«Un beau jardin est propre et facile à entretenir.»



## Intérêts

- En ce moment, il passe beaucoup de temps libre dans sa nouvelle maison, avant il était engagé chez les pompiers dans son ancienne commune.
- Aime les soirées conviviales autour d'un barbecue ou d'une partie de jass. Aime les vacances à vélo avec ses collègues à Majorque.

## Caractère

Attaché à ses racines, soucieux des prix, polyvalent, conservateur, respectueux des règles, apprécie l'ordre, terre-à-terre, plutôt réticent en matière d'innovations.



## Étape 1

### Structure efficace de cours

Nous abordons maintenant la logique d'une approche axée vers l'efficacité pour votre groupe cible et selon vos conditions cadres.

#### a) S'asseoir et se projeter : qu'est-ce que je veux atteindre avec mon cours ?

Que ce soit un cours nouvellement conçu ou existant, dont l'efficacité doit être optimisée : cela vaut la peine de se détacher du « quotidien de la planification de cours » et de s'interroger :

- Qu'est-ce que je veux vraiment atteindre avec ce cours ?
- Que font les participants grâce à mon cours ?
- Que se passe-t-il si ce qui a été appris durant le cours est mis en œuvre dans la pratique ?

Notez vos réponses sur des petites cartes.

#### b) Présentation de la vision du cours

Pour penser de façon claire et concrète, il est utile de se représenter cette vision comme une photo :

- Quelles sont les actions concrètes qui suite/grâce au cours pourraient, par exemple, être imprimées sur le dépliant sous forme de photos ?
- Quel type d'image représente la situation idéale souhaitée ?

PLUS DE BIODIVERSITÉ

PARADIS POUR L'HOMME ET LA NATURE

LES JARDINIERS AMÉNAGENT ET ENTRETIENNENT DES JARDINS DE GRANDE VALEUR SUR LE PLAN ÉCOLOGIQUE.

LES JARDINS SONT DES BIOTOPES DE GRANDE VALEUR SUR LE PLAN ÉCOLOGIQUE, AINSI QUE DES ESPACES DE VIE ATTRAYANTS POUR LES HOMMES.

**Une présentation possible de la situation idéale:**

« Les jardins sont des biotopes de grande valeur sur le plan écologique, ainsi que des espaces de vie attrayants pour les gens. »



**Une présentation possible des activités des diplômés du cours:**

« Les jardiniers et les jardinières aménagent et entretiennent des jardins de grande valeur sur le plan écologique. »



### c) Logique d'efficacité

Les visions doivent ensuite être traduites en objectifs et transposées dans la logique d'efficacité. En règle générale, les visions sont des objectifs d'impact, des objectifs auxquels une offre contribue, mais seulement partiellement.

La logique d'efficacité est complétée par tous les autres objectifs et sous-objectifs à atteindre dans l'offre.

- De quels objectifs et sous-objectifs ai-je besoin pour être au plus près possible de ma vision ?
- Quels sont les objectifs que je peux et que je veux directement atteindre avec mon cours ? Qu'est-ce que je peux promettre que nous allons atteindre ? (Objectifs d'outcome) ?
- Avec quels objectifs je travaille, à quels objectifs dois-je contribuer (objectifs d'impact) ?
- Pour les cours existants : est-ce que les objectifs correspondent à la vision du cours, tels que je les ai à nouveau réfléchis ?

**Output**

**Offre, mesures**

## Outcome

### Efficacité : effets directs

LES PARTICIPANTS APPRENNENT À CONNAÎTRE LES PRINCIPES CONTEMPORAINS, AINSI QUE LES AVANTAGES ET LES INCONVÉNIENTS D'UN JARDIN NATUREL.

LES PARTICIPANTS SONT MOTIVÉS À S'ENGAGER POUR LA CRÉATION DE JARDINS NATURELS.

LES PARTICIPANTS PEUVENT DÉDUIRE DES MÉTHODES APPROPRIÉES DE PROTECTION BIOLOGIQUE DES PLANTES.

LES PARTICIPANTS CONNAISSENT LES ÉLÉMENTS CARACTÉRISTIQUES DE LA CONCEPTION DES JARDINS NATURELS.

GRÂCE À L'APPLICATION «JARDIN NATUREL», LES PARTICIPANTS PEUVENT ÉVALUER LES ÉLÉMENTS DE CONCEPTION DES JARDINS NATURELS DE FAÇON AUTONOME.

LES PARTICIPANTS PEUVENT AMÉNAGER DES ESPACES EXTÉRIEURS SEMI-NATURELS DANS DES COMPLEXES SCOLAIRES.

LES PARTICIPANTS SAVENT COMMENT ILS DOIVENT CRÉER DES JARDINS NATURELS.

LES PARTICIPANTS ENCOURAGENT LES PARTICULIERS PROPRIÉTAIRES DE JARDINS À CRÉER DES JARDINS NATURELS.

## Impact

### Effets : dépendants d'autres facteurs

LES DIPLÔMÉS AMÉNAGENT ET ENTRETIENNENT DES JARDINS DE GRANDE VALEUR SUR LE PLAN ÉCOLOGIQUE.

LES JARDINS SONT DES BIOTOPES DE GRANDE VALEUR SUR LE PLAN ÉCOLOGIQUE, AINSI QUE DES ESPACES DE VIE ATTRAYANTS POUR LA COMMUNAUTÉ.

