



Gestion de la formation



FOR 0013

OCTOBRE 2018



scoutsducanada.ca



Objectifs du module

Objectif général

Être en mesure de gérer la formation dans un district.

Objectifs spécifiques

1. Décrire les responsabilités d'un responsable.
2. Connaître le rôle d'un responsable des ressources adultes dans le processus de gestion d'un programme d'activités de formation.
3. Connaître et appliquer le processus de gestion des membres d'une équipe de formation.
4. Connaître et appliquer le processus de gestion des reconnaissances en formation.

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

Le genre masculin est utilisé dans ce document afin d'alléger le texte, mais il désigne aussi bien les femmes que les hommes.

Table des matières

Introduction	4
1. Responsabilités de formation	4
2. Nomination du responsable des ressources adultes	6
3. Le rôle du responsable dans la gestion d'un programme d'activités de formation	6
4. L'équipe de formation	8
5. La gestion des membres des équipes	9
6. La gestion des reconnaissances	9
7. La gestion des inscriptions	11
8. La gestion du matériel	12
Conclusion	12
Mise en pratique des apprentissages	13
ÉVALUATION FORMATIVE	13

Introduction

Dans ce module, nous décrivons le rôle d'un responsable des ressources adultes, ainsi que les dispositions entourant sa nomination. Nous aborderons les tâches qui incombent au responsable des ressources adultes sous un angle pratique, avec des exemples qui collent le plus possible à la réalité des districts et des fédérations. Car le travail « sur le terrain » est parfois bien éloigné des théories, aussi valables que soient ces dernières.

Le responsable des ressources adultes doit faire face à des situations très diverses et souvent complexes où entre une part d'émotivité dont il faut tenir compte. Dans certains cas, il devra se fier à son propre jugement pour régler des problèmes délicats. Le sens du jugement ne s'enseigne pas, mais ce module indique quelques points de repère pour guider le responsable des ressources adultes.

1. Responsabilités de formation

En ce qui concerne la formation, le district joue les rôles suivants¹ :

- * évaluer les besoins en formation de tous les adultes qui travaillent au niveau du district;
- * assurer la formation de tous les adultes qui occupent des postes dans les unités, les groupes et le district, en fonction de leurs tâches et des besoins manifestés;
- * fournir les documents et l'encadrement nécessaires pour assurer cette formation;
- * délivrer les brevets Nœud de Gilwell, Nœud de Cabestan bleu et Nœud de Cabestan vert en vertu des exigences formulées dans le programme national;
- * évaluer la qualité et l'effet de la formation auprès des unités, des groupes et du district;
- * tenir un registre complet et à jour de tous les adultes qui suivent un processus de formation et de tous ceux qui ont obtenu des reconnaissances ou des brevets en formation.

1 Pour approfondir ces rôles, voir le module FOR 0009 Formation dans le scoutisme, approche générale et organisation

Le district est en relation avec l'Association pour :

- transmettre les dossiers des candidats à l'obtention du Badge de Bois ou du Nœud de Cabestan violet;
- commander les insignes correspondant au Nœud de Gilwell, au Nœud de Cabestan bleu et au Nœud de Cabestan vert;
- communiquer le nom et les coordonnées de son responsable des ressources adultes;
- communiquer les noms et qualifications des membres de l'équipe de formation du district;
- communiquer les noms des formateur breveté et adjoint dans son district qui ne font pas partie de son équipe et pourquoi ;
- obtenir les programmes, modules et formulaires requis.

En conséquence, le responsable des ressources adultes dans un district doit:

- * appliquer dans son district le programme national de formation des adultes, aussi bien responsables d'adultes qu'adultes animateurs;
- * à ce titre, il doit s'assurer que les documents nationaux utilisés sont les dernière éditions officielles et que tout document d'appoint, produit par le district ou par des formateurs au niveau du district, est conforme aux documents nationaux;
- * il doit aussi évaluer les besoins en formation des adultes sur le territoire du district;
- * constituer et gérer l'équipe de formation de son district en vertu de l'approche de gestion des adultes dans le scoutisme;
- * collaborer avec les responsable des comités de formation du national;
- * communiquer, au moins une fois par année, au commissaire national à la formation les noms et qualifications des membres de son équipe;
- * communiquer les noms des formateur breveté et adjoint dans son district qui ne font pas partie de son équipe et pourquoi ;
- * transmettre au commissaire national à la formation les besoins en formation des membres de son équipe;
- * gérer avec son équipe le programme d'activités de formation du district;
- * gérer les reconnaissances en formation dans son district; à ce titre, il doit connaître et suivre rigoureusement la procédure nationale d'attribution des brevets et veiller à ce que le dossier de chaque adulte en formation soit à jour;
- * relayer aux membres de son équipe les informations et directives en formation en provenance de l'Association.

