

## Formation des formateurs

### FOR 5010 L'élaboration et la mise en œuvre d'un programme d'activités de formation

#### Modules prioritaires pour l'obtention du Formateur Adjoint

FOR 5005 Organisation du programme de formation de L'ASC \*

FOR5006 Les rôles du formateur breveté \*†

FOR 5009 La formation modulaire\*†

FOR 5011 Évaluation du Modulaire\*

FOR 5013 Méthode et Animation en formation \*

#### Modules obligatoires

FOR5001 Introduction à la formation des formateurs

FOR 5008 Histoire de la formation scoute

**FOR 5010 L'élaboration et la mise en œuvre d'un programme d'activités de formation**

FOR 5012 Organiser une activité de formation

FOR 5014 Gestion de la formation

FOR 5017 Conseiller d'adultes

FOR 5019 Recherche et conception d'un document d'appoint à la formation

FOR 5020 Matériel didactique

FOR 5021 Formules pédagogiques

\* Requis pour Formateur Adjoint

† Pré requis pour 5017



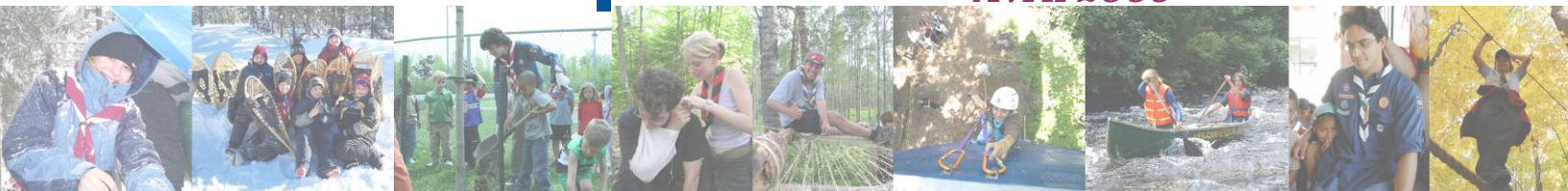
ASSOCIATION DES SCOUTS DU CANADA

## L'élaboration et la mise en œuvre d'un programme d'activités de formation



### FOR 5010

*Avril 2009*



## Sommaire

1. Introduction .....	3
2. Trois principes .....	3
3. Gestion d'un programme d'activités de formation .....	5
Étape 1: déterminer les besoins de formation .....	5
Étape 2: préparer le programme d'activités .....	9
Étape 3: mettre en oeuvre le programme d'activités .....	4
Étape 4: évaluer le programme d'activités ... ..	14
4. Conclusion .....	17
Pédagogie .....	18
Sources et ressources .....	18
ÉVALUATION FORMATIVE .....	19

**Note.** Pour alléger le texte et en faciliter la lecture, le genre masculin des noms de postes ou de fonctions inclut les genres féminin et masculin.

Ce module de formation scout a été conçu à l'usage des adultes de l'Association des Scouts du Canada engagés dans un processus de formation structuré. Il peut être reproduit à des fins de formation ou de documentation pourvu que la source soit mentionnée.

©septembre 2008, Association des Scouts du Canada

## Objectifs

### Objectif général

Connaître et comprendre les diverses étapes de la gestion d'un programme d'activités de formation dans un district, ainsi que l'importance de chacune de ces étapes.

### Objectifs particuliers

1. Connaître les principes qui s'appliquent à l'élaboration de tout programme d'activités de formation dans une organisation.
2. Connaître et comprendre le processus de détermination des besoins de formation
3. Connaître et comprendre les différents éléments de la préparation du programme d'activités
4. Comprendre l'importance de l'évaluation du programme d'activités.

## Avertissement

Les documents de formation modulaire de l'Association des Scouts du Canada sont destinés à la formation des adultes de l'Association. Bien qu'ils fassent référence à des politiques et à des règlements officiels de l'Organisation mondiale du Mouvement scout et de l'Association des Scouts du Canada, ils ne remplacent pas ces politiques et règlements officiels et ne sauraient être interprétés comme tels.

## **1. Introduction**

Le programme de formation dont il est question dans ce module est un ensemble d'activités destinées à répondre à la fois **aux besoins de formation des adultes en fonction de leurs tâches dans le scoutisme et aux besoins de l'organisation scoute**. On ne confondra pas le terme «programme» employé ici avec le programme national de formation, qui fixe les orientations générales, détermine divers processus et propose des contenus (les modules).

