

Série des modules optionnels

ANI 1101 Accueil et intégration de jeunes handicapés
ANI 1102 Coéducation enfants
ANI 1103 Coéducation adolescents
ANI 1104 Jeunes en difficulté
ANI 2001 Dynamique des groupes
ANI 1105 Éduquer aujourd'hui
ANI 2006 Agent de développement spirituel
ANI 1107 Grands jeux

SOC 1201 Symboles et traditions
SOC 1202 Scoutisme international
SOC 1203 Scoutisme et environnement
SOC 1204 Scoutisme et parents

GES 2010 Gestion d'un district scout
GES 2042 Gestion des ressources adultes 2
GES 2044 Gestion financière 2
GES 1302 Organisation d'un rassemblement
GES 1303 Règlement des conflits d'adultes
GES 1304 Matériel et équipement
GES 1305 Reconnaissance des bénévoles
GES 1306 LA PLANIFICATION DANS LE SCOUTISME

TEC 1401 Camping d'été
TEC 1402 Camping d'hiver
TEC 1403 Publicité
TEC 1404 Expression et feux de camp
TEC 1405 Secourisme
TEC 1406 Orientation (carte et boussole)
TEC 1407 Communications et JSLO/JOTI
TEC 1408 Publier un périodique scout
TEC 1409 Nature: flore et faune
TEC 1410 Activités d'hiver
TEC 1411 Parler en public
TEC 1412 Scoutisme marin



ASSOCIATION DES SCOUTS DU CANADA

FORMATION MODULAIRE

La planification dans le scoutisme

GES 1306

Première édition
Mars 2001

Objectifs du module LA PLANIFICATION DANS LE SCOUTISME

Objectif général

Connaître et appliquer un modèle de planification dans le scoutisme.

Objectifs particuliers

1. Connaître l'importance de la planification dans le scoutisme et les principales caractéristiques de tout processus de planification.
2. Connaître les obstacles à la planification et les conditions pour se donner des garanties de réussite.
3. Connaître les six étapes de la mise en œuvre de la planification dans le scoutisme et participer à une démarche de planification en suivant ces étapes.

Avertissement

Les documents de l'Association des Scouts du Canada sur la formation modulaire 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.

Sommaire

CONTENU	3
Matière	3
1. Qu'est-ce que la planification ?	3
2. La planification dans le scoutisme	5
3. La mise en œuvre de la planification dans le scoutisme	8
4. Le déroulement du processus étape par étape	10
Analyse de la situation	10
Vision de l'avenir	13
Priorités	14
Objectifs et critères d'évaluation	15
Plan d'action	17
Évaluation des résultats	19
5. Un processus continu ou comment faire tourner la roue	20
6. Récapitulation	21
Pédagogie	22
Sources et ressources	22
ÉVALUATION FORMATIVE	23

Note. Pour alléger le texte et en faciliter la lecture, le genre masculin désignant des personnes 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.

©2001, Association des Scouts du Canada

Contenu du module LA PLANIFICATION DANS LE SCOUTISME

MATIÈRE

Note. Cette nouvelle édition du module GES 1306 remplace GES 1306 *Plan de groupe* et GES 2306 *Plan de district*, parus en 1998. Ces deux modules s'inscrivaient dans une perspective de planification stratégique intégrée (PSI) et contenaient des modèles détaillés pour la planification aux deux niveaux concernés. Deux ans après la publication de ces modèles, on a pu constater leur difficulté d'application. On s'est également demandé dans quelle mesure l'apprentissage et la mise en œuvre de ces modèles pouvaient être objet de formation. Il a été jugé préférable, dans une perspective de formation, d'offrir plutôt aux responsables un module d'initiation à la planification scoutie en général.

1. Qu'est-ce que la planification ?

*Si vous ne savez pas où vous allez,
vous risquez d'arriver ailleurs,
et vous ne saurez même pas
que vous n'êtes pas arrivé.*

La planification a pour but :

- de fixer un nombre limité de priorités en partant de la mission de l'organisation, de sa situation actuelle et des tendances de la société dans laquelle elle évolue;
- d'attribuer des ressources en fonction des objectifs;
- d'évaluer d'une manière continue les réalisations.

La planification permet de maintenir l'organisation dans la bonne direction, d'assurer que l'accomplissement de chaque étape du plan d'action contribue à la réalisation d'objectifs qui, à leur tour, permettront d'atteindre les priorités fixées et, par là, de réaliser les finalités de l'organisation.

La planification est ainsi un processus systématique qui consiste à déterminer et à coordonner les objectifs à atteindre, à définir les moyens de les réaliser et de mesurer les progrès accomplis.

La planification est un processus systématique qui consiste à déterminer et à coordonner les objectifs à atteindre, à définir les moyens de les réaliser et de mesurer les progrès accomplis.

On peut planifier pour une courte période, soit quelques semaines à une année: on parle alors de *planification à court terme*. Si on planifie pour une période de un à trois ans, on parlera de *planification à moyen terme*. Enfin, une planification pour une période plus longue sera définie comme à *long terme*.

Caractéristiques du processus de planification

Le processus de planification implique l'organisation dans sa totalité. Il n'est pas réservé à quelques responsables ou à un comité, même si on peut confier à ceux-ci des tâches de coordination. Il n'est pas l'affaire non plus d'un seul secteur d'activités ou d'un seul groupement à l'intérieur de l'organisation. Par exemple, dans un plan de groupe, on ne peut planifier pour une seule unité; il faut englober toutes les unités.