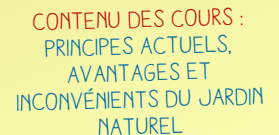
#### d) Clarification de la formulation des objectifs

Pour travailler efficacement, il est utile de formuler des objectifs le plus précisément possible. Par exemple, qu'est-ce que signifie exactement « les participants connaissent les éléments caractéristiques de la conception des jardins naturels »? Est-ce qu'ils peuvent les énumérer ? Peuvent-ils les déterminer eux-mêmes ? Les expliquer aux clients ? Chacune de ces clarifications exige des contenus et des méthodes de cours différents. Demandez-vous le plus précisément possible ce que vous voulez vraiment atteindre avec ce cours :

- 1 « Les participants apprennent à connaître les principes actuels du jardin naturel. »  
L'expression « apprendre à connaître » renvoie à ce que nous offrons aux participants, c'est-à-dire le contenu du cours. Cependant, sur le plan des résultats, nous devons nous placer dans la perspective du groupe cible : quels sont les objectifs que nous voulons atteindre pour les participants, lorsque nous leur enseignons les principes actuels du jardin naturel ? Par exemple, on peut envisager la formulation suivante : « les participants peuvent expliquer les avantages et les inconvénients des jardins naturels ».
- 2 «Les participants connaissent les éléments caractéristiques de la conception des jardins naturels.»  
Comment exprimer le fait que les participants connaissent les éléments de conception? Est-ce qu'ils peuvent les énumérer? En choisissant un verbe désignant une activité observable, nous prenons ici conscience des raisons pour lesquelles les participants doivent acquérir des connaissances. En outre, l'évaluation de la réalisation des objectifs est facilitée.
- 3 «Grâce à l'application «jardin naturel», les participants peuvent évaluer les éléments de conception des jardins naturels de façon autonome.»  
Avec l'expression « grâce à » nous pouvons anticiper les outputs avec lesquels l'objectif (l'évaluation des jardins naturels) doit être rempli. Nous nous limitons à ces outputs, bien que l'objectif puisse être mieux atteint par d'autres méthodes.
- 4 «Les participants savent comment ils doivent créer des jardins naturels.» Comme le verbe « connaître », le verbe « savoir » ne précise pas la façon dont la réalisation des objectifs se présente.
- 5 L'expression «Les participants sont motivés ...» n'est pas directement vérifiable, puisqu'il s'agit d'un processus psychique interne. La réalisation des objectifs ne peut être observée que par l'action pour laquelle les participants sont motivés. L'objectif intermédiaire reste important pour nous. C'est pourquoi nous le gardons. Dans le concept d'évaluation, nous établirons que nous l'évaluerons par le biais de l'autoévaluation des participants.

**Output**

**Offre, mesures**



CONTENU DES COURS :  
PRINCIPES ACTUELS,  
AVANTAGES ET  
INCONVÉNIENTS DU JARDIN  
NATUREL

## Outcome

Efficacité : effets directs

1  
LES PARTICIPANTS APPRENNENT À CONNAÎTRE LES PRINCIPES CONTEMPORAINS, AINSI QUE LES AVANTAGES ET LES INCONVÉNIENTS D'UN JARDIN NATUREL.

LES PARTICIPANTS PEUVENT EXPLIQUER LES AVANTAGES ET LES INCONVÉNIENTS D'UN JARDIN NATUREL.

2  
LES PARTICIPANTS ~~CONNAISSENT~~ PEUVENT ÉNUMÉRER LES ÉLÉMENTS CARACTÉRISTIQUES DE LA CONCEPTION DES JARDINS NATURELS.

3  
~~GRÂCE À L'APPLICATION JARDIN NATUREL,~~ LES PARTICIPANTS PEUVENT ÉVALUER LES ÉLÉMENTS DE CONCEPTION DES JARDINS NATURELS DE FAÇON AUTONOME.

4  
LES PARTICIPANTS ~~SAVENT COMMENT ILS DOIVENT CRÉER DES JARDINS NATURELS~~ PEUVENT AMÉNAGER DES JARDINS SEMI-NATURELS.

5  
LES PARTICIPANTS SONT MOTIVÉS À S'ENGAGER POUR LA CRÉATION DE JARDINS NATURELS.

LES PARTICIPANTS PEUVENT DÉDUIRE DES MÉTHODES APPROPRIÉES DE PROTECTION BIOLOGIQUE DES PLANTES.

LES PARTICIPANTS PEUVENT AMÉNAGER DES ESPACES EXTÉRIEURS SEMI-NATURELS DANS DES COMPLEXES SCOLAIRES.

LES PARTICIPANTS ENCOURAGENT LES PARTICULIERS PROPRIÉTAIRES DE JARDINS À CRÉER DES JARDINS NATURELS.

## Impact

Effets : dépendants d'autres facteurs

LES DIPLÔMÉS AMÉNAGENT ET ENTRETIENNENT DES JARDINS DE GRANDE VALEUR SUR LE PLAN ÉCOLOGIQUE.

LES JARDINS SONT DES BIOTOPES DE GRANDE VALEUR SUR LE PLAN ÉCOLOGIQUE, AINSI QUE DES ESPACES DE VIE ATTRAYANTS POUR LA COMMUNAUTÉ.

### e) Hiérarchisation des objectifs clés

En règle générale, le modèle d'efficacité présente une large palette d'objectifs et de sous-objectifs. Tous ne sont pas également importants. Afin de pouvoir approfondir les objectifs les plus importants et travailler efficacement à leur réalisation, il convient d'établir un ordre de priorité de trois à quatre objectifs.

- Quels sont pour moi les objectifs les plus importants que je souhaite absolument atteindre ?