1. Responsabilités de formation (suite)

Sur le plan personnel, le responsable des ressources adultes du district est invité à compléter sa formation en vue d'être reconnu comme formateur breveté si ce n'est pas le cas.

2. Nomination du responsable des ressources adultes

C'est le commissaire du district qui nomme et mandate le responsable des ressources adultes. Il le choisit parmi les formateurs brevetés reconnus par l'Association ou, si aucun formateur breveté n'est disponible, parmi les formateurs adjoints reconnus par l'Association. Si aucun formateur breveté ou formateur adjoint n'est disponible, il le choisit parmi les formateurs et lui demande de s'engager à suivre la formation appropriée le plus rapidement possible.

Aptitudes et qualités essentielles: leadership, compétence en animation d'adultes, connaissance du programme national de formation, esprit d'équipe. Expérience souhaitée: formateur au sein d'une équipe de formation durant au moins deux ans.

Le terme du mandat du responsable des ressources adultes va de pair avec celui du commissaire du district.

Tous les districts doivent tendre à avoir un responsable des ressources adultes, idéalement un formateur breveté. Au besoin, le nationale assure la suppléance.

3. le rôle du responsable dans la gestion d'un programme de formation

La gestion d'un programme d'activités de formation est présentée dans le module FOR 0002 Élaborer et mettre en oeuvre un programme de formation. Rappelons d'abord les étapes de la gestion d'un programme d'activités de formation:

- 1- Déterminer les besoins de formation
- 2- Préparer le programme d'activités
- 3- Mettre en oeuvre le programme d'activités
- 4- Évaluer le programme d'activités

La deuxième étape comporte sept sous-étapes:

- a) La formulation des objectifs
- b) Le choix des contenus
- c) Le choix des moyens d'apprentissage
- d) Le calendrier d'activités
- e) Le choix des ressources (humaines, matérielles, financières)
- f) Le budget
- g) L'autorisation

La supervision

La gestion du programme d'activités de formation du palier où il travaille est une responsabilité essentielle du responsable des ressources adultes. Cette responsabilité implique une grande diversité de tâches, que le responsable peut rarement exécuter tout seul. Il lui faut donc en déléguer un certain nombre et superviser le travail. La supervision consiste essentiellement à contrôler le travail effectué par d'autres sans entrer dans les détails. La supervision suppose une grande part de confiance.

Les formateurs auxquels le responsable délègue des tâches ont à lui rendre compte de leurs actes : respect des objectifs et des orientations, qualité du contenu, utilisation de méthodes approuvées, comportements en conformité avec le code d'éthique des adultes dans le scoutisme et avec les décisions prises lors des réunions préparatoires, courtoisie envers les participants aux activités et envers les autres formateurs.

Par contre, les formateurs doivent sentir qu'ils sont soutenus dans leurs tâches et qu'ils peuvent compter sur le responsable des ressources adultes en cas de difficultés.

Les tâches de supervision comprennent surtout des tâches de direction, de coordination et de contrôle administratif. Par ailleurs, le responsable peut jouer un rôle conseil auprès des formateurs sous sa responsabilité.

La direction

Même s'il travaille en équipe, le responsable assume la direction du service de formation et, plus particulièrement, du programme d'activités. Cela signifie qu'il doit veiller à ce que le programme se déroule tel que planifié.

Bien entendu, il est possible que des ajustements ou des correctifs soient nécessaires en cours d'année. Cependant, il faut éviter autant que possible de changer la date ou le lieu d'une activité prévue au programme. Ces changements devraient être envisagés en dernier recours, car ils sèment la confusion, créent de l'incertitude chez les inscrits comme chez les formateurs et causent des frustrations.

Autant que possible, on s'en tient à ce qui a été annoncé dans le calendrier de l'année. Raison de plus pour le planifier avec soin!

La coordination

La coordination est surtout affaire de communications. Le responsable doit s'assurer que tous ceux auxquels il a délégué des tâches soient sur la même longueur d'onde. Il doit donc assurer des contacts réguliers avec chacun: les informer, leur rappeler des orientations ou des détails, mais aussi obtenir d'eux des informations sur la réalité du « terrain », sur l'exécution de ce qui avait été prévu.