Le processus de planification :

- ✍ est systématique (il met en jeu tous les éléments), continu (voir le cycle à la page 10) et dynamique (il fait appel à toutes les ressources du milieu et il est mobilisateur) ;
- ✍ forme un tout cohérent ; il n'est pas une juxtaposition de projets individuels ou de priorités de certains secteurs opérationnels ;
- ✍ est stimulant ; il est conçu pour favoriser l'initiative et accroître la participation des membres ;
- ✍ est assez souple pour s'adapter aux besoins nouveaux, tout en restant ferme et précis pour viser des objectifs déterminés ;
- ✍ est orienté vers l'action ;
- ✍ aboutit à la production d'un document donnant une orientation claire et des instructions sur la manière d'utiliser les ressources (humaines, techniques et financières), d'atteindre les priorités et de réaliser des objectifs bien définis.

Attention! Le document de planification doit être un outil pratique que l'on utilisera régulièrement pour réaliser le plan et non pas un dossier classé peu après sa parution.






Le processus de planification est systématique, continu et dynamique.

Le processus de planification est orienté vers l'action.

Le document de planification doit être un outil pratique que l'on utilisera régulièrement pour réaliser le plan et non pas un dossier classé peu après sa parution.

Les étapes d'une démarche de planification

La planification, comme tout processus, procède par une série d'étapes. Chaque étape est clairement définie et s'inscrit à sa place dans un enchaînement logique. Il s'agit, d'une manière générale:

-  de fixer, en partant de la mission de l'organisation et de sa situation actuelle, un nombre limité de priorités;
-  de déterminer, à partir de ces priorités, des objectifs précis, mesurables et appropriés à chaque composante;
-  de déterminer des critères d'évaluation qui permettront de mesurer jusqu'où les objectifs fixés ont été atteints;
-  d'élaborer un plan d'action qui précise les moyens par lesquels chaque objectif sera atteint;
-  d'évaluer si les résultats désirés à un moment donné ont été atteints.

2. La planification dans le scoutisme

Avantages et difficultés

La planification permet à chacun des groupements d'analyser ses forces et ses faiblesses pour passer de la situation actuelle à une situation souhaitée.

Ce que nous venons de faire est un survol d'ensemble de la planification, applicable à n'importe quelle organisation et à n'importe quelle situation. Or, le Mouvement scout est une organisation qui agit dans des situations précises. Cette organisation se compose de plusieurs groupements interdépendants, qui se trouvent à divers niveaux: groupe, district, fédération, association nationale.

La planification permet à chacun de ces groupements d'analyser ses forces et ses faiblesses pour passer de la situation actuelle à une situation souhaitée. Améliorer la proposition éducative, offrir aux jeunes des activités attrayantes, encadrer les jeunes ou les adultes avec efficacité, augmenter les ressources financières, renforcer la place du groupement dans la communauté locale ou dans l'organisation scout, augmenter le nombre de membres (jeunes et adultes) sont autant de tâches que l'on ne peut improviser.

Plusieurs obstacles doivent être surmontés pour permettre à la planification scout d'être vraiment utile et opérationnelle.

Bien que l'organisation dispose de certains atouts pour se livrer à des exercices de planification, plusieurs obstacles doivent être surmontés pour permettre à la planification scout d'être vraiment utile et opérationnelle.

La multiplicité des groupements et des niveaux rend la coordination difficile. Au sein de l'Association des Scouts du Canada, on trouve

FORMATION MODULAIRE

plus de 500 corporations actives réparties sur quatre niveaux (groupe, district, fédération, national). Chacune des corporations est invitée à mettre en œuvre son propre plan. Idéalement, les plans s'harmonisent dans ce qu'on appelle la planification stratégique intégrée (PSI).

Idéalement, la PSI

La planification stratégique intégrée est un modèle de gestion prévisionnelle qui résulte de plusieurs années de tâtonnements et d'application de différents modèles de gestion dans l'entreprise. La *planification* est bien sûr le concept de base, sur lequel tout le monde s'entend : planifier, c'est fixer des objectifs et tracer le chemin à parcourir pour les atteindre. *Stratégique* signifie que la planification comporte des actions précises orientées vers un but. *Intégrée* veut dire que les actions, les stratégies et les plans de chacun des acteurs dans un ensemble s'en vont tous dans la même direction.

Habituellement, dans le scoutisme, on planifie du haut vers le bas. Par exemple, l'Association des Scouts du Canada se met à l'écoute des besoins, consulte ses membres, puis élabore un plan. Une fois qu'elle l'a adopté, elle demande à ses membres de l'appliquer, chacun à son niveau. Le problème, c'est que chacun a déjà son plan ou ses préoccupations et que personne ne se sent vraiment engagé dans l'exécution du plan qui provient d'un autre niveau.

Dans la PSI, le processus est inversé, c'est-à-dire qu'on planifie du bas vers le haut. Les groupes font d'abord leurs plans, puis les districts font les leurs en prenant en compte les plans des groupes. Les fédérations planifient alors en intégrant les plans des districts. Enfin l'association nationale élabore un plan d'ensemble qui incorpore les plans des fédérations.

Les obstacles à la PSI

La PSI est un idéal, avons-nous souligné. Elle suppose d'abord que toutes les composantes de l'organisation, du moins la majorité, font des plans. Elle suppose également des moyens de communication efficaces pour la transmission des plans d'un niveau à l'autre. Elle exige une grande capacité d'analyse et, enfin, du temps. Il faudrait sans doute plusieurs années pour que l'association nationale arrive à élaborer un plan qui tienne compte de tous les autres plans aux divers niveaux. Et qui dit que bon nombre des plans en provenance de la base ne seraient pas devenus caducs ?

En outre, il y a des obstacles à la planification même, qui reposent sur les facteurs suivants :



le *bénévolat* : les responsables bénévoles n'ont ni le temps ni la compétence pour piloter l'élaboration et la mise en œuvre de plans ;

Habituellement, dans le scoutisme, on planifie du haut vers le bas. Dans la PSI, le processus est inversé, c'est-à-dire qu'on planifie du bas vers le haut.