Dans l'exemple ci-contre, il est important pour nous que davantage de biotopes de grande valeur sur le plan écologique soient créés. Pour y contribuer, nos diplômés et diplômées encouragent les particuliers propriétaires de jardins à créer des jardins semi-naturels. Les points rouges indiquent la priorisation de ces objectifs.

La plupart des autres objectifs, en raison de la structure efficace, sont des sortes d'objectifs intermédiaires pour parvenir à l'objectif principal. Par conséquent, nous devons automatiquement atteindre ces objectifs intermédiaires pour atteindre l'objectif principal. Que les participants soient motivés à s'engager pour la création de jardins naturels est un objectif intermédiaire. Néanmoins, en mettant l'accent sur cet objectif intermédiaire, nous voulons lui accorder plus d'attention dans la planification ultérieure. Parce que nous sommes convaincus que sans une grande motivation personnelle, nous ne pouvons pas motiver efficacement les autres.

**Output**

**Offre, mesures**

PRINCIPES ACTUELS,  
AVANTAGES ET  
INCONVÉNIENTS DU JARDIN  
NATUREL



## Outcome

### Efficacité : effets directs

LES PARTICIPANTS SONT MOTIVÉS À S'ENGAGER POUR LA CRÉATION DE JARDINS NATURELS.

LES PARTICIPANTS PEUVENT EXPLIQUER LES AVANTAGES ET LES INCONVÉNIENTS D'UN JARDIN NATUREL.

LES PARTICIPANTS PEUVENT ÉNUMÉRER LES ÉLÉMENTS CARACTÉRISTIQUES DE LA CONCEPTION DES JARDINS NATURELS.

LES PARTICIPANTS PEUVENT ÉVALUER LES ÉLÉMENTS DE CONCEPTION DES JARDINS NATURELS DE FAÇON AUTONOME.

LES PARTICIPANTS PEUVENT AMÉNAGER DES JARDINS NATURELS.

LES PARTICIPANTS PEUVENT DÉDUIRE DES MÉTHODES APPROPRIÉES DE PROTECTION BIOLOGIQUE DES PLANTES.

LES PARTICIPANTS PEUVENT AMÉNAGER DES ESPACES EXTÉRIEURS SEMI-NATURELS DANS DES COMPLEXES SCOLAIRES.

LES PARTICIPANTS ENCOURAGENT LES PARTICULIERS PROPRIÉTAIRES DE JARDINS À CRÉER DES JARDINS NATURELS.

## Impact

### Effets : dépendants d'autres facteurs

LES DIPLÔMÉS AMÉNAGENT ET ENTRETIENNENT DES JARDINS DE GRANDE VALEUR SUR LE PLAN ÉCOLOGIQUE.

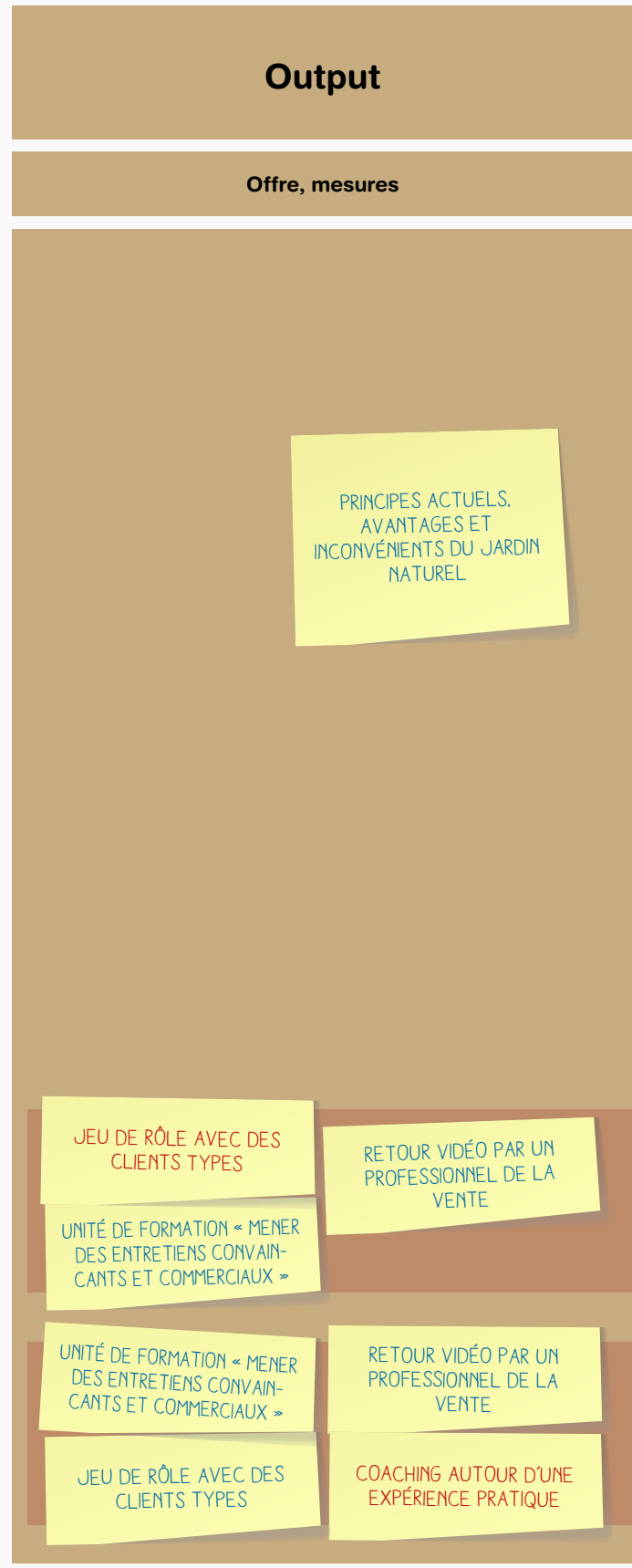
LES JARDINS SONT DES BIOTOPES DE GRANDE VALEUR SUR LE PLAN ÉCOLOGIQUE, AINSI QUE DES ESPACES DE VIE ATTRAYANTS POUR LA COMMUNAUTÉ.