La gestion d'un programme d'activités de formation comprend généralement quatre étapes :

1. la détermination des besoins de formation,
2. la préparation du programme,
3. la mise en oeuvre du programme,
4. l'évaluation du programme.

Il appartient aux responsables de la formation d'assumer cette gestion. Naturellement, ils le feront avec leur équipe de formation. Tout formateur breveté devrait comprendre le processus de gestion d'un programme d'activités de formation et être en mesure de participer, en tant que membre d'une équipe de formation, à cette gestion.

## **2. Trois principes**

Avant même de tenter de connaître les besoins de formation, les responsables doivent prendre en compte les trois principes suivants.

### **1° La formation doit répondre aux besoins de l'adulte et de l'organisation.**

L'adulte est surtout intéressé par des activités de formation qui répondront à ses exigences de qualification, de compétence ou de perfectionnement. En ce sens, la formation offerte doit favoriser l'acquisition de connaissances, le développement de compétences nouvelles et l'adoption d'un comportement organisationnel qui lui permettront de satisfaire efficacement aux exigences de son mandat et, surtout, de relever le défi de son poste. Le contenu du programme doit donc être étroitement lié à la réalité de travail de l'adulte afin que celui-ci puisse mettre en pratique ce qu'il a appris durant sa formation. La possibilité, voire la nécessité, d'un transfert des apprentissages et des nouvelles acquisitions sur le terrain demeure la première condition à respecter lors de l'élaboration d'un programme d'activités de formation.

Les responsables exigeront par ailleurs que la formation tienne compte des tâches du poste afin que l'adulte atteigne le rendement de travail escompté dans les plus brefs délais. Par conséquent, on favorisera toujours un

programme d'activités qui augmente la productivité et la motivation, qui améliore le climat dans lequel l'adulte exerce ses tâches et qui réduit le taux de roulement. Dans le scoutisme, cela signifie que la formation doit contribuer au développement de l'organisation scoute.

### **2° La formation doit être perçue favorablement.**

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

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

La formation ne doit pas être un fardeau, un surplus de travail contraignant ou une activité désagréable. Ainsi, une séance de formation qui se tiendrait la nuit ou un jour de fête pourrait être considérée comme une lourde contrainte.

### **3° La formation doit être accessible à tous les adultes.**

Pour favoriser l'accessibilité, les responsables doivent organiser des activités de formation qui pourront être offertes à tous les adultes dont on aura constaté les besoins. Cela signifie qu'il faudra peut-être offrir plusieurs possibilités: variété dans les types d'activités et dans les formules pédagogiques, mais aussi diversité de lieux et de moments. Si un adulte ne peut s'inscrire à une activité, il faudra quand même que le contenu de cette formation lui soit accessible et qu'il puisse atteindre les objectifs de formation qu'il s'est fixés. L'accessibilité suppose que les dirigeants de l'organisation croient au bien-fondé de la formation et à ses avantages, et qu'ils accordent les fonds et les ressources nécessaires à la réalisation des activités du programme.

### 3. Gestion d'un programme d'activités de formation

#### Étape 1: déterminer les besoins de formation

Avant de concevoir un programme d'activités, il est essentiel de connaître les besoins de formation des adultes de l'organisation. Il faut savoir ce que font ces adultes (leurs tâches), la formation qu'ils ont déjà acquise pour exécuter ces tâches et s'ils sont intéressés à poursuivre cette formation. Par exemple, dans un district, on se demandera combien détiennent...

- un Badge de Bois
- un Noeud de Gilwell
- un Noeud de Cabestan bleu
- un Noeud de Cabestan vert
- un Noeud de Cabestan violet
- un brevet en scoutisme d'hiver (Activités d'hiver, Camping lourd, Camping léger)
- d'autres brevets ou compétences techniques (secourisme, expression, radio amateur, orientation, etc.).

On se demandera aussi combien d'adultes :

- ont commencé un parcours de formation sans obtenir de brevet.
- ont les modules requis pour bien accomplir leurs tâches.