La communication est ainsi à double sens, mais, plus que cela, le responsable favorisera la communication horizontale entre les formateurs. Il doit notamment s'assurer que chaque équipe de formation en charge d'une activité soit fonctionnelle, en vertu d'une bonne « chimie » et de mandats clairs.

3. le rôle du responsable dans la gestion d'un programme (d'activités?) de formation (suite)

Enfin, le responsable doit assurer des communications entre son service de formation et le reste de l'organisation. Communications horizontales avec le commissaire ou le commissariat, avec les responsables de formation d'autres districts; communications verticales avec le national.

Ainsi, il est important que l'information circule bien en tous sens dans un service de formation. Dans cette perspective, le responsable des ressources adultes est en quelque sorte un pivot, un relais indispensable. C'est une condition indispensable pour superviser un programme d'activités de formation.

Le contrôle administratif

Contrôle est un terme qui déplaît à bien des bénévoles, mais c'est pourtant une nécessité dans toute organisation. C'est une tâche qui découle logiquement de la supervision. Ici, nous parlons restrictivement de contrôle administratif. Les actes des formateurs sous l'autorité du responsable des ressources adultes doivent être conformes aux procédures et, sur le plan financier, au budget. Par exemple, contrôle peut signifier l'obtention d'une autorisation pour effectuer une dépense, ou encore produire des pièces justificatives pour obtenir le remboursement d'une dépense.

Le contrôle administratif en formation implique par ailleurs un suivi des dossiers individuels en conformité avec les normes et procédures du programme national de formation.

Le rôle conseil

On s'éloigne ici de la supervision, car un responsable peut superviser sans nécessairement conseiller. Mais il s'agit de formation scout et le responsable des ressources adultes est avant tout un formateur. En exerçant un rôle conseil auprès des formateurs auxquels il a délégué des tâches, le responsable des ressources adultes contribue grandement à maintenir la relation de confiance indispensable à la mise en œuvre d'un programme d'activités de formation.

Le rôle conseil peut s'exercer plus ou moins formellement. Il sera plus évident dans le cas où les formateurs, en même temps qu'ils exécutent des tâches de formation, sont eux-mêmes engagés dans un parcours de formation pour devenir formateur breveté. Le responsable peut les aider à mettre à profit leurs expériences sur le terrain pour mieux avancer dans leur cheminement.

Soulignons enfin que le rôle conseil d'un responsable des ressources adultes se rattache à ses tâches de responsable d'adultes, comme nous le verrons dans la section suivante.

4. L'équipe de formation

Comme mentionné auparavant les tâches à accomplir dans un district sont multiples et ne peuvent pas être accomplies par une personne. Le responsable des ressources adultes du district travaille avec une ou plusieurs équipes selon la grandeur du district et les tâches à ac-

complir. Chaque équipe se rapporte au responsable des ressources adultes du district et fonctionne selon le mandat reçu de celui-ci. Le responsable des ressources adultes au besoin peut remettre certaines de ces responsabilités à un membre d'une équipe ou à une équipe. Il demeure responsable de s'assurer que les tâches sont accomplies.

5. La gestion des membres des équipes

Le responsable des ressources adultes devra appliquer les étapes du cycle de vie du formateur (voir FOR 0001) pour les membres de son équipe de formation.

6. La gestion des reconnaissances

L'attribution des reconnaissances officielles en formation est une question suffisamment sérieuse pour qu'on y accorde quelques paragraphes. Pour un adulte en formation, la reconnaissance vient attester sa réussite dans l'acquisition d'une connaissance ou d'une nouvelle compétence. Le moins qu'on puisse lui assurer, c'est un traitement juste et équitable de son dossier. Par respect pour ses efforts et son travail, on effectuera la remise dans un délai raisonnable et, sans nécessairement organiser une cérémonie, avec un minimum de décorum.

Le suivi des dossiers

Le responsable des ressources adultes doit tenir les informations de formation à jour sur le site de l'association (SISC) de tous les adultes engagés dans un processus de formation et de tous ceux qui ont obtenu une reconnaissance ou un brevet. Idéalement, on devrait retrouver dans chaque district un dossier complet de chaque adulte engagé dans le Mouvement, que ce soit à titre d'adulte animateur ou de gestionnaire. Ce dossier devrait comprendre:

- * les renseignements sur la personne: nom, prénom, adresse...
- * la fiche de nomination,
- * l'expérience de service scout (SISC),
- * la formation scout reçue et les reconnaissances obtenues,
- * les décorations obtenues (SISC),
- * une copie de la correspondance personnelle entre le district et cette personne,
- * tout autre renseignement jugé pertinent.