**f) Contrôle de la cohérence des objectifs**

Une fois que les objectifs ont été transposés dans la logique d'une approche orientée vers l'efficacité, il convient de vérifier s'ils sont cohérents et bien coordonnés :

- La structure logique permet-elle d'atteindre au mieux les objectifs possibles, en particulier les objectifs prioritaires ? Manque-t-il des objectifs intermédiaires ?
- Quels objectifs et sous-objectifs dans la logique d'une approche orientée vers l'efficacité ne sont pas absolument nécessaires à la réalisation de nos objectifs ? Où le cours risque-t-il de « gaspiller » des ressources dans les objectifs secondaires ?
- Très important : les objectifs d'outcome, tels que nous les avons définis, sont-ils réalisables avec nos moyens ?

- 1 Au plus tard, lors du contrôle de la cohérence, vous vérifierez exactement quels objectifs vous pouvez quasiment vous engager à atteindre (résultats). Dans notre cas : est-il réaliste que dès la fin du cours nos participants « encouragent les particuliers propriétaires de jardin à créer des jardins naturels » ? Si – comme dans la chaîne de cause à effet 1 – seuls des « exercices d'entraînement » (par exemple des jeux de rôles) peuvent être proposés dans le cours, cet objectif ne peut être directement garanti. Que les participants aient pu s'exercer à réaliser quelques entretiens « client types » ou qu'ils soient capables de conseiller et d'encourager en situation réelle, cela fait la différence. L'objectif d'outcome devrait être adapté en conséquence : « Les participants peuvent encourager les types de clients choisis à créer des jardins naturels. »
- 2 Si en revanche, le cours – comme dans la chaîne de cause à effet 2 – peut également offrir des sessions de coaching, durant lesquelles les participants sont accompagnés durant de véritables entretiens de conseil, alors la mise en œuvre dans la pratique est susceptible d'être plus réaliste et nous pourrions conserver l'objectif d'origine comme outcome. Cependant, comme vous le verrez dans les pages suivantes, nous n'en avons pas la possibilité. Quoi qu'il en soit : selon que vous voulez atteindre directement un objectif (outcome) ou seulement y contribuer (impact), les outputs nécessaires changent. Cette distinction est donc très utile pour une planification efficiente des cours.
- 3 Cela vaut également la peine de « purger » le cours, afin que vous puissiez concentrer vos ressources sur les objectifs prioritaires. Dans l'exemple ci-contre, nous avons décidé que les objectifs de protection biologique des plantes et d'application aux complexes scolaires devaient être relégués au second plan. Ils ne sont pas directement liés à nos objectifs prioritaires. Au contraire : si nous vous les présentions comme des objectifs d'outcome, nous devrions allouer des ressources considérables pour les atteindre – au détriment des objectifs prioritaires. Ces sujets seront transférés à d'autres modules de cours et dans ce module, nous ne ferons que souligner l'importance des sujets.



## Outcome

### Efficacité : effets directs

LES PARTICIPANTS PEUVENT EXPLIQUER LES AVANTAGES ET LES INCONVÉNIENTS D'UN JARDIN NATUREL.

LES PARTICIPANTS SONT MOTIVÉS À S'ENGAGER POUR LA CRÉATION DE JARDINS NATURELS.

LES PARTICIPANTS PEUVENT ÉNUMÉRER LES ÉLÉMENTS CARACTÉRISTIQUES DE LA CONCEPTION DES JARDINS NATURELS.

LES PARTICIPANTS PEUVENT DÉDUIRE DES MÉTHODES DE PROTECTION BIOLOGIQUE DES PLANTES APPROPRIÉES. LES PARTICIPANTS SONT MOTIVÉS À SE FORMER DANS LA PROTECTION BIOLOGIQUE DES PLANTES.

LES PARTICIPANTS PEUVENT ÉVALUER LES ÉLÉMENTS DE CONCEPTION DES JARDINS NATURELS DE FACON AUTONOME.

LES PARTICIPANTS PEUVENT AMÉNAGER DES JARDINS NATURELS.

LES PARTICIPANTS PEUVENT AMÉNAGER DES ESPACES EXTÉRIEURS SEMI-NATURELS DANS DES COMPLEXES SCOLAIRES. LES PARTICIPANTS PEUVENT OBTENIR DU SOUTIEN POUR D'AUTRES DOMAINES D'APPLICATION (COMPLEXES SCOLAIRES, BORDURES DE ROUTE).

#### Objectif de résultats adaptés

LES PARTICIPANTS PEUVENT ENCOURAGER LES TYPES DE CLIENTS CHOISIS À CRÉER DES JARDINS NATURELS.

LES PARTICIPANTS ENCOURAGENT LES PARTICULIERS PROPRIÉTAIRES DE JARDINS À CRÉER DES JARDINS NATURELS.

## Impact

### Effets : dépendants d'autres facteurs

LES DIPLÔMÉS AMÉNAGENT ET ENTRETIENNENT DES JARDINS DE GRANDE VALEUR SUR LE PLAN ÉCOLOGIQUE.