✍ la *culture d'association* : on a toujours plus ou moins planifié à l'intérieur de l'organisation scout, mais le plus souvent à court terme et presque exclusivement à des fins budgétaires ou dans un but de développement quantitatif ;

✍ le *cloisonnement corporatif* : chacune des corporations au sein de l'organisation scout est maîtresse de ses décisions et agit plus ou moins en vase clos. On tient rarement compte des besoins et orientations des corporations voisines et on ne transmet pas toujours volontiers les rapports de ce que l'on fait au niveau supérieur. En outre, les niveaux supérieurs sont parfois perçus comme des intervenants mal avisés de s'ingérer dans les affaires internes de la corporation ;

✍ le *fonctionnement courant* : bon nombre de plans atterrissent sur les tablettes. Parfois, on se donne beaucoup de peine pour élaborer cet outil de gestion, mais le fonctionnement courant a tôt fait de le reléguer à l'arrière-plan. Ce sont les urgences et les usages qui dictent les actions. Cette forme de conservatisme discrédite en quelque sorte la planification : on ne croit pas aux plans.

Des conditions pour se donner des garanties de réussite

Bien comprise et bien exécutée, la planification ne peut que favoriser le développement, autant en termes de qualité du scoutisme que de quantité.

Pourtant, la planification peut être grandement utile. Bien comprise et bien exécutée, elle ne peut que favoriser le développement, autant en termes de qualité du scoutisme que de quantité. Mais on n'y parviendra qu'à certaines conditions :

- 1) les responsables scouts doivent admettre qu'*une formation de base est indispensable* pour connaître l'outil lui-même et s'en servir à bon escient ;
- 2) la planification est *une entreprise collective*, qui exige la mobilisation, sinon de tous les adultes, du moins de tous les responsables d'un même groupement à un niveau donné ; il faut donc que tous ces responsables soient convaincus que l'exercice en vaut la peine et qu'ils soient prêts à y participer ;
- 3) *des ambitions modestes au départ* : il ne faut pas tenter de mettre en application un modèle trop complexe. Si on essaie d'atteindre trop d'objectifs, si on analyse des dizaines d'indicateurs, si on retient toutes les actions à entreprendre comme des priorités, si le terme est trop long, tout le monde va se décourager rapidement ;
- 4) *des actions réalistes* : le plan doit prévoir des actions réalistes, c'est-à-dire que l'on peut réaliser soi-même et dont on peut mesurer les résultats concrètement ; il ne sert à rien de planifier des actions vagues ou imprécises (par exemple, nous

allons nous faire connaître davantage) ou de prévoir que la responsabilité de réaliser les actions retenues incombera à d'autres acteurs (dans d'autres groupements ou à d'autres niveaux) ;

- 5) *un engagement à assurer un suivi* : le manque de suivi est la pierre d'achoppement de la planification ; or, qui dit suivi dit remettre le plan sur la table régulièrement, revoir les objectifs de temps en temps, faire un bilan des résultats au terme du plan ; le suivi d'un plan est analogue au suivi d'un budget, qui est lui-même un plan dans le plan.

3. La mise en œuvre de la planification dans le scoutisme

La mise en œuvre de la planification dans le scoutisme exige un processus systématique. On doit précisément savoir d'où on part, où on veut aller, comment y aller, quand et avec qui.

On dispose au départ de plusieurs éléments: la mission du scoutisme, ses principes fondamentaux, la raison d'être du groupement, l'acte d'incorporation, les normes, politiques et règlements, les procédures, etc. Par ailleurs, la planification aura un impact sur l'ensemble; naturellement, on le souhaite positif, mais il peut arriver que l'effet désiré et obtenu soit pervers pour un autre groupement ou même pour un niveau supérieur. Par exemple, le recrutement d'un groupe peut avoir pour effet d'affaiblir un autre groupe, ou la campagne de financement d'un district peut nuire à l'obtention de fonds par les groupes du même territoire.

Un responsable

Il importe de désigner un responsable de la planification. Ce peut être le responsable en titre, mais ce peut être quelqu'un d'autre à condition qu'il puisse manifester un bon leadership.

L'aide de personnes-ressources peut être utile. Pas nécessairement des spécialistes de la planification, mais des adultes scouts qui ont déjà expérimenté un processus de planification.

Une ou des réunions spéciales

Un processus de planification ne s'amorce pas comme un simple point à l'ordre du jour d'une réunion courante. Il faut au moins une réunion spéciale (prévoir une journée) pour réaliser un travail initial fructueux. Cette réunion doit être préparée et animée avec beaucoup de rigueur.

La mise en œuvre de la planification dans le scoutisme exige un processus systématique. On doit précisément savoir d'où on part, où on veut aller, comment y aller, quand et avec qui.

Il importe de désigner un responsable de la planification.

Il faut au moins une réunion spéciale (prévoir une journée) pour réaliser un travail initial fructueux.

Il importe d'associer dès le départ les principaux responsables au processus de planification.

Il est préférable d'aborder la planification en équipe restreinte. Plus il y a de monde, plus les discussions seront longues et plus les consensus seront difficiles à obtenir. Les participants ont rarement le même bagage d'informations; souvent leurs intérêts sont divergents et leurs motivations sont disparates.

Il importe d'associer dès le départ les principaux responsables au processus de planification. On forme alors un petit groupe de travail, qui se réunira une ou quelques fois. On pourra ensuite présenter un projet de planification à une instance pour le faire adopter.

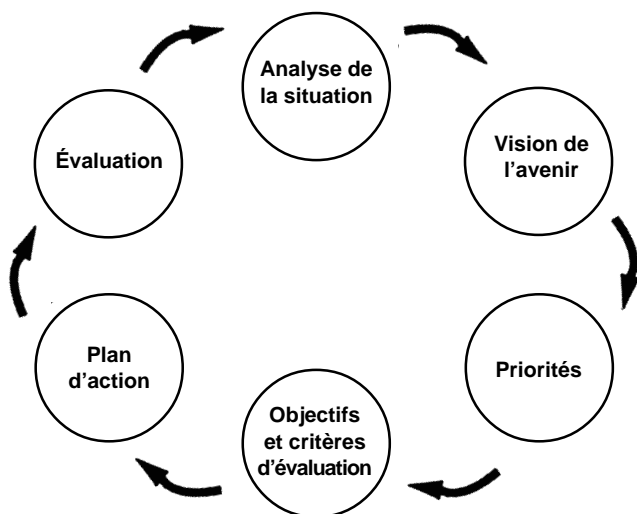
Les six étapes du processus

Pour mettre en œuvre la planification, il faut une méthode. Celle que nous proposons comporte six étapes, qui constituent le chemin à suivre.