Le responsable des ressources adultes veillera à le mettre à jour au fur et à mesure de l'avancement de la démarche de formation. Il est recommandé de tenir un seul dossier où tous les renseignements sont rassemblés plutôt qu'un dossier pour l'administration du district et un dossier séparé pour la formation.

6. La gestion des reconnaissances (suite)

L'attribution des reconnaissances

Les reconnaissances et brevets en formation sont des attestations officielles de formation complétée et réussie. L'Association nationale attribue trois brevets distincts: le Badge de Bois, le Nœud de Cabestan violet et le Nœud de Tisserand. Le responsable des ressources adultes doit transmettre à l'Association les dossiers des candidats à l'obtention du Badge de Bois ou du Nœud de Cabestan violet, à l'aide du formulaire officiel de l'ASC.

Le district délivre directement les reconnaissances d'étape, soit le Nœud de Gilwell, le Nœud de Cabestan bleu et le Nœud de Cabestan vert en respectant les exigences formulées dans le programme national. Le district commande au Centre national les insignes correspondant à ces reconnaissances.

Par ailleurs, le district peut attribuer directement des brevets de formation en scoutisme d'hiver en vertu des exigences présentées dans le programme de formation en scoutisme d'hiver.

Des cas de refus

Il est possible qu'un adulte en apprentissage ne parvienne pas à satisfaire aux exigences pour obtenir une reconnaissance ou un brevet. Il est possible qu'il n'ait pas atteint ses objectifs d'apprentissage ou simplement qu'il n'ait pas suivi toute la formation exigée (modules manquants, stage incomplet, expériences pratiques ou travaux d'intégration des apprentissages non effectués).

Les causes de ce qui peut sembler un échec peuvent varier: manque de temps ou de motivation, niveau de difficulté trop élevé, formation préalable insuffisante, lien faible ou inexistant entre la formation reçue et les tâches réelles, manque de soutien et de conseils...

L'adulte en apprentissage n'est pas forcément à blâmer. Rappelons ici que l'évaluation de la formation dans le scoutisme est formative. Elle permet de déceler des lacunes à combler et il n'est jamais trop tard pour compléter un apprentissage. On peut corriger un plan de formation personnel, on peut redéfinir des objectifs d'apprentissage, on peut recourir à d'autres formules pédagogiques, on peut modifier le rythme d'apprentissage.

La formation peut cependant servir de « révélateur » dans certains cas. Un formateur peut se rendre compte qu'un adulte n'est simplement pas « à sa place » dans le Mouvement. Dans bien des cas, on peut avoir des doutes dès le début de la démarche de formation ou lors d'une session, mais c'est habituellement au cours d'un stage que les observations sont les plus concluantes.

Par ailleurs, il faut admettre que la formation ne permet pas toujours à l'adulte en apprentissage de développer les compétences requises pour exercer les tâches qu'on veut lui confier. Les formateurs doivent signaler leurs observations au responsable des ressources adultes, qui lui-même en fera part aux responsables en autorité, selon la procédure en vigueur.

L'Association des Scouts du Canada souhaite que chaque adulte engagé dans un parcours de formation obtienne le brevet attestant une compétence accrue. L'organisation scoutie dans son ensemble (mondial, national, fédération, district, groupe) n'investit pas tant de ressources humaines, financières et matérielles dans le but de voir les échecs se multiplier. Au

contraire, les brevets doivent être les plus accessibles possibles, tout en signifiant vraiment une compétence ou un ensemble de compétences.

Mentionnons que les cas de refus doivent être réglés rapidement. Plus on les laisse traîner, plus ils auront tendance à prendre des proportions démesurées. Les refus doivent aussi être consignés au dossier.

7. La gestion des inscriptions

Voici maintenant un sujet qui n'est qu'un élément parmi l'ensemble des responsabilités d'un responsable des ressources adultes, mais c'est une question à laquelle il convient de s'attarder. La gestion des inscriptions aux activités de formation comprend les tâches suivantes:

- * recevoir les fiches d'inscription;
- * vérifier l'admissibilité de chaque participant: âge minimum, brevets antérieurs, pertinence par rapport aux fonctions dans le Mouvement;
- * accepter ou refuser l'inscription, et, au besoin, communiquer avec le participant pour le guider vers une activité plus conforme à ses besoins;
- * envoyer une confirmation d'inscription comportant tous les renseignements utiles: lieu, date, horaire, matériel à apporter, etc.;
- * dresser la liste des participants et la remettre aux formateurs;
- * faire le suivi administratif (ou transmettre les données au service de comptabilité).

