

Faire un retour, qualifier et encourager au sein des cours de formation



Pfadibewegung Schweiz
Mouvement Scout de Suisse
Movimento Scout Svizzero
Moviment Battasendas Svizra

Formation

Table des matières

1	Introduction	4
1.1	Généralités concernant les trois brochures formation	4
1.2	Généralités concernant cette brochure	5
2	Effectuer des retours, qualifier et encourager	7
2.1	Fondements	7
2.2	Observations	7
2.3	Retours	11
2.4	Qualification	13
2.5	Bases pour le retour, la qualification et l'encouragement dans le cours de formation	14
3	Entretien avec le participant	16
3.1	Qualification et retours dans un entretien avec le participant	16
3.2	Eléments de base et technique d'entretien	16
3.3	Préparation de l'entretien	20
3.4	La conduite d'un entretien	20
3.5	Situations difficiles pendant les entretiens	24
4	Formation dans la maîtrise de cours	25
5	Aperçu du processus de retour, de qualification et d'encouragement	26
6	Effectuer des retours, qualifier et encourager avant le cours	28
6.1	Planifier le processus de retour, de qualification et d'encouragement	28
6.2	Poser les exigences minimales	28
6.3	Documentation de l'observation	29
6.4	Permettre plusieurs chances, encourager le développement	30
6.5	L'influence sur le programme général	31
6.6	Inscription de participants et influence des besoins de formation	32
7	Effectuer des retours, qualifier et encourager dans le cours	33
7.1	Processus de retour, de qualification et d'encouragement transparent	33
7.2	Entretien de qualification intermédiaire et de qualification finale (discussion des participants)	33
7.3	Attribution du partenaire d'entretien	35
7.4	Entretien avec le participant à la moitié du cours	37
7.5	Entretien avec le participant à la fin du cours	37
7.6	Liste de buts	38
8	Effectuer des retours, qualifier et encourager après le cours	39
8.1	Retours à l'association cantonale (AC)	39
8.2	Envoi de la liste de buts	39
8.3	Evaluer	39
9	Annexe	40
9.1	Moyens auxiliaires et littérature	40
9.2	Glossaire	41
9.3	Index	42

1 Introduction

1.1 Généralités concernant les trois brochures formation

Aux scouts, la formation revêt une importance capitale !

Que les responsables qui façonnent le programme durant les activités et les camps pour les castors, louveteaux, éclais et picos soient bien formés est donc primordial pour le mouvement scout.

Le mouvement scout pose de hautes attentes à leur formation : lors des cours de formation, les responsables doivent être préparés à leur future tâche et leur future fonction, ils doivent apprendre de nouvelles choses, échanger et être motivés à continuer de s'engager dans le scoutisme.

C'est surtout grâce à l'énorme engagement et investissement de la maîtrise de cours que les cours de formations satisfont à ces exigences. Les maîtrises de cours investissent beaucoup de temps dans la préparation de leur cours et des différents points de cours, ils offrent ainsi des expériences de cours uniques et inoubliables aux participants, et leurs transmettent en même temps tout ce qui est important pour leur fonction future.

Afin de répondre à ces exigences, les responsables de cours doivent posséder de différentes compétences.

- **Compétence spécialisée :** transmettre des connaissances et des expériences, guider des réflexions, connaître les bons outils, effectuer des retours d'information, connaître les processus
- **Compétence méthodique :** utiliser de manière pertinente les méthodes pour les points de cours, transmettre les connaissances intelligemment, assurer le transfert, planifier le processus de retour d'information, de qualification et d'encouragement
- **Compétence personnelle :** montrer de la motivation, de la créativité et de l'intérêt, connaître ses propres ressources, avoir le désir de se perfectionner
- **Compétence sociale :** fonctionner dans la maîtrise de cours, percevoir l'ambiance et savoir y réagir, concevoir des processus de groupes, observer les participants et les situations

Certaines de ces compétences existent déjà chez les responsables de cours, les autres seront automatiquement apprises par les expériences faites pendant la direction de plusieurs cours, et un grand nombre de compétences peut être acquis et approfondi de manière ciblée.

Les trois brochures concernant la « formation dans le scoutisme » offrent de l'aide pour toutes les compétences qui peuvent être apprises, exercées ou recherchées. Ces brochures se complètent mutuellement, et forment un ensemble de soutien pour une formation passionnante, motivante et instructive dans le scoutisme.