LES JARDINS SONT DES BIOTOPES DE GRANDE VALEUR SUR LE PLAN ÉCOLOGIQUE, AINSI QUE DES ESPACES DE VIE ATTRAYANTS POUR LA COMMUNAUTÉ.

#### Résultat nouvellement défini comme impact

LES PARTICIPANTS ENCOURAGENT LES PARTICULIERS PROPRIÉTAIRES DE JARDINS À CRÉER DES JARDINS NATURELS.

1

2

## Étape 2

# Détermination de méthodes efficaces

Les objectifs sont fixés, mais bien sûr, l'efficacité ne vient pas seulement des objectifs. Il est maintenant important de choisir les offres, les mesures, les méthodes ou les contenus du cours (= outputs) de manière à ce qu'ils contribuent de la meilleure façon possible à la réalisation des objectifs.

### a) Lien méthodes – buts

Pour les cours nouvellement conçus, vous déduisez les outputs des résultats. Pour les cours préexistants, vous pouvez vérifier si les outputs proposés correspondent toujours aux nouveaux objectifs définis lors de l'étape précédente :

- Quelles méthodes, mesures et contenus sont nécessaires pour atteindre les outcomes ?
- Y a-t-il des lacunes dans ce que vous faites actuellement (outputs) ?
- Quelles méthodes, quels contenus ne sont pas du tout nécessaires pour atteindre vos objectifs prioritaires ? Où pouvez-vous libérer de la place pour mettre en avant des choses plus importantes ?
- Y a-t-il des idées sur le plan de la méthode qui permettraient d'accroître le succès du transfert et donc l'efficacité ?

L'exemple ci-contre n'est pas complet. Il est uniquement destiné à vous montrer comment les différents objectifs influent les outputs, comment les « nuances » dans la formulation des objectifs peuvent avoir un impact significatif sur le choix des méthodes : être en mesure d'énumérer quelque chose ne signifie pas que vous pouvez l'appliquer. En conséquence, des contenus et des méthodes supplémentaires sont nécessaires pour passer de la connaissance aux objectifs d'évaluation et d'action.

Vous direz : « Très bien, mais comment trouver les méthodes qui fonctionnent ? » Il existe une multitude d'ouvrages et de bases de données méthodologiques pour trouver des méthodes didactiques éprouvées pour presque tous les objectifs. À la dernière page de cette brochure, vous trouverez une liste de sources utiles.



## Outcome

### Efficacité : effets directs

LES PARTICIPANTS PEUVENT EXPLIQUER LES AVANTAGES ET LES INCONVÉNIENTS D'UN JARDIN NATUREL.

LES PARTICIPANTS SONT MOTIVÉS À S'ENGAGER POUR LA CRÉATION DE JARDINS NATURELS.

LES PARTICIPANTS PEUVENT ÉNUMÉRER LES ÉLÉMENTS CARACTÉRISTIQUES DE LA CONCEPTION DES JARDINS NATURELS.

LES PARTICIPANTS PEUVENT ÉVALUER LES ÉLÉMENTS DE CONCEPTION DES JARDINS NATURELS DE FACON AUTONOME.

LES PARTICIPANTS PEUVENT AMÉNAGER DES JARDINS NATURELS.

LES PARTICIPANTS PEUVENT OBTENIR DU SOUTIEN POUR D'AUTRES DOMAINES D'APPLICATION (COMPLEXES SCOLAIRES, BORDURES DE ROUTE).

LES PARTICIPANTS SONT MOTIVÉS À SE FORMER DANS LA PROTECTION BIOLOGIQUE DES PLANTES.

LES PARTICIPANTS PEUVENT ENCOURAGER LES TYPES DE CLIENTS CHOISIS À CRÉER DES JARDINS NATURELS.

## Impact

### Effets : dépendants d'autres facteurs

LES PARTICIPANTS ENCOURAGENT LES PARTICULIERS PROPRIÉTAIRES DE JARDINS À CRÉER DES JARDINS NATURELS.

LES DIPLÔMÉS AMÉNAGENT ET ENTRETIENNENT DES JARDINS DE GRANDE VALEUR SUR LE PLAN ÉCOLOGIQUE.

LES JARDINS SONT DES BIOTOPES DE GRANDE VALEUR SUR LE PLAN ÉCOLOGIQUE, AINSI QUE DES ESPACES DE VIE ATTRAYANTS POUR LA COMMUNAUTÉ.

## b) Des outils de transfert axés sur l'action

Lors de la détermination des bons outputs, il peut être intéressant d'analyser votre groupe cible en utilisant un modèle d'action de psychologie sociale ou environnementale. Le modèle aide à identifier les raisons pour lesquelles une action souhaitée n'est pas effectuée : quels sont les obstacles entravant l'action ? Que devez-vous fournir pour aider à surmonter les obstacles ?