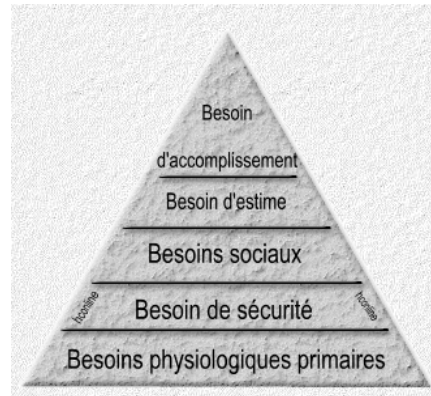
Pour obtenir ces données, on peut consulter les dossiers des adultes concernés (SISC), mais, s'ils ne sont pas à jour, on devra effectuer l'inventaire des besoins par un questionnaire. Ce questionnaire peut s'adresser aux gestionnaires responsables à divers niveaux. Dans un district par exemple, on peut inviter les responsables de groupe et les responsables d'unité à y répondre.

On prévoira au moins une question pour savoir combien seraient prêts, à court terme, à s'engager dans un nouveau parcours de formation, soit parce qu'ils n'ont aucune formation, soit parce qu'ils désirent compléter leur formation et obtenir un brevet en éducation scoute (Badge de Bois) ou en gestion scoute (Noeud de Cabestan violet).

Il y a moyen de procéder autrement pour l'analyse des besoins, par exemple examiner différents indicateurs, comme la croissance de l'effectif, le taux de roulement des bénévoles, leur durée de service, mais la tâche d'analyse risque d'être plus difficile et de comporter une bonne part d'incertitude.

## Les besoins de l'adulte

L'être humain a différents besoins, qu'il tente de satisfaire suivant un certain ordre. Pour bien comprendre cette hiérarchisation des besoins, on se réfère souvent au schéma ci-dessous, qu'on appelle l'échelle ou la hiérarchisation des besoins de Maslow<sup>1</sup>.



<http://chohmann.free.fr/maslow.htm>

Au premier échelon apparaissent les besoins biologiques et physiologiques: manger, boire, se reproduire, dormir, etc. Au second, les besoins liés à la sécurité physique et psychologique: un toit sur notre tête, un niveau de stress supportable, un environnement confortable, etc. Au troisième, les besoins liés à l'identité, à l'enracinement, à l'appartenance à une famille, à un groupe, etc.

Au quatrième niveau, on trouve les besoins liés à la reconnaissance par les autres: moi comme personne unique, faire reconnaître nos compétences, nos qualités propres. Enfin, au cinquième niveau se trouve le besoin d'épanouissement, de réalisation de soi: réaliser au mieux tout le potentiel que nous portons en nous.

Maslow estime que les différents niveaux de la pyramide sont interdépendants et que l'on ne se met à satisfaire un besoin supérieur qu'à partir du moment où ceux du ou des niveaux inférieurs sont comblés de manière satisfaisante.

Pourquoi un formateur doit-il savoir cela ? L'activité qu'il exerce répond à des besoins qui se situent à un certain niveau, généralement au-dessus des besoins physiologiques et des besoins de sécurité. Il est inutile de vouloir transmettre des connaissances à des gens qui éprouvent des besoins d'alimentation et de sommeil.

Si les membres d'un groupe ont faim ou ont envie de dormir, leurs besoins physiologiques deviennent prioritaires; aucune méthode d'animation ne réussit longtemps à leur faire oublier ces besoins.

L'adulte qui se sent isolé et insécure, qui est incapable de nouer des relations cordiales avec son entourage risque également de connaître des difficultés d'apprentissage. Ces difficultés peuvent tenir à des causes qui n'ont rien à voir avec sa volonté d'apprendre, avec la compétence du formateur ou avec les moyens de formation utilisés.

### **Les expériences de l'adulte**

Les expériences multiples de l'adulte, constituent un facteur déterminant à considérer. L'adulte a cumulé des expériences d'ordre social, politique, professionnel, sexuel, religieux, sportif, etc. Dans l'ensemble, l'adulte:

- a réalisé plus d'expériences;
- a vécu différentes sortes d'expériences.

### **Les craintes de l'adulte**

L'adulte qui entreprend une formation ou qui retourne aux études s'apprête à vivre une situation particulière, qui peut être aussi angoissante que motivante. Il s'attend à être traité en adulte, comme un être autonome, indépendant, mais il se pose des questions.

Les premières images qui lui viennent à l'esprit sont les souvenirs qu'il a gardés de ses années d'école et des liens qu'il entretenait avec les différentes formes d'autorité. Certains souvenirs sont agréables, d'autres le sont moins et peuvent provoquer un sentiment d'appréhension.