- **Planifier, réaliser et évaluer des cours de formation**
La brochure s'adresse aux experts et aux chefs de cours qui planifient un cours et offre une aide pour la planification complète du cours.
- **Planifier, réaliser et évaluer des points de cours**
La brochure s'adresse aux formateurs qui planifient, réalisent et évaluent un point de cours. Elle montre à quels points il faut faire attention lors de la planification de point de cours et comment ils peuvent être construits afin que les participants puissent en apprendre le plus possible.
- **Faire un retour, qualifier et encourager au sein des cours de formation**
La brochure s'adresse aux experts, aux chefs de cours et aux formateurs qui sont responsables du domaine « faire un retour, qualifier et encourager ». Elle montre comment construire le processus de retour d'information, de qualification et d'encouragement lors d'un cours de formation et comment la progression personnelle des participants peut être encouragée à l'aide de retours.

Remarques concernant le langage et la mise en page

La forme masculine est toujours utilisée lors de la désignation de différentes personnes et de différents rôles qui apparaissent dans cette brochure. Les deux sexes sont néanmoins toujours concernés.



Ce symbole renvoie à un passage précis dans cette même brochure.



Ce symbole renvoie à un passage précis dans une autre brochure formation ou dans un autre moyen auxiliaire.



Ce symbole indique un conseil.



Ce symbole caractérise un exemple.



Ce symbole montre que ce point est important pour la planification, qui doit donc être traité avant le cours.



Ce symbole rend attentif aux points auxquels il faut faire attention pendant la réalisation du cours.



Ce symbole montre les points qui doivent être traités après le cours et qui ne doivent pas être oubliés.

1.2 Généralités concernant cette brochure

L'objectif d'un cours est de donner la possibilité aux participants de faire des progrès personnels : les participants accumulent de nouvelles expériences, développent de nouvelles capacités et aptitudes et développent les existantes, approfondissent leurs connaissances, découvrent leurs propres limites, apprennent de nouvelles techniques et de nouvelles méthodes, partagent les expériences de leur biographie scoute et en tirent des conclusions pour leurs futures activités en tant que responsable. Vers la fin d'un cours de formation, la maîtrise de cours décide si elle s' imagine ce participant dans sa future fonction avec sa qualification. La décision de qualification « cours réussi » ou « cours non réussi » confirme le développement des compétences du participant.

Dans son organisation, la situation de cours a un côté artificiel et contradictoire : les participants apportent des expériences variées et très différentes au sein du cours, doivent tirer profit du temps pendant le cours et sont censés arriver à la fin du cours avec des capacités semblables, afin de permettre à la maîtrise de cours de juger le plus objectivement possible si les participants l'ont réussi ou non. Cette organisation peut amener à ce que les thèmes pertinents pour la qualification soient transmis peu de temps avant leur évaluation et que les participants n'aient pas assez de temps pour traiter et consolider leurs nouvelles connaissances.

C'est pourquoi la maîtrise de cours ne devrait pas oublier l'apprentissage des participants, à côté des qualifications, en les accompagnant activement, dans le sens de former, montrer, conseiller et encadrer. C'est un défi car l'âge des participants aux cours de formation est très varié : tout dépend le cours de branche, il va de la fin de l'adolescence aux jeunes adultes. Avec leurs différents besoins d'apprentissage et d'encadrement au sein du même cours, ils sont eux-mêmes un groupe cible : plus des adolescents, mais pas encore des adultes.

L'apprentissage exigeant des cours de formation est accompagné de retours externes sur ses propres actes : les participants acquièrent des connaissances, ils planifient des activités, les mettent en œuvre et réfléchissent à leurs actes en tant que responsables et sont en même temps encadrés et conseillés par des formateurs expérimentés. Lors d'une discussion, la qualité des activités, l'attitude appropriée en tant que responsable et les progrès personnels sont discutés et les participants reçoivent alors un point de vue externe sur leur comportement.

Cette brochure s'intéresse aux différents aspects de retour, de qualification et d'encouragement des participants du point de vue de la maîtrise de cours, clarifie et explique les termes et présente le retour, la qualification et l'encouragement en tant que processus, qui commence avant et fini après le cours.

La brochure se divise ainsi en deux parties : les bases de retour, de qualification et d'encouragement, de la conduite d'un entretien et de la formation dans la maîtrise de cours sont présentés dans la première partie (chapitres 2, 3 et 4), dans la seconde partie (chapitres 5, 6, 7 et 8), la mise en œuvre dans la pratique avant, pendant et après le cours est thématifiée.

