



SCOUTS[®]
du Canada

Élaborer et mettre en œuvre un programme d'activités de formation



FOR-0002

AVRIL 2018



scoutsducanada.ca



Objectifs du module

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 spécifiques

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 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.

Le contenu de ce module est la propriété de l'Association des scouts du Canada et ne peut être modifié de quelque manière que ce soit. La reproduction totale ou partielle est interdite à moins d'obtenir l'autorisation préalable de l'Association des Scouts du Canada.

L'Association des Scouts du Canada vous remercie de votre dévouement et de votre implication.

Bonne formation!

Note

Pour alléger le texte et en faciliter la lecture, le genre masculin désignant des personnes inclut les genres féminin et masculin.

Table des matières

Introduction	4
1. Trois principes	4
2. Gestion d'un programme d'activités de formation	5
2.1 Étape 1 : déterminer les besoins de formation	5
2.2 Étape 2 : préparer le programme d'activités	9
2.3 Étape 3 : mettre en œuvre le programme d'activités	13
2.4 Étape 4 : évaluer le programme d'activités	13
Conclusion	15
Mise en pratique des apprentissages	16
Évaluation formative du module	16
Lectures recommandées et références bibliographiques	17

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 œuvre 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.

1. Trois principes

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

1.1 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.

1.2 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.

1.3 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.

2. Gestion d'un programme d'activités de formation

2.1 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 d'adultes détiennent :

- un Badge de Bois;
- un Nœud de Gilwell;
- un Nœud de Cabestan bleu;
- un Nœud de Cabestan vert;
- Un Nœud de Cabestan violet.

2. Voir le module MVT-0002 Principes fondamentaux du scoutisme.

Par exemple, dans un district, on se demandera combien détiennent :

- 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 scoutie (Badge de Bois) ou en gestion scoutie (Nœud de Cabestan violet).

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

Les besoins de l'adulte

Tout être humain a différents besoins physiologiques et psychologiques. Le formateur doit en tenir compte lorsqu'il donne une formation.

Les besoins biologiques et physiologiques qui peuvent être contrôlés lors d'une formation sont :

- Manger et boire;
- se reposer (les pauses) et dormir (horaires pas trop chargés);
- la température corporelle (trop chaud ou trop froid);
- l'éclairage (trop sombre ou le soleil dans les yeux).

Selon William Glasser, les besoins psychologiques sont l'appartenance, le pouvoir, la liberté et le plaisir.

Voici quelques exemples où un formateur tient compte de ces besoins lorsqu'il donne de la formation :

Appartenance

Certaines personnes se sentent moins compétentes socialement et peuvent redouter de se retrouver en groupes. Les traditions scouts peuvent permettre à ces personnes de se sentir à l'aise et comme les autres.

Le pouvoir

Certains adultes ont eu une mauvaise expérience scolaire et peuvent donc être réticents à suivre des formations. Les formations scouts devraient s'éloigner du modèle scolaire et l'adulte qui suit une formation devrait être beaucoup plus participatif que passif, ce qui lui procurera le sentiment de contrôler son apprentissage.

La liberté

En choisissant de venir suivre une formation, l'adulte est motivé et veut apprendre des choses utiles pour ses tâches au sein du mouvement.

Le plaisir

Pour que les adultes reviennent en formation, il faut absolument que ce besoin soit comblé. Le formateur devra créer une atmosphère conviviale, et utiliser le jeu comme moyen privilégié d'apprentissage. Cela fait partie de la méthode scout. Les jeux utilisés toucheront les différentes caractéristiques des personnes : intellectuelle, physique, affective, sociale et morale.

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 et 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 préconçues 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, il est 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, de ses attentes, etc.

2.2 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 recevront un Badge de Bois;
- tous les adultes auront complété les modules requis pour accomplir leurs tâches (voir Guide des fonctions)
- 60 % des autres animateurs auront un Nœud de Gilwell;
- 20 % des responsables d'adultes (responsables d'unité, responsables de groupe, présidents de groupe) détiendront un Nœud 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 sont 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 matière de modules à acquérir en fonction de certaines tâches. Par exemple, on pourrait viser à ce que chaque responsable d'adultes ait complété le module parlant de ressources adultes et que, dans chaque unité, il y ait au moins un adulte qui a terminé le module parlant de dynamique des groupes.

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 l'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, et ce, dans le but d'accroître la prévention dans les unités scoutées et de garantir aux parents des jeunes un meilleur encadrement de leurs enfants.

Il est important de noter 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 0004. Il faut s'assurer que les moyens proposés sont 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, tant pour les adultes à former que 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 et 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, etc.

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.

Le SISC permet de voir le calendrier de formation de chaque district. On notera que ces calendriers incluent les contenus offerts (numéros et noms de modules), le type d'activité et le lieu.

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, telles que les frais de location de matériel, de transport et d'hébergement, les honoraires des conférenciers ou des spécialistes, ainsi que les coûts indirects tels que les salaires du personnel rémunéré.

Voyons le budget d'une journée de formation scoute donnée à 10 adultes par un formateur venant de l'extérieur. 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 et le groupe qui inscrit des adultes à l'activité, 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, en décourageant des adultes de régions éloignées à 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.

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

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.

2.3 Étape 3 : mettre en œuvre le programme d'activités

Voici venu le moment de réaliser ce qui a été prévu et préparé. C'est la réalisation ou la mise en œuvre à proprement dit. 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 003 s'attarde à tous les aspects de l'organisation d'une activité de formation.

2.4 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 et leur niveau de satisfaction sur la formation reçue. Pour se 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-ils 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, etc. 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 alors porté 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 % d'entre eux 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 consacra 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 si 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 ou 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 régulièrement à des évaluations de leurs activités.

Conclusion

Soulignons 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 scoutie 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.

Mise en pratique des apprentissages

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?

Évaluation formative du module

Consulter le calendrier de formation de plusieurs districts et les comparer.

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

Lectures recommandées et références bibliographiques

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.