Il s'interroge également sur sa capacité intellectuelle. Sera-t-il capable de comprendre ce qu'on lui enseignera ? Sera-t-il capable de lire les documents, de faire des exercices, des devoirs ? Comment sera-t-il perçu par les autres ? Il a peur de l'échec et «d'avoir l'air fou».

Il a des croyances, des valeurs et des idées sur lui-même. Admettre qu'il doit apprendre est parfois signe d'une défaillance dans son système actuel. Par conséquent, il peut se sentir tellement menacé par le rejet de ses croyances antérieures qu'il devient incapable d'apprendre

## **L'adulte Responsable de lui-même**

L'adulte est, par définition, responsable de lui-même. Il possède en lui-même les ressources essentielles à sa croissance, à son développement, à son cheminement personnel et à ses choix. Il est capable d'initiative, d'autonomie, de décision personnelle et d'engagement actif dans le processus de développement personnel et professionnel. Aussi est-il responsable de tout ce qu'il entreprend, y compris ses apprentissages. À ce titre, il est un apprenant actif plutôt qu'un auditeur ou un observateur passif.

L'éducation des adultes vise à placer l'apprenant en face de nouvelles possibilités pour l'aider à se réaliser. La participation de l'adulte à une activité de formation est le résultat d'un choix conscient et, dans bien des cas, la formation constitue un complément à son bagage de connaissances. L'apprenant adulte est ainsi conduit à puiser en lui-même les ressources qui lui permettent de résoudre ses problèmes.

L'apprenant adulte a un droit fondamental de participer activement à toutes les étapes de son apprentissage de telle sorte qu'il en devient l'agent principal. Il doit être accepté et respecté avec ses valeurs personnelles, ses émotions et ses idées.

## **La motivation de l'adulte**

La participation de l'adulte à un processus de formation est le fruit d'un choix conscient; il est dès le départ motivé. La motivation trouve ses origines :

1° dans ses aspirations ou ses attentes, qui sont en fait la conséquence d'une ou de plusieurs prises de conscience préalables:

- absence ou faiblesse des connaissances,
- manque d'information, inadéquation d'une attitude
- attitude ou geste technique inadéquat;

2° dans la pertinence de la formation comme moyen de satisfaction de ses besoins, ses attentes, etc.

## **Étape 2: préparer le programme d'activités**

La préparation d'un programme d'activités s'effectue en sept sous-étapes:

- a) formulation des objectifs
- b) choix des contenus
- c) choix des moyens d'apprentissage
- d) calendrier des activités
- e) choix des ressources
- f) budget
- g) autorisation.

### **a) LA FORMULATION DES OBJECTIFS**

Lorsque les besoins en formation sont clairement définis, on peut fixer des objectifs de formation à atteindre. Dans la mesure du possible, ces objectifs doivent être mesurables, de façon qu'on puisse savoir s'ils ont été atteints.

Voici quelques exemples d'énoncés illustrant des objectifs qui peuvent être atteints au moyen d'une formation appropriée:

- la moitié des responsables d'unité auront un Badge de Bois;
- tous les adultes auront les modules requis pour accomplir leurs tâches (voir Guide des fonctions)
- 60 % des autres animateurs auront un Noeud de Gilwell;
- 20 % des responsables d'adultes (responsables d'unité, responsables de groupe, présidents de groupe) détiendront un Noeud de Cabestan violet;
- au moins deux adultes par unité détiendront un brevet en activité d'hiver.

Il vaut toujours mieux s'en tenir à des objectifs quantifiables plutôt que viser des objectifs qualitatifs où le lien direct avec la formation et les critères d'évaluation seront difficiles à établir (par exemple, le programme des jeunes sera plus attrayant dans les branches adolescentes, ou encore les responsables seront plus compétents en matière de sécurité).

Il est à noter que des objectifs peuvent être formulés en termes de modules à acquérir en fonction de certaines tâches. Par exemple, on pourrait viser à ce que chaque responsable d'adultes ait acquis le module GES 1042 et que, dans chaque groupe, il y ait au moins un adulte qui ait acquis le module ANI 2006.

Naturellement, on s'assurera que les objectifs fixés sont réalisables en fonction des ressources financières, humaines et techniques disponibles.