- 1- **L'ANALYSE DE LA SITUATION:** l'objectif est d'identifier les forces actuelles et les principaux problèmes à surmonter.
- 2- **LA VISION DE L'AVENIR:** on se projette dans l'avenir pour décrire la situation à long terme.
- 3- **LES PRIORITÉS:** tout ne pourra être fait dans un seul plan, il faut donc déterminer des priorités.
- 4- **LES OBJECTIFS ET LES CRITÈRES D'ÉVALUATION:** pour chaque priorité, il est nécessaire de faire une proposition concrète qui indique un changement de la situation présente; cette proposition sera formulée en termes d'objectifs. Mais comment savoir que les objectifs auront été atteints? À l'aide de critères d'évaluation ou d'indices de mesure.
- 5- **LE PLAN D'ACTION:** les objectifs ne seront pas atteints par magie. Il est nécessaire de choisir des actions pour atteindre les objectifs.
- 6- **L'ÉVALUATION:** pendant l'exécution du plan et à son terme, il faut évaluer si les résultats attendus ont été atteints ou sont en voie d'être atteints.

Les étapes s'enchaînent dans un processus cyclique ou circulaire.

Les étapes s'enchaînent dans un processus cyclique ou circulaire, comme l'illustre le schéma de la page suivante. Ainsi, l'évaluation débouche-t-elle sur une nouvelle analyse de la situation qui permet de réajuster le plan et de recommencer le processus.



4. Le déroulement du processus étape par étape

Première étape : l'analyse de la situation

On doit établir d'abord un diagnostic de la situation. Pour y parvenir, il est suggéré de définir des *domaines stratégiques* et des *indicateurs de développement*. Les domaines stratégiques permettent de regrouper en quelques catégories tout ce qu'on fait ou qu'on doit faire. Les indicateurs de développement sont les éléments qui permettent de porter un jugement sur la situation dans un domaine stratégique.

Par exemple, au niveau d'un groupe, on peut partir de la mission du groupe pour définir les domaines stratégiques. Cette mission se formule ainsi :

Le groupe est une communauté locale formée de jeunes et d'adultes engagés à vivre le scoutisme et à en assurer la qualité, la permanence, la présence et la croissance dans leur milieu, conformément aux orientations, politiques et règlements de l'Association des Scouts du Canada. (Voir le module GES 1010 Gestion d'un groupe scout)

Qualité, permanence, présence et croissance sont quatre termes clés qui deviendront, à des fins de planification, des domaines stratégiques. Pour chacun des domaines, on identifiera les principales tâches ou responsabilités. On obtient ainsi les indicateurs de développement.

On n'est pas obligé d'utiliser les domaines stratégiques qu'on vient de mentionner. La mission d'un mouvement comme le scoutisme peut être perçue selon d'autres catégories, qui couvrent la totalité des champs d'action de l'organisme. Par exemple, on pourrait avoir:

Pour chacun des domaines stratégiques, on identifie les principales tâches ou responsabilités. On obtient ainsi les indicateurs de développement.

Il est recommandé de formuler les indicateurs en termes de questions.

Programme des jeunes, Adultes dans le scoutisme (gestion des ressources adultes), recrutement (jeunes et adultes), gestion financière et communications.

DES INDICATEURS SOUS FORME DE QUESTIONS

Il est recommandé de formuler les indicateurs en termes de questions. Les réponses à ces questions permettront plus facilement de poser le diagnostic. Attention! Pour répondre à certaines questions, il faut avoir des données statistiques ou des faits. Il est important de recueillir ces données avant la réunion de planification.

Voici quelques exemples d'indicateurs appliqués aux domaines stratégiques qualité, croissance, présence et permanence.

Le domaine QUALITÉ

- 1- Dans les unités, applique-t-on les sept éléments de la méthode scout¹ ?
- 2- Les projets favorisent-ils le développement de chaque jeune selon les cinq objectifs éducatifs du scoutisme ?
- 3- Le groupe (ensemble des jeunes et des adultes) est-il un milieu où l'on vit les valeurs fondamentales du Mouvement scout, exprimées dans la Promesse et la Loi ?
- 4- Etc.

Le domaine CROISSANCE²

- 1- Le groupe compte-il des unités dans tous les groupes d'âge ?
- 2- Le nombre de jeunes dans chaque unité tend-il vers le maximum ou le minimum ?
- 3- Y a-t-il un équilibre des âges acceptable dans chaque unité ?
- 4- Etc.

Le domaine PRÉSENCE

- 1- Le groupe participe-t-il au fonctionnement associatif du Mouvement, notamment au niveau du district ?
- 2- Les unités du groupe participent-elles aux rassemblements à d'autres niveaux (rallyes, camporees, jamborees, ronds-points, mouts...)?
- 3- Le groupe a-t-il une stratégie de relations publiques (avec les associations locales, la paroisse, les autorités locales, les médias)?
- 4- Etc.

¹ Voir le module ANI 1026 *Programme des jeunes 1*.

² Le domaine croissance fait l'objet d'une analyse approfondie dans le module TEC 1047 *Recrutement et accueil des jeunes*.

FORMATION MODULAIRE

Le domaine PERMANENCE

- 1- Le groupe gère-t-il des archives ? Les dossiers sont-ils bien classés et à jour ?
- 2- Le groupe a-t-il des emblèmes ou symboles connus dans son milieu ?
- 3- Le groupe reconnaît-il les années de service de ses membres ?
- 4- Etc.