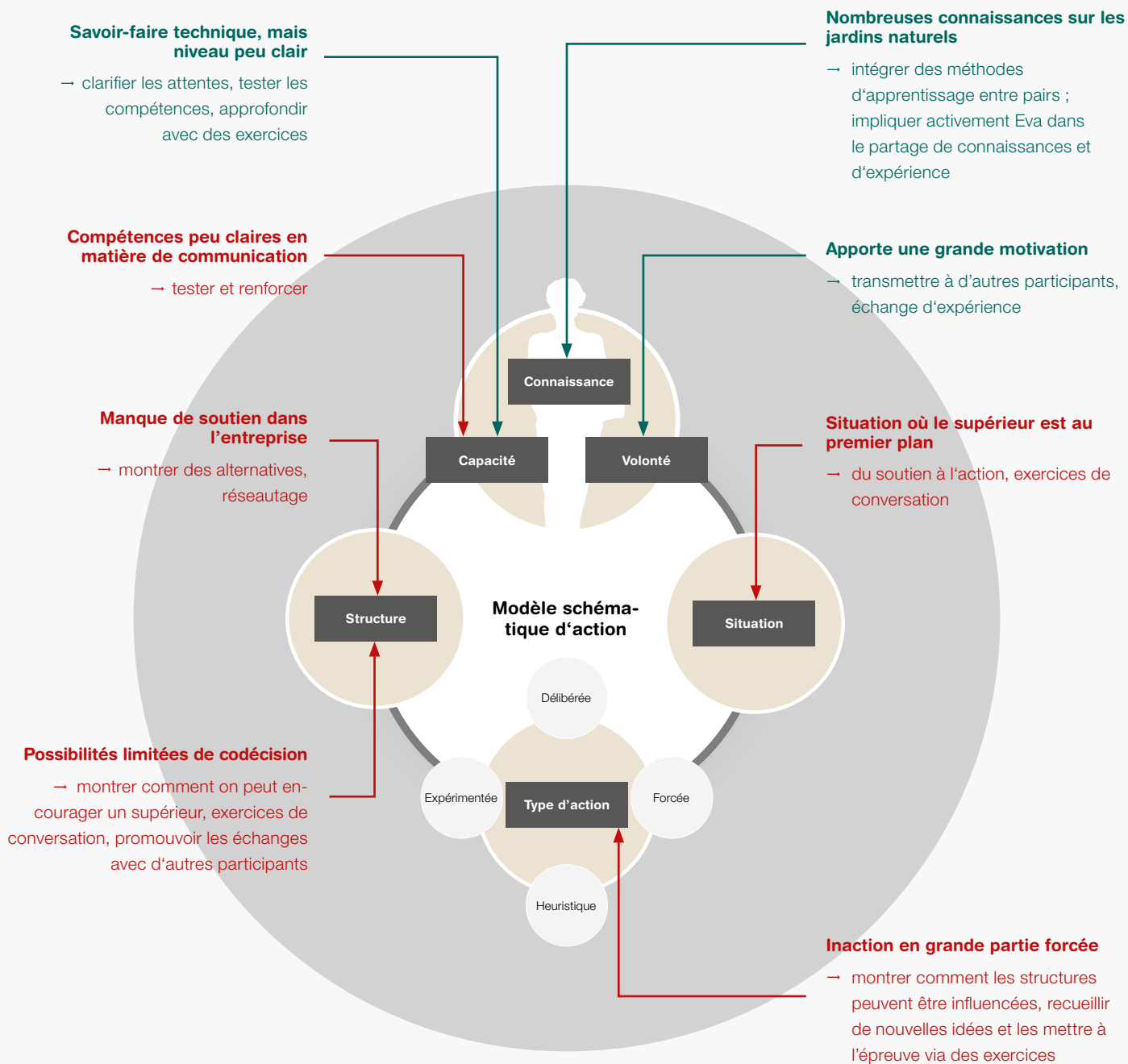
Le modèle ci-contre montre les facteurs qui influencent (peuvent influencer) les actions d'une personne. Si, par exemple, on veut comprendre pourquoi une jardinière comme Eva n'encourage pas ses clients à opter pour des jardins naturels, l'action (problème) peut être examinée de façon plus détaillée selon les aspects suivants :

- **Connaissance** : la jardinière ne sait pas ce qu'est un jardin semi-naturel ? A-t-elle une image « faussée » et négative des jardins naturels ? Est-ce qu'elle évalue l'effort et les bénéfices de manière incorrecte ? Ne sait-elle pas comment « vendre » les bénéfices à ses clients ? Lui manque-t-il des connaissances pour la planification, l'entretien, etc. ?
- **Volonté** : la jardinière manque-t-elle de motivation pour travailler à la création de jardins semi-naturels ? Les jardins naturels vont-ils à l'encontre de ses plans, ses valeurs en ce qui concerne les jardins ? Elle gagne peut-être davantage à créer et entretenir des jardins traditionnels ? Part-elle du principe que ses clients ne veulent pas de jardins semi-naturels ?
- **Capacité** : lui manque-t-il des compétences et des capacités pour créer, entretenir des jardins semi-naturels et encourager les clients dans ce sens ?
- **Situation** : indépendamment de la connaissance, de la volonté et de la capacité, la situation concrète influence l'action. Combien de fois en faisant les courses, nous nous laissons séduire par un produit mis en avant, même si nous sommes au régime ? Quant à notre jardinière et la situation d'un entretien avec un client : est-ce qu'elle oublie ses bonnes intentions dans des situations concrètes de conseil ? N'a-t-elle plus le courage de défendre les jardins « sauvages » ? N'a-t-elle pas le bon matériel sous la main ?
- **Type d'action** : la jardinière agit-elle délibérément (consciemment) ? Ou par habitude ? Ou à cause de règles inconscientes, empiriques, heuristiques ? Ou est-elle forcée (sans possibilité de choisir personnellement) ? Les habitudes particulièrement dominantes rendent difficile le changement d'attitude.
- **Conditions structurelles** : et enfin, nos actions sont fortement influencées par les conditions extérieures, structurelles et matérielles. Il s'agit de conditions telles que l'infrastructure, la culture, la langue, les lois, les conditions de travail, etc., qui, dans le même temps, limitent et permettent les actions de la jardinière : quelles sont les possibilités de la jardinière ? Lui manque-t-il les bons outils pour l'entretien d'un jardin semi-naturel ? Travaille-t-elle dans une entreprise qui limite sa prise d'initiative ? Quelles sont les incitations financières ? Quel soutien reçoit-elle ? Quelles sont les pratiques culturelles dans son entourage ?