## **b) LE CHOIX DES CONTENUS**

Pour atteindre les objectifs, il faut évidemment offrir les contenus de formation adéquats. L'Association des Scouts du Canada a déjà déterminé des parcours types dans le programme national de formation. On peut évidemment offrir les contenus modulaires qui correspondent à ces parcours et qui aboutissent aux brevets scouts.

On peut aussi sélectionner une partie des modules en vertu d'objectifs plus précis et plus à court terme. Par exemple, si on veut favoriser l'implantation de l'approche de gestion Adultes dans le scoutisme, on offrira à tous les responsables une sélection de modules en rapport avec la gestion des ressources adultes.

Par ailleurs, on peut offrir des contenus d'appoint ou des contenus complémentaires en fonction de certaines tâches ou responsabilités. Par exemple, en partenariat avec un organisme qui donne des cours de secourisme, on peut inclure dans le programme d'activités des sessions sur la sécurité, dans le but d'accroître la prévention dans les unités scouts et de garantir aux parents des jeunes un meilleur encadrement de leurs enfants.

Il est important de noter ici que, même s'il est volumineux, le programme national ne peut répondre à tous les besoins. L'Association des Scouts du Canada encourage d'ailleurs ses membres adultes à se former à toutes les sources possibles dans le but d'accroître leurs compétences auprès des jeunes et des autres adultes. Les services de formation des districts peuvent en ce sens trouver les ressources spécialisées et, soit diriger les adultes vers ces ressources, soit s'entendre avec ces ressources pour offrir la formation spécialisée dans le cadre de leur programme d'activités de formation.

## **c) LE CHOIX DES MOYENS D'APPRENTISSAGE**

Il est essentiel que les moyens d'apprentissage prévoient la participation active des adultes à former. L'Association des Scouts du Canada privilégie en effet une approche andragogique (Andragogie : Enseignement qui vise le développement de l'adulte en tenant compte de ses acquis professionnels..)

Il est également souhaitable de faire une place à l'apprentissage en situation réelle, c'est-à-dire aux stages, aux exercices pratiques, aux expériences diverses dans le cadre d'une fonction. Souvent, le programme n'inclut que des sessions, ce qui porte à négliger d'autres modes d'apprentissage parfois plus efficaces ou plus appropriés aux situations réelles. On «oublie» par exemple qu'il y a des stages à prévoir et que ces stages doivent mobiliser des conseillers de stage. Certaines activités du programme général qui ne sont pas conçues à des fins de formation peuvent aussi être des occasions de formation. Par exemple, un camporee de district peut permettre à des adultes en formation d'acquérir ou de développer des compétences pratiques en organisation de rassemblement, en gestion de ressources adultes ou en expression.

Enfin, selon le profil et les demandes des adultes à former, on choisira des méthodes d'animation particulières dans les sessions. Voir à ce sujet, le module FOR 50131. Il faut s'assurer que les moyens proposés soient ceux qui permettront aux adultes d'atteindre à la fois les objectifs reliés à l'amélioration de leurs compétences dans l'exercice de leurs tâches et leurs objectifs personnels de développement.

#### **d) LE CALENDRIER DES ACTIVITÉS DE FORMATION**

L'élaboration du calendrier des activités est une étape déterminante à la fois pour les adultes à former et pour l'organisation. Le calendrier est un outil de planification très concret, auquel on se référera constamment. En diffusant ce calendrier, on annonce en quelque sorte les services disponibles en formation. Le calendrier est également un outil de gestion, en relation avec les ressources humaines, matérielles et financières requises pour organiser les activités.

Même si le système modulaire en vigueur dans l'Association des Scouts du Canada préconise des parcours individuels, même s'il devrait être possible aux adultes en apprentissage de suivre quelques modules par eux-mêmes (formule du tutorat), la très grande majorité des adultes dans le scoutisme préfèrent les sessions en groupe. Les activités offertes seront donc majoritairement des sessions consacrées à l'apprentissage de modules. On peut prévoir des soirées, des journées, des fins de semaine complètes...

**Attention! Le programme d'activités doit être le plus souple possible. Les adultes en apprentissage doivent avoir le choix de suivre un module sans être obligés d'en suivre un autre durant la même journée ou la même période.**

Il est important de noter que le calendrier doit, chaque année, répondre aux besoins réels des adultes à former. C'est pourquoi il faut revoir chaque année les activités à programmer, l'endroit des sessions et non seulement les dates.