La plupart des organismes qui offrent des sessions de formation fixent une procédure et des règles précises en ce qui concerne les inscriptions. Voici un exemple de communiqué qui peut être utilisé dans les districts:

Conditions d'inscription (modèle)

Pour vous inscrire à une activité de formation, vous devez faire parvenir le formulaire d'inscription dûment rempli et nous le retourner à l'adresse suivante _____, accompagné d'un chèque de _____ \$ à l'ordre de _____. La date limite pour s'inscrire est toujours fixée à deux semaines avant le début de l'activité. Il est à noter que les premiers arrivés seront les premiers servis.

Pour annuler une inscription, on doit en aviser le service de la formation au plus tard une semaine avant le début de l'activité. Aucun remboursement ne sera effectué après ce délai. Si l'activité est annulée par le district, les personnes inscrites seront remboursées en totalité. Dans les cas particuliers (maladie, accident ou difficultés financières), n'hésitez pas à communiquer avec le responsable de la formation.

Il est souvent profitable de conclure des ententes avec d'autres districts ou fédérations pour des services de formation, que ce soit pour regrouper des participants, offrir une session spécialisée, dépêcher des formateurs d'un district dans un autre ou encore échanger des documents de formation. Le responsable des ressources adultes est appelé à créer des contacts avec les autres responsables de la formation et à entretenir des relations de coopération et d'ouverture.

8. La gestion du matériel

La plupart du temps, le responsable des ressources adultes doit aussi veiller à la gestion du matériel de formation. Ce matériel peut varier selon les besoins et les budgets. Certains districts préfèrent louer ou emprunter le matériel pour chaque activité, d'autres prévoient à leur budget l'achat de certains articles et appareils. Selon le cas, le responsable des ressources adultes doit s'occuper des locations ou emprunts ou voir à l'entretien et au renouvellement du matériel de formation.

Par matériel de formation, on entend habituellement:

- * un rétroprojecteur (prévoir les lampes de rechange, les transparents et les crayons),
- * un écran,
- * un tableau conférence (prévoir les tablettes de papier et les marqueurs);
- * un téléviseur et un magnétoscope;
- * des documents imprimés, informatiques ou audiovisuels;
- * des drapeaux et des hampes;
- * du matériel de présentation.

Certains ajoutent des décors, des accessoires, un lutrin, des micros, etc. De plus, les progrès technologiques permettent maintenant la projection de diapositives animées à l'aide d'un ordinateur portable, d'un projecteur spécialisé et d'un logiciel comme Power Point.

On peut aussi préparer une réserve d'articles divers que l'on entreposera dans un coffre ou une boîte solide: ruban cache, ruban adhésif, colle, ciseaux, tournevis, pinces, corde, ficelle, crayons, marqueurs, cartons... Transporté sur les lieux des différentes activités de formation, ce coffre deviendra rapidement apprécié des équipes de formation. Son contenu doit être renouvelé périodiquement. Une trousse de premiers soins peut aussi s'avérer utile.

Certaines activités de formation exigent du matériel spécialisé. Pensons, par exemple, au scoutisme d'hiver. Le coordonnateur de l'activité peut se charger d'une bonne partie de ce matériel. Cependant, quelqu'un doit superviser les achats, signer les contrats de location... Ce sont généralement des tâches qui incombent au responsable des ressources adultes.

Conclusion

Qu'il accomplisse lui-même les tâches de gestion ou qu'il les délègue à une autre personne, le responsable des ressources adultes demeure toujours, comme son titre l'indique, responsable de tous les aspects de la formation dans son district.

Le mot responsable vient du latin *respondere*, qui signifie répondre de ses actes devant autrui. Le responsable des ressources adultes a donc à répondre de la qualité de la formation dans son district.

Mise en pratique des apprentissages

1. Se documenter sur la formation en milieu organisationnel.
2. Assister à des réunions, séminaires ou colloques s'adressant aux responsables de formation ou aux formateurs.
3. Organiser un séminaire ou un colloque destiné aux formateurs de son district.

Évaluation formative du module

Le formateur en apprentissage doit:

- * décrire les responsabilités d'un responsable des ressources adultes au niveau d'un district;
- * expliquer ce que signifie la supervision dans la gestion d'un programme d'activités de formation;
- * décrire les étapes du processus de gestion des membres d'une équipe de formation;
- * décrire le processus de gestion des reconnaissances en formation.

Par ailleurs, le formateur être membre d'une équipe de formation d'un district pendant un minimum d'un an.