Voici des exemples analogues, ceux-là appliqués aux domaines Programme des jeunes, Adultes dans le scoutisme, recrutement, gestion financière et communications.

Le domaine PROGRAMME DES JEUNES

- 1- Dans les unités, applique-t-on les sept éléments de la méthode scout ?
- 2- Les projets favorisent-ils le développement de chaque jeune dans les cinq domaines de développement de la personne ?
- 3- Favorise-t-on les montées dans le but de faire vivre le scoutisme pleinement à l'âge de l'adolescence ?
- 4- Etc.

Le domaine ADULTES DANS LE SCOUTISME

- 1- Applique-t-on la politique nationale de recrutement sélectif des adultes ?
- 2- Chaque adulte a-t-il un mandat précis faisant l'objet d'une entente réciproque entre lui et l'organisation ?
- 3- Évalue-t-on les adultes ?
- 4- Etc.

Le domaine RECRUTEMENT

- 1- Y a-t-il des objectifs de recrutement précis pour les prochaines années ?
- 2- Avons-nous les ressources et les compétences pour faire du recrutement systématique ?
- 3- Pratique-t-on le recrutement permanent ?
- 4- Etc.

Le domaine GESTION FINANCIÈRE

- 1- L'élaboration du budget se fait-elle en tenant compte de tous les besoins, d'un souci d'équilibre et de l'éducation scout ?
- 2- Le contrôle des dépenses est-il satisfaisant ?
- 3- Que peut-on faire pour accroître les revenus sans augmenter la cotisation des jeunes ?
- 4- Etc.

Le domaine COMMUNICATIONS

- 1- Y a-t-il un moyen de communication régulier à l'intérieur de notre organisme ? En sommes-nous satisfaits ?
- 2- Quelles initiatives prenons-nous pour mieux nous faire connaître du public ?
- 3- Quel est l'état des communications avec les niveaux supérieurs ?
- 4- Etc.

Il faut prendre garde de ne pas s'engager dans une analyse trop vaste ou trop complexe.

On peut trouver bien d'autres indicateurs dans chacun des domaines, mais il faut prendre garde de ne pas s'engager dans une analyse trop vaste ou trop complexe. On pourrait passer plusieurs jours à tenter d'établir un diagnostic, mais on n'a même pas commencé à déterminer les priorités et à fixer les objectifs.

Le choix des indicateurs peut être fait en fonction des réponses disponibles.

Si c'est la première fois que l'on fait un exercice de planification, il vaut mieux s'en tenir à quelques indicateurs par domaine. Le choix des indicateurs peut être fait en fonction des réponses disponibles. Par exemple, dans le domaine croissance, il est plus facile de savoir si on a des unités dans tous les groupes d'âge que d'analyser l'équilibre des âges dans chaque unité. Ou encore, dans le domaine qualité, il est plus facile de savoir si le système des équipes fonctionne dans les unités que d'analyser l'engagement communautaire dans chacune des unités. Plus la réponse est difficile à trouver, plus on risque de discuter subjectivement, longuement... et inutilement.

Deuxième étape : la vision de l'avenir





N'ayons pas peur de nous projeter dans l'avenir, même si le terme dépasse la durée moyenne d'engagement des adultes dans le scoutisme.

Une fois qu'on a répondu à une question, ce qui constitue en fait le portrait de la situation actuelle, il est nécessaire de faire une projection dans l'avenir, avant même de définir un objectif précis. Que souhaite-t-on à long terme, disons dans cinq ans ou plus ? N'ayons pas peur de nous projeter dans l'avenir, même si le terme dépasse la durée moyenne d'engagement des adultes dans le scoutisme. N'oublions pas que l'objectif sera, quant à lui, à plus court terme (trois ans ou moins). Il sera considéré comme une étape sur le chemin de la vision de l'avenir.

Cet exercice peut être fait par indicateur en même temps que l'analyse de la situation. Prenons l'exemple de l'indicateur MONTÉES. Disons que l'analyse a révélé un pourcentage de 20 % de montées. Autrement dit, le cinquième des jeunes qui ont l'âge requis passent au groupe d'âge suivant. Cette proportion peut varier selon les branches, mais contentons-nous pour l'instant de données d'ensemble. Celles-ci signifient que nous perdons les quatre cinquièmes de l'effectif en cours de route, sans compter l'inévitable roulement dans les unités mêmes (arrivées et départs en cours d'année).

FORMATION MODULAIRE

La vision de l'avenir, c'est l'idéal réaliste, si on peut concilier ces deux termes. Il serait raisonnable de penser qu'on puisse retenir, dans quelques années, la moitié de l'effectif. On peut même décoriquer l'idéal selon les groupes d'âge :

-  80 % chez les 7-8 ans ;
-  50 % chez les 9-11 ;
-  60 % chez les 11-14 ans ;
-  40 % chez les 14-17 ans.





Cette répartition n'est évidemment qu'un exemple. Il faut vraiment bien connaître la situation et les possibilités pour avoir une vision de l'avenir qui a du bon sens. L'idéal absolu, c'est bien sûr 100 %, mais tout le monde sait que jamais on ne pourra l'atteindre. Une telle vision est plutôt démotivante.

L'avantage d'une vision de l'avenir découpée en fragments, c'est de pouvoir aborder les étapes suivantes avec plus de réalisme. On a notamment la possibilité de cibler davantage les actions et de déterminer des priorités différentes pour un seul indicateur.

Troisième étape : les priorités

On ne peut pas tout faire, tout de suite. Il faut donc choisir. Dans chaque domaine stratégique, on retiendra quelques priorités en choisissant les indicateurs correspondants. Pour chacun de ces indicateurs, on peut même déterminer des sous-priorités.