L'analyse des obstacles entravant l'action débouche sur les outputs nécessaires que vous devez fournir dans le cours. Il est important que l'analyse soit préparée séparément pour chaque type de groupe cible. Dans notre exemple, l'analyse du participant de type Eva sera différente de celle d'Urs.

Exemple «Jardin naturel» : analyse des obstacles entravant l'action du groupe cible de type Eva

Quels sont les **ressources** et les **obstacles** du groupe cible de type Eva sachant qu'après le cours, Eva encourage ses clients à opter pour un jardin naturel ?  
 Comment pouvons-nous **utiliser les ressources** ?  
 Et par où devons-nous commencer pour **surmonter les obstacles** ?



### Étape 3

## Évaluation

Le modèle d'efficacité que vous avez développé lors des précédentes étapes de travail, sert de base à l'évaluation. À partir du modèle d'efficacité, vous choisissez les objectifs d'output, de résultat et/ou d'impact dont vous souhaitez contrôler ou évaluer les performances.

Dans la littérature, vous trouverez des informations sur diverses méthodes d'évaluation quantitatives et qualitatives, qui peuvent répondre à certaines de vos questions (par ex. enquêtes, observations, analyses de documents).

### a) Choisir les objectifs à évaluer

Il est important que vous soyez conscient du but de votre évaluation. Ce dernier influence les objectifs que vous voulez vraiment considérer et que vous devez inclure dans l'évaluation.

- L'évaluation doit-elle principalement rendre compte des effets ? Vous devez d'abord évaluer les objectifs d'outcome et/ou d'impact les plus importants qui, par exemple, justifient l'aide pour vos bailleurs de fonds.
- L'évaluation sert-elle d'outil d'aide à la décision interne quant à la poursuite d'un cours ? Vous vérifierez que vous avez atteint les objectifs qui sont importants pour vous. Ceux-ci peuvent être, par exemple, le nombre de participants ou les revenus, donc les outputs.
- Aimerez-vous identifier le potentiel d'amélioration ? Encore une fois, l'évaluation se concentrera sur les objectifs qui sont importants pour vous. En outre, vous allez essayer de vérifier les mécanismes d'action : les méthodes que vous avez utilisées récemment ont-elles été utiles pour atteindre les objectifs ?

### b) Élaborer un concept d'évaluation

Selon le but de votre évaluation, vous choisissez les objectifs à mesurer dans la logique d'efficacité et vous les transposez dans le concept d'évaluation.

Pour chacun des objectifs choisis, le la valeur cible (quelle quantité ?), les indicateurs (comment se présente la réalisation de l'objectif ?), et les méthodes de mesure (comment mesurer la réalisation des objectifs ?) sont formulés.

La définition de valeurs cibles rend les objectifs formulés dans la première étape plus concrets et plus clairs. Cela conduit au mieux à des adaptations et des clarifications dans la logique d'efficacité. Il en va de même pour les méthodes d'évaluation : il se peut que vous découvriez des méthodes dans le développement du concept d'évaluation que vous intégrez dans le cours. Dans l'exemple ci-contre, nous avons utilisé l'application « jardin d'exposition », déjà utilisée dans le cours, comme méthode d'évaluation du niveau d'impact : l'application offre aux participants la possibilité de documenter leurs succès et de les mettre à la disposition des autres participants. Pour nous, formateurs, l'avantage est de connaître le nombre de nouveaux jardins naturels créés.



Exemple de concept d'évaluation « jardin naturel » avec l'objectif d'évaluation : **preuve de l'efficacité**

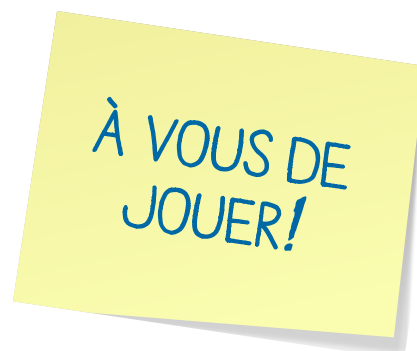
	Objectif	Valeur cible	Indicateur	Méthode
Évaluation de l'output	Chaque année, 16 personnes participent au cours.	16 participants au cours par an	Liste des participants	Liste des participants
	Les participants sont satisfaits du cours.	Les participants sont en moyenne très satisfaits du cours (note moyenne 5.5).	Échelle d'évaluation allant de 1 (minimum) à 6 (maximum)	Enquête avec questionnaire écrit
	Les participants trouvent que la formation en communication à l'aide d'enregistrements vidéo est utile.	80% des participants s'expriment positivement (« très utile »).	Échelle d'évaluation en 5 étapes, allant de « pas utile » à « très utile »	Enquête avec questionnaire écrit
Outcome	Les participants sont motivés à travailler à la création de jardins naturels.	80% des participants affirment dès la fin du cours être très motivés.	Échelle d'évaluation en 5 étapes, allant de « pas motivé » à « très motivé »	Enquête avec questionnaire écrit
	Les participants peuvent encourager les types de clients choisis à créer des jardins semi-naturels.	À la fin du cours, les participants sont en mesure de conseiller 5 types de clients.	Les critères d'un conseil réussi sont remplis.	Jeu de rôle « Conseil », évaluation par un « professionnel de la vente » sur la base d'une grille de critères.
Impact	Les participants encouragent les particuliers propriétaires de jardin à créer des jardins semi-naturels.	60% des participants compte en six mois au moins 2 nouveaux clients pour un jardin naturel ou différents éléments d'un jardin naturel.	Autodéclaration des participants au cours: évaluation de jardins nouvellement aménagés selon les principes enseignés.	Enquête téléphonique auprès des participants six mois après le cours.
	Les jardins sont des biotopes de grande valeur sur le plan écologique ainsi que des espaces de vie attrayants pour la communauté.	20 nouveaux jardins naturels sont aménagés par an.	Autodéclaration des participants au cours: évaluation de jardins nouvellement aménagés selon les principes enseignés.	Documentation des participants sur l'appli « jardin d'exposition » du cours.