Voici un exemple de calendrier d'activités en formation pour une période de six mois. On notera que ce calendrier inclut les contenus offerts (numéros et noms de modules), le type d'activité et le lieu. Les exemples de modules sont évidemment fictifs. SIFM signifie session d'initiation à la formation modulaire.

---

<sup>1</sup> Méthode et animation en formation

**Exemple de calendrier d'activités**

Date	No Module	Titre	Type d'activité	Lieu
10 septembre	---	---	SIFM soirée	Salle paroissiale
24 septembre	---	---	SIFM après-midi	Salle paroissiale
3-4 octobre (1er choix)	GES 7032 ANI 4528  ANI 6777  SOC 4201	Supervision 1 Animer des parents Animer des scouts Dans la société	Session journée	Secrétariat du district
3-4 octobre (2e choix)	GES 6080 ANI3636  GES 8888 TEC 4221	Gestion efficace Scoutisme de base Gestion plus Communauté scout	Session journée	Chalet Meu-Meu
18 octobre	TEC 3768  TEC 3888  TEC 4221	Scoutisme internet Scoutisme et pluie Intervention verglas	Session journée	Base plein air du district
31 octobre	---	---	Soirée d'évaluation et de reconnaissances de modules *	Salle paroissiale
12 novembre	SOC 6005	Scoutisme et drogues	Conférence	Local des Chevaliers de Colomb
27 novembre	ANI 3777	Discipline scout	Session soirée	Secrétariat du district
4 décembre	GES 5665	Recyclage des ressources	Session soirée	Secrétariat du district
11 décembre	TEC 8412	Aménagement de local scout	Session soirée	Secrétariat du district

*\* Activité destinée à ceux qui désirent compléter des parcours, se faire reconnaître de nouveaux acquis ou à ceux qui sont accompagnés en tutorat.*

## **e) LE CHOIX DES RESSOURCES**

Pour organiser des activités de formation, il faut des ressources humaines, matérielles et financières.

Les ressources humaines. Ce seront principalement des formateurs (brevetés ou non). On peut faire appel à d'autres ressources au besoin : conférenciers, spécialistes techniques, aides, employés de secrétariat, responsables scouts, etc. Il faut s'assurer que ces ressources seront disponibles au moment voulu, connaîtront bien leur mandat ou leurs tâches, et assureront les suivis nécessaires.

Les ressources matérielles. Ces ressources comprennent les locaux, les services d'appoint (hébergement, repas, transport), les documents et le matériel didactique.

Les ressources financières. Voir le budget, ci-dessous.

## **f) LE BUDGET**

On devra estimer les coûts directement liés à chacune des activités prévues au programme, tels les frais de location de matériel, de transport et d'hébergement, les honoraires de conférenciers ou de spécialistes, ainsi que les coûts indirects tels les salaires du personnel rémunéré.

Voyons par exemple le budget d'une journée de formation scoutée donnée à 10 adultes par un formateur venant de l'extérieur.

<b>Postes budgétaires</b>	<b>Budget prévu</b>
Matériel didactique	100 \$
Repas	100 \$
Frais de déplacement des formateurs	250 \$
Location du local	50 \$
<b>Total</b>	<b>500 \$</b>
Coût par adulte : $500\$ / 10 =$	50 \$

Le budget servira à exercer un contrôle financier du programme et à corriger rapidement tous les écarts de coûts.

### **AU SUJET DES FRAIS DE PARTICIPATION**

Idéalement, l'organisation devrait assumer tous les frais de participation. Dans le scoutisme, ces frais se partagent habituellement entre le district qui organise la formation assume une partie des coûts, tandis que le groupe qui inscrit des adultes à l'activité en assume le reste, sous forme d'un coût d'inscription. Ce coût devrait être raisonnable (il est normal que les participants paient pour des repas et un service d'hébergement), mais il ne faudrait pas que le coût entrave l'accessibilité, par exemple en décourageant des adultes de régions éloignées de s'inscrire.

On peut inclure dans le coût des frais de «péréquation» ou de redistribution pour favoriser la participation de tous les adultes qui ont besoin de la formation. Par exemple, on ajoute un léger supplément au coût d'inscription des participants les plus proches, ce qui permettra de rembourser une partie des frais de transport des participants les plus éloignés. Pour justifier ce supplément, on peut invoquer la solidarité scoute, le partage ou une certaine forme d'équité.