Disons que, dans chacun des quatre domaines stratégiques d'un groupe, on choisit un indicateur. Après analyse de la situation, on s'est entendu qu'il fallait entreprendre des actions pour :

-  privilégier les objectifs de développement physique et de développement spirituel dans le Programme des jeunes (domaine qualité) ;
-  compter des unités dans tous les groupes d'âge (domaine croissance ou recrutement) ;
-  développer une stratégie de relations publiques (domaine présence ou communications) ;
-  mettre sur pied un système de classement et classer les dossiers (domaine permanence)

On se retrouve avec quatre priorités, mais cela ne veut pas dire qu'on négligera les autres responsabilités de tout groupe scout. Le choix de priorités veut dire que, tout en continuant à offrir le programme scout aux jeunes qui sont déjà là et en maintenant les acquis, on

Il faut vraiment bien connaître la situation et les possibilités pour avoir une vision de l'avenir qui a du bon sens.

Dans chaque domaine stratégique, on retiendra quelques priorités en choisissant les indicateurs correspondants.

Les priorités ne veulent pas dire qu'on négligera les autres responsabilités.

consacrera davantage de ressources qu'on ne l'aurait fait aux actions qui découleront des priorités choisies.

On peut décortiquer chacune des priorités pour établir en quelque sorte des sous-priorités. Par exemple, compter des unités dans tous les groupes d'âge peut vouloir dire :

- ✍ fonder de nouvelles unités ;
- ✍ favoriser les montées dans un groupe d'âge donné pour renflouer une unité menacée de fermer ;
- ✍ ouvrir une unité en coéducation dans un groupe d'âge donné pour accueillir davantage de filles et assurer une relève dans les groupes d'âge plus âgés ;
- ✍ etc.

Évidemment, tout ne peut être prioritaire et il faut être capable de sacrifier des actions qu'on pouvait au départ juger nécessaires, mais qui n'arriveront qu'en seconde ou en troisième priorité après d'autres.

On peut indiquer les priorités des façons suivantes :

- ✍ par *oui* ou *non* : un oui indique qu'il faut faire quelque chose tout de suite, un non signifie qu'il est moins urgent d'agir;
- ✍ par un *nombre* ou une *lettre*, par exemple 1, 2, 3 ou A, B, C: 1 ou A signifie qu'il est urgent d'agir (première priorité), 2 ou B qu'il est important d'agir, mais qu'on peut attendre à l'année suivante (deuxième priorité), 3 ou C qu'on peut reporter les actions ou n'envisager des actions que dans quelques années (troisième priorité); il est conseillé de ne pas recourir à plus de trois indices.

Les priorités à retenir à court terme correspondront aux OUI, 1 ou A.

Quatrième étape : les objectifs et les critères d'évaluation

Une priorité n'est pas un objectif. C'est simplement un champ dans lequel on devra entreprendre des actions. Mais dans quel but ? C'est ici qu'il faut fixer des objectifs.

Un objectif est un résultat à atteindre, exprimé de façon chiffrée ou en termes de comportements observables, avec un délai.

Un objectif est un résultat à atteindre, exprimé de façon chiffrée ou en termes de comportements observables, avec un délai ou une échéance. Un objectif doit être:

- ✍ chiffrable ou mesurable,
- ✍ atteignable donc réaliste,
- ✍ limité dans le temps (deux ou trois ans, au maximum),
- ✍ identifiable par tous.

FORMATION MODULAIRE

Un objectif peut se traduire par un nombre précis ; on dira alors qu'il est chiffrable. Par exemple, dans trois ans nous aurons un poste de 10 pionniers. Quand il s'agit d'un tel objectif, le critère d'évaluation est évidemment le nombre à atteindre.

Ce n'est pas toujours possible de quantifier, mais il faut s'efforcer de trouver des indices de mesure pour chaque objectif. Comment allons-nous évaluer que nous avons atteint l'objectif si nous n'avons pas de critères précis ?

Disons, par exemple, que nous visons l'objectif de favoriser le développement spirituel des jeunes. C'est un objectif qualitatif qu'on devrait être capable de mesurer. Voici quelques indices de mesure: nomination d'un agent de développement spirituel pour le groupe (si ce n'est déjà fait), participation de cet agent aux activités (présences, interventions), production d'instruments de développement spirituel, accueil et intégration de jeunes non catholiques dans les unités, évaluation avec les adultes éducateurs... Certes, nous ne saurons peut-être pas objectivement si tous les jeunes ont progressé sur le plan spirituel, mais nous aurons des indices reliés à des actions précises.

Comment pourra-t-on savoir que nous avons réussi à favoriser le développement physique des jeunes ? Par exemple, il faudrait pouvoir vérifier que les jeunes ont modifié certaines habitudes concernant leur santé, qu'ils font davantage d'activités physiques variées, que les menus qu'on leur propose pour les sorties et les camps sont plus sains, etc.

Les critères d'évaluation jouent un rôle important :

- ils précisent les résultats à atteindre à un moment donné, ce qui permet de mieux programmer les actions nécessaires pour les atteindre et facilite la prévision des moyens matériels et financiers (éléments du plan d'action) ;
- ✍ ils permettent de connaître la situation à chaque instant et la progression ;
- ✍ ils indiquent les secteurs dans lesquels les adultes doivent intervenir davantage pour que les objectifs soient atteints.

Les critères serviront ainsi de barème pour les évaluations périodiques et l'évaluation au terme fixé.

Les critères serviront de barème pour les évaluations périodiques et l'évaluation au terme fixé.

Cinquième étape : le plan d'action

Pour établir un plan d'action, il faut:

- 1- définir les actions à mettre en œuvre,
- 2- répartir les responsabilités,
- 3- préciser les ressources.

1- DÉFINIR LES ACTIONS À METTRE EN ŒUVRE




Après avoir fixé tous les objectifs pour un terme donné (disons deux ou trois ans), il convient de déterminer les actions pour les atteindre.