## Conclusion

Nous espérons que cette brochure vous aidera dans la planification d'une approche axée sur l'efficacité ou le développement ultérieur de vos offres. L'ensemble du processus de planification n'est pas une tâche facile. Au début, on est un peu perdu. L'approche orientée vers l'efficacité signifie penser de manière circulaire et compter avec de nombreuses inconnues, jusqu'à ce que finalement les pièces du puzzle s'assemblent comme par magie.

Nous sommes convaincus que ce défi en vaut la peine. Dans la perspective de la préparation de cette brochure, nous avons beaucoup échangé avec les prestataires. Leur désir d'agir pour l'environnement et pour les participants à la formation est immense. De même que leur engagement à proposer des offres claires et variées, d'avoir les meilleures conditions pour obtenir la meilleure qualité possible. Nous sommes convaincus qu'une séquence efficace est l'expression d'une attitude professionnelle : les effets ne sont pas laissés au hasard. Nous prenons les choses en main.

L'orientation vers l'efficacité a beaucoup à voir avec le souci de la qualité. L'efficacité et la qualité ne sont pas seulement étroitement liées en apparence. La qualité se reflète dans l'excellence d'un cours ou d'une offre de formation continue, ainsi que dans la satisfaction des clients. Si la qualité et l'efficacité des offres font régulièrement l'objet de contrôles, alors il s'agit du développement de la qualité. Nous apprenons de nos expériences, nous nous interrogeons sur nos succès et échecs, et obtenons des effets durables. Nous cernons davantage nos objectifs et ceux des participants au cours, ainsi que la possibilité de développer de bonnes choses et de laisser tomber le superflu. L'orientation vers l'efficacité et la qualité donne la possibilité de s'approcher un peu plus de la vision – axée sur les processus dynamique et vivante.



## Lectures complémentaires, conseils et astuces

### Structure de cours efficace

- MEERA: My Environmental Education Evaluation Resource Assistant. <http://meera.snre.umich.edu>

### Des idées pour des méthodes efficaces

- CARRE Christophe, Animer un groupe. Leadership, communication et résolution de conflits, Paris, Eyrolles, 2007.
- LAURE François, Le guide des techniques d'animation: méthodes et outils pour réussir vos animations, Paris, Dunod, 2004 (2ème éd.).
- MUCHIELLI Roger, Les méthodes actives dans la pédagogie des adultes, ESF Editeur, Paris, 2012 (12ème éd.).
- THIAGARAJAN S., HOURST B. Les jeux cadre de Thiagi. Techniques d'animation à l'usage du formateur. Paris : Éditions d'Organisation, 2007.
- COUREAU Sophie, Les outils d'excellence du formateur – Concevoir et animer des sessions de formation, ESF Editeur, 2014.
- Dossier HRM, Cadre de référence pour des méthodes actives en formation, N°25.

### Techniques d'intervention

- THALER, R. H., SUNSTEIN, C. R. Nudge. La méthode douce pour inspirer la bonne décision. Pocket, 2012.
- MOSLER, H.-J. The Risks, Attitudes, Norms, Abilities and Self-regulation (RANAS) approach to systematic behavior change. <https://www.ranasmosler.com/ranas>, 2017.

### Évaluation

- DE PERROT, A.-C. & WODIUNIG, T. L'évaluation dans la culture – Pourquoi et comment évaluer ? Zurich : Fondation suisse pour la culture Pro Helvetia, 2008.
- Fondation ZEWO. La mesure de l'efficacité dans la coopération au développement – Guide Zewo pour projets et programmes. Zurich: Fondation Zewo. [https://impact.zewo.ch/fr/mesure\\_de\\_lefficacite](https://impact.zewo.ch/fr/mesure_de_lefficacite), 2013.

## Contact

### **Sandra Wilhelm**

téléphone +41 78 759 52 72

E-Mail: [sandra.wilhelm@anderskompetent.ch](mailto:sandra.wilhelm@anderskompetent.ch)

anders kompetent GmbH

Gärtnerstrasse 18

8400 Winterthur

### **Dr. Urs Müller**

téléphone +41 58 934 58 34

E-Mail: [urs.mueller@zhaw.ch](mailto:urs.mueller@zhaw.ch)

Domaine de recherche éducation et communication

Institut de l'environnement et des ressources naturelles (IUNR)

ZHAW Université des sciences appliquées de Zurich

Grüentalstrasse 14

CH-8820 Wädenswil

Wädenswil, janvier 2018

[www.zhaw.ch/iunr/nachhaltigkeitskommunikation](http://www.zhaw.ch/iunr/nachhaltigkeitskommunikation)

**STIFTUNG  
MERCATOR  
SCHWEIZ**



Ce projet est soutenu par l'Office fédéral de l'environnement OFEV, la Fondation Mercator Suisse et le WWF Suisse.