### **g) L'AUTORISATION**

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

### **Étape 3: mettre en œuvre le programme d'activités**

Voici venu le temps de réaliser ce qui a été prévu et préparé. C'est la réalisation ou la mise en œuvre proprement dite. Il importe d'assurer une bonne coordination des activités et le suivi individuel de chacun des participants. Il convient d'être prêt à apporter des modifications au programme en fonction des circonstances ou des impondérables. Le module FOR 5012 s'attarde à tous les aspects de l'organisation d'une activité de formation.

### **Étape 4: évaluer le programme d'activités**

L'évaluation est l'étape la plus difficile du processus de gestion d'un programme d'activités de formation.

On peut diviser l'évaluation en deux parties

#### **1- Participation**

On évalue le nombre de participants à chaque activité, leur niveau de satisfaction sur la formation reçue. Pour ce faire on se doit de faire l'analyse des évaluations reçues à la fin de chaque session et activité de formation.

On se pose les questions suivantes :

- Le programme est-il flexible ?
- A-t-on rejoint le plus grand nombre d'adultes possible ?
- Pourquoi les autres ne sont pas venus ?
- A-t-on répondu aux besoins des participants ?
- Avons-nous donné les outils pour qu'ils puissent accomplir leurs tâches

2- Résultat

Les responsables et les formateurs ont généralement beaucoup de difficulté à établir un lien de cause à effet entre la formation et le changement souhaité, étant donné que ce dernier peut être dû à une autre cause que la formation. On peut s'en tenir à une évaluation en fonction d'objectifs quantitatifs comme ceux que nous donnions en exemple à la page 9: nombre de nouveaux brevets attribués, nombre de modules réussis dans les divers parcours de formation... Ce type d'évaluation est cependant limité, ne donnant aucune indication sur l'effet réel de la formation sur la qualité de l'éducation scout ou la gestion scout.

Supposons que, par la formation, on voulait accroître un effectif stagnant ou en diminution. La formation a porté alors sur la planification, le développement et le recrutement. Si l'effectif ne croît pas, c'est peut-être la formation qui est en cause (trop théorique, mal perçue, assimilation mal faite, etc.), mais pas nécessairement. Le déclin de l'effectif peut être attribuable à d'autres facteurs, comme une baisse démographique ou l'attraction d'un loisir concurrent.

Par ailleurs, autant il était important de définir les besoins en formation, autant il est essentiel de s'assurer que ces besoins ont été comblés: les besoins des adultes qui ont effectué des apprentissages, mais aussi les besoins de l'organisation, qui consistent essentiellement à pouvoir compter sur des ressources humaines plus compétentes pour les tâches qu'elles exécutent.

Par exemple, un responsable a constaté que 50% des bénévoles de son palier de service ne connaissaient pas les principes fondamentaux du Mouvement scout, mais qu'après la formation, 85 % pouvaient en parler et les expliquer. Il peut alors affirmer que les adultes de son palier de service ont acquis les connaissances visées par le programme de formation.

La formation dans le Mouvement scout, comme dans toute autre organisation, est basée sur l'hypothèse que le temps, l'argent et les efforts qu'on y consacre auront un impact positif sur l'efficacité et la qualité de l'éducation scout et de la gestion. Or, cette hypothèse doit être vérifiée périodiquement pour actualiser le programme de formation.

L'évaluation de chaque programme s'impose pour savoir si l'ensemble des activités de formation contribue réellement à améliorer la qualité des services offerts aux jeunes.

L'équipe de formation se doit d'évaluer le programme d'activités de formation chaque année. On consacrerait une réunion spéciale à cette fin. Pour évaluer

le programme d'activités, on doit examiner :

- **les objectifs:** ont-ils été atteints? Étaient-ils pertinents, réalistes?
- **les activités:** se sont-elles déroulées comme prévu? Quelles ont été les principales lacunes sur le plan de l'organisation matérielle? Les contenus (modules choisis) répondaient-ils bien aux besoins des participants et à ceux du Mouvement ?
- **les formules pédagogiques:** étaient-elles adéquates? Ont-elles permis de rejoindre plus d'adultes? Ont-elles facilité la formation? Y a-t-il eu des stages? Leur a-t-on accordé toute l'attention requise?
- **les méthodes d'animation:** étaient-elles adéquates et suffisamment variées?
- **les ressources humaines:** avaient-elles toutes les compétences souhaitées? Y en avait-il suffisamment? Quels sont leurs critiques, leurs commentaires?
- **les participants:** dans quelle proportion ont-ils atteint leurs objectifs personnels d'apprentissage? La participation a-t-elle été en hausse ou en baisse? Quelle est leur appréciation générale des activités, des formateurs, du contenu de la formation, etc?
- **l'effet sur la qualité et le développement du scoutisme:** existe-t-il des indices permettant de savoir que la formation a eu des effets bénéfiques, par exemple sur le nombre de membres, sur la diversification des activités, sur la présence dans la communauté, sur la gestion des ressources adultes?