Qu'est-ce qu'une action ?

Une action est une tâche ou une série de tâches à accomplir pour passer de la situation actuelle à l'objectif fixé.

C'est une tâche ou une série de tâches à accomplir pour passer de la situation actuelle à l'objectif fixé. Chaque objectif peut nécessiter une ou plusieurs actions. En général, tous les objectifs se traduiront en actions dès la première année. Toutefois, il est possible de reporter certaines actions à l'année suivante pour certains objectifs.

Les actions doivent être précises. Elles doivent vraiment répondre à la question : *Qu'est-ce qu'on va faire concrètement pour atteindre l'objectif fixé ?* Par exemple, si l'objectif est d'augmenter de 50 % le nombre de montées chez les 11 ans d'ici deux ans, on pourrait prévoir les actions suivantes pour la première année :

-  organiser une rencontre entre les adultes éducateurs des groupes d'âge 9-11 et 11-14 ;
-  examiner les possibilités que les louveteaux ou les exploratrices qui ont déjà 11 ans puissent monter immédiatement dans une unité 11-14 ;
-  organiser, chez les 11-14, une activité ouverte aux 11 ans du groupe d'âge 9-11 (camp de fin de semaine, sortie d'une journée, fête champêtre, etc.).

Des actions pour un an

Il n'est pas nécessaire de prévoir toutes les actions à réaliser au cours des deux ou trois prochaines années. Il est préférable de s'en tenir à des actions pour une année. À la fin de l'année, on devra examiner où on en est et peut-être modifier les objectifs. Il sera toujours temps de programmer de nouvelles actions pour l'année suivante. Ainsi le plan d'action est annuel.

Le plan d'action est annuel.

2- RÉPARTIR LES RESPONSABILITÉS




Il convient de répartir entre différents responsables les tâches prioritaires à accomplir pour atteindre les objectifs. Il est impossible

FORMATION MODULAIRE

qu'une seule personne assure les suivis requis. Le plan d'action est une affaire collective, qui doit être comprise et acceptée par tous. La répartition se fera bien sûr en fonction des compétences respectives, et en tenant compte des capacités et de l'intérêt de chaque responsable.

3- PRÉCISER LES RESSOURCES

Pour chaque action, on devra prévoir les ressources nécessaires :

-  ressources humaines (responsables et exécutants),
-  ressources matérielles (locaux, équipement, accessoires),
-  ressources financières (budget).

Le budget devient ainsi partie intégrante du plan d'action. Il est à noter qu'il n'arrive qu'après toutes les étapes précédentes. Trop souvent, on fait un budget avant même le plan d'action, ce qui n'est pas logique.

Le budget indique ce que chaque action retenue devrait coûter. La somme totale des coûts, en regard des revenus escomptés, devra peut-être être revue pour arriver à l'équilibre. Il ne faudrait cependant pas que ce soit le budget qui détermine les priorités. Ce sont les priorités qui détermineront l'attribution des ressources financières.

C'est souvent quand on arrive au budget qu'on se rend compte des difficultés d'une planification réaliste. Le total des dépenses prévues pour les actions qui correspondent aux priorités retenues excède généralement les revenus escomptés. On a beau penser qu'il faudra accroître les revenus, tout le monde sait que l'argent ne tombera pas dans les coffres par miracle. Et le «miracle» ne risque pas de se produire si on n'a prévu aucune action spéciale de financement ou de collecte de fonds.

Le plus souvent, il faudra revoir les priorités ou les actions elles-mêmes. On a toujours tendance à vouloir faire trop à court terme, quitte à se désresponsabiliser. Par exemple, on décide de maintenir toutes les priorités en pensant que d'autres trouveront les fonds nécessaires pour financer les actions requises, ou encore on se dit qu'on réalisera les actions prévues si on trouve l'argent, ce qui équivaut à dire que ces actions ne sont pas vraiment prioritaires.

Ce genre d'attitude face au plan a un effet démobilisateur. On ne répétera jamais assez que planifier c'est choisir. Les membres d'un groupement doivent être capables de renoncer à certains intérêts pour permettre la liberté de choix; ils doivent être en mesure de mettre de côté provisoirement leurs ambitions ou leurs objectifs personnels pour discerner le bien commun. En ce sens, la planification a quelque chose d'un peu frustrant, mais tout le monde y gagne à terme.

Le plan d'action est une affaire collective, qui doit être comprise et acceptée par tous.

Le budget indique ce que chaque action retenue devrait coûter.

On a toujours tendance à vouloir faire trop à court terme, quitte à se désresponsabiliser.

LE CALENDRIER D'ACTIVITÉS

Il convient d'aménager dans le temps les différentes actions retenues. Certaines actions peuvent être continues sur une certaine période. Par exemple, une campagne de recrutement ou de financement. D'autres seront plus ponctuelles: activités spéciales durant la Semaine scoute, fête d'anniversaire, con

On ne doit pas confondre le calendrier d'activités avec le plan d'action.

On ne doit pas confondre le calendrier d'activités avec le plan d'action. Le calendrier ne peut inclure toutes les actions prévues, certaines ne pouvant être datées ou se présentant de manière continue, pas plus que le plan d'action n'inclut nécessairement toutes les activités, comme les réunions régulières des instances et les journées particulières du calendrier scout (fête de saint François d'Assise, JSLO/JOTI, fête de B.-P., Journée de l'environnement, etc.).

Sixième étape : l'évaluation des résultats

L'évaluation périodique des résultats est une condition indispensable pour réussir un plan.




L'évaluation périodique des résultats est une condition indispensable pour réussir le processus. Élaborer un plan et ne pas suivre sa mise en œuvre, c'est pire que de ne pas faire de plan. Le groupe qui s'est lancé dans la planification, mais qui n'en assure pas le suivi au moyen d'évaluations périodiques a le sentiment qu'il a perdu son temps à planifier et il risque de perdre confiance en lui-même. Il lui sera difficile de reprendre l'initiative plus tard.