Le bilan résultant de cette analyse devrait permettre d'élaborer un nouveau programme sur des bases plus solides et d'éviter de répéter d'année en année le même schéma sans se soucier de l'effet réel des activités de formation.

La formation scoutie doit avoir un effet sur l'efficacité et la qualité du scoutisme. Même si ces résultats ne sont pas toujours faciles à mesurer, la formation n'étant pas la seule variable en cause, les responsables de la formation devraient procéder le plus souvent possible à des évaluations de leurs activités.

## **4. Conclusion**

Soulignons en conclusion que les activités de formation faisant l'objet d'un programme ne constituent qu'une partie de la formation. Elles s'inscrivent dans un ensemble plus vaste, où la formation est continue et se fait surtout sur le terrain. La formation ne donne pas l'expérience, mais l'expérience ne peut toujours tenir lieu de formation, surtout en période de changement.

Les services de formation dans l'organisation scout doivent constamment réévaluer les besoins et offrir des activités de formation qui répondent bien à ces besoins. À ce sujet, il faut mettre en garde les responsables de la formation contre la tentation de la routine, qui se traduit par le même programme d'activités année après année. Rappelons que le processus de gestion d'un programme d'activités en formation comprend quatre étapes, à refaire annuellement. Ainsi, un programme d'activités de formation n'est pas un simple calendrier où l'on change quelques dates de temps en temps.

## PÉDAGOGIE

S'interroger sur l'application des trois principes décrits à la section 2, en relation avec la réalité:

- la formation scoute offerte localement répond-elle à la fois aux besoins des adultes et aux besoins du scoutisme?
- la formation scoute est-elle perçue favorablement?
- la formation est-elle réellement accessible à tous les adultes?

## SOURCES ET RESSOURCES

LAMARCHE, M. *L'autodiagnostic de la formation du personnel* *Le Québec Industriel*, vol 40, no 10, octobre 1986.

LAROCHE, V. *Formation et perfectionnement en milieu organisationnel*, Chicoutimi, Éditions JCL, 1984.

ROULEAU, S. *Instrument autogéré d'identification des besoins de formation pour l'entreprise*, Commission de formation professionnelle de la main-d'oeuvre, région métropolitaine de Montréal, 1986.

SAVOIE, A. *Le perfectionnement des ressources humaines en organisation*: théorie, méthodes et applications, Montréal, Agence d'Arc, 1987.

## Évaluation formative du module

Le formateur en apprentissage doit effectuer l'un des deux travaux suivants:

1° Analyser un programme d'activités de formation existant selon le processus décrit dans ce module.

À quels besoins répond ce programme?

Quels en sont les objectifs?

Quels sont les contenus choisis?

Quels sont les moyens d'apprentissage choisis?

Le calendrier d'activités reflète-t-il ces contenus et moyens?

Quelles sont les ressources requises (humaines, matérielles, financières)?

A-t-on évalué ou va-t-on évaluer ce programme? Comment?

OU

2° Élaborer les grandes lignes d'un nouveau programme en remplissant la grille ci-dessous à partir de la réalité d'un district (inventorier un minimum de trois besoins, reproduire et agrandir le tableau si nécessaire).

Analyser votre parcours dans le scoutisme selon le cycle vie de l'adulte au cours des deux dernières années.

Besoins	Objectifs	Contenu	Moyens / activité	Ressources humaines requises	Ressources matérielles requises	Ressources financières requises



**Une production de**

Association des Scouts du Canada  
7331, rue Saint-Denis,  
Montréal, Québec,  
H2R 2E5  
www.scoutsducanada.ca

Téléphone : (514) 252-3011  
(866) 297-2688  
Télécopieur: (514) 254-1946  
formation@scoutsducanada.ca