Toutes les personnes qui participent au processus de planification ont besoin de recevoir le soutien et les critiques nécessaires à la mise en œuvre des actions. Ce qui stimule énormément, c'est de voir que toutes les équipes se mobilisent pour exécuter les tâches prévues dans le plan.

Les critères d'évaluation vont permettre d'apprécier l'état d'avancement du plan.

C'est ici qu'interviennent les critères d'évaluation définis pour chaque objectif. Ces critères vont permettre d'apprécier l'état d'avancement du plan.

L'évaluation peut se faire :

-  par des entretiens individuels réguliers avec les responsables, au cours desquels on analyse les tâches effectuées par ceux-ci ou par les équipes concernées;
-  par l'observation directe des actions prévues ou par des rapports écrits qui en témoignent;
-  en compilant des statistiques qui permettent d'évaluer avec précision les résultats mesurables;

- ✍ au cours des réunions régulières des instances, en réservant un certain temps à l'examen du plan, dans un domaine stratégique précis;
- ✍ au cours de rencontres spéciales, destinées tout particulièrement à analyser l'état d'avancement du plan. Il est conseillé d'en prévoir deux dans l'année. Ces rencontres sont indispensables pour le suivi.

5. Un processus continu ou comment faire tourner la roue

Nous l'avons vu, la planification est un processus cyclique, donc continu. Une fois qu'on s'est lancé dans la planification, on progresse doucement sans avoir à recommencer chaque étape en profondeur ou à repartir de zéro chaque année.

Ainsi, au terme de la première année, il n'est pas nécessaire de recommencer l'exercice de planification au complet. L'évaluation terminale va permettre de faire le point et d'élaborer un nouveau plan d'action annuel, qui ne sera peut-être que le réajustement du premier. On peut évidemment changer les priorités et les objectifs, surtout s'il s'avère que ceux-ci n'étaient pas très réalistes ou encore qu'on n'a réussi à accomplir que bien peu des actions qui avaient été prévues.

On peut en profiter pour se demander pourquoi les choses n'ont pas fonctionné comme prévu :

- ✍ manque de ressources,
- ✍ manque de suivi,
- ✍ manque de mobilisation,
- ✍ urgences imprévues,
- ✍ changement de responsables,
- ✍ etc.

Attention ! Comme dans toute évaluation, on s'interroge non pas pour accuser ou accabler qui que ce soit, mais pour avancer. Si on a accompli une seule action positive qui n'aurait pas été faite s'il n'y avait pas eu de plan, misons sur cette modeste réussite. On apprend ainsi à planifier avec optimisme, en apprenant de ses erreurs et en se retournant vers l'avenir.

On n'a peut-être pas besoin de revoir les objectifs chaque année, mais il faudra le faire tous les moyens termes, disons tous les trois ans. Et tous les cinq ans, on devra sans doute refaire l'exercice de diagnostic initial, avec les indicateurs de développement retenus ou en choisissant d'autres indicateurs.

Il est conseillé de prévoir deux réunions d'évaluation dans l'année.

Au terme de la première année, il n'est pas nécessaire de recommencer l'exercice de planification au complet.

Comme dans toute évaluation, on s'interroge non pas pour accuser ou accabler qui que ce soit, mais pour avancer.

Il importe en tout cas de bien évaluer périodiquement où on en est par rapport aux objectifs à l'aide des indices de mesure que l'on s'est donnés. Quand la planification est devenue un mode de gestion bien intégré dans le fonctionnement de l'organisme, on peut arriver à mesurer les performances avec de plus en plus de précision et de pertinence. En outre, on a toujours des objectifs actualisés et mobilisateurs.

6. Récapitulation

Pour récapituler, voici une grille dont les têtes de colonne identifient chaque étape du processus de planification. On peut, à l'aide de cette grille, visualiser ce processus en un coup d'œil.

Analyse de la situation		Vision de l'avenir	Priorités	Objectifs	Plan d'action	Évaluation
Domaines	Indicateurs de développement					

PÉDAGOGIE

Consulter un plan déjà fait dans un groupe ou un district, le comparer avec le modèle présenté dans ce module.

Rencontrer des responsables scouts qui ont déjà participé à l'élaboration et à la conduite de plans; discuter avec eux des avantages, des inconvénients et des difficultés de la planification dans le scoutisme.

En petite équipe, définir un domaine stratégique, trouver quelques indicateurs de développement et tenter de faire un portrait de la situation.

Élaborer une grille de planification détaillée pour un groupe ou un district (présenter un tableau).

SOURCES ET RESSOURCES

ORGANISATION MONDIALE DU MOUVEMENT SCOUT, *Dossier: Planification et évaluation d'une action*, manuel de Management, Bureau mondial du scoutisme.

RÉGION INTERAMÉRICAINNE DU SCOUTISME, *And now a District Plan*, 1993.

RÉGION INTERAMÉRICAINNE DU SCOUTISME, *Let's make a Group Plan*.






SCOUTS DE FRANCE, *Bâtissons le plan du département*, adaptation en français du document précédent, 1994.

SCOUTS DE FRANCE, *Un challenge: bâtissons notre plan de groupe*, adaptation en français de *Let's make a Group Plan*.

Scouts de France, *Bâtissons le plan du département*, adaptation en français du document précédent, 1994.

Évaluation formative du module LA PLANIFICATION DANS LE SCOUTISME

L'adulte en apprentissage...

-  expliquera en ses propres mots les avantages de la planification dans le scoutisme;
-  indiquera trois obstacles à la planification et des moyens pour surmonter ces obstacles;
-  énumérera les six étapes d'un processus de planification;
-  identifiera, à partir d'un domaine stratégique proposé par le formateur, trois indicateurs de développement;
-  participera à une démarche de planification dans le scoutisme et fera part de ses observations au formateur.