2 Effectuer des retours, qualifier et encourager

Avec les trois concepts *effectuer des retours, qualifier et encourager (RQE)*, le domaine complet concernant l'observation, les retours, l'évaluation, la qualification et l'encouragement des participants d'un cours de formation est entièrement décrit. Cela n'exclut naturellement pas de comprendre le cours de formation dans son ensemble et avec tous ses points de cours et ses moments d'apprentissage comme encouragement des participants.

2.1 Fondements

Les retours, la qualification et l'encouragement des participants dans les cours est pour beaucoup un domaine encore inconnu. Peut-être est-ce dû aux expériences négatives qui y sont associées ou au manque d'expériences. Ce chapitre clarifie certains termes et définit leur signification au sein du MSdS.

Les exigences envers les participants d'un cours de formation ne se limitent pas seulement aux compétences techniques et aux capacités méthodologiques mais aussi aux compétences sociales dans le domaine de la communication, des rapports avec les autres responsables, les enfants et les adolescents lors des samedis après-midi mais aussi des camps, ainsi que du rapport à soi. Juger et évaluer toutes ces compétences en une semaine de cours est un défi. Bien que certaines capacités soient entraînées avec des jeux de stratégie ou des jeux de rôle, ou même utilisées pendant le cours, d'autres restent pourtant cachées et il serait uniquement possible de les évaluer avec un « accompagnement dans la pratique ». Un tel accompagnement des participants ne peut pas être réalisé par la maîtrise de cours. Il lui reste donc la possibilité de décider quelles compétences seront évaluées pendant le cours.

2.2 Observations

Des observations sont nécessaires afin de pouvoir donner aux participants un retour fondé en ce qui concerne leurs performances et leur comportement durant le cours. Pour ce faire, les points suivants doivent être considérés :

2.2.1 Que faut-il observer ?

Dans le concept de l'encouragement, il est important de donner des mesures concrètes d'encouragement et de développement aux participants à la fin du cours, afin de compléter les compétences manquantes ou de renforcer les points forts déjà présents. Cela peut inclure les connaissances spécialisées comme par exemple la technique scout ou encore le comportement personnel. Les points forts changent en fonction de l'âge des participants et du but du cours. Dans un cours de base, par exemple, le point fort est plutôt lié au domaine technique alors qu'au cours Panorama, plutôt au domaine personnel.

Compétences

Le domaine de compétences comprend tout d'abord des connaissances dans le domaine des techniques scout, de l'administration J+S ou des connaissances méthodiques que le participant doit posséder après un cours. La plupart des exigences sont soit imposées (domaines J+S) soit définies par les objectifs de cours. Ces domaines sont souvent mesurables.

Les capacités méthodiques : méthode de travail, capacité d'organisation, mise en œuvre d'idées, créativité, transmission de connaissances

Connaissances scoutées générales / conscience des fondements du MSdS : connaissances spécifiques aux branches, connaissance SdC/T

Personnalité

Ce domaine se rapporte à la personne et à son comportement en général. Les aspects de ce domaine ne s'apprennent pas facilement et ne sont pas forcément mesurables. L'appréciation (subjective) de tels critères est pourtant très significative car elle donne la possibilité aux participants du cours de mieux se connaître. Il est tout de même important de souligner que l'appréciation de ce « domaine personnel » ne représente le point de vue subjectif de la maîtrise de cours. D'autres verraient peut-être le participant de manière totalement différente. Ces questions peuvent être utiles :

Comportement dans le groupe : qu'est-ce qui a particulièrement attiré mon attention (positivement) ? Comment j'ai trouvé le participant dans le groupe / équipe ? Comment s'est-il intégré au groupe ? Quel rôle a-t-il dans le groupe du cours ?

Comportement dans le cours : qu'est-ce qui a attiré mon attention concernant son comportement / ses capacités en communication ? Comment est-ce que j'ai trouvé cette personne en tant que participant au cours ? Comment se comporte-il envers la maîtrise de cours ? Quel rôle a ce participant au sein du cours (en comparaison avec les autres) ?

2.2.2 Quand faut-il l'observer ?

Dans l'ensemble, des impressions se forment en continu et peuvent être retenues. Toutefois, il existe différents moments, durant lesquels les situations peuvent être observées.

Des points de cours menés par les participants

Ici par exemple le comportement de responsable peut être observé.

Des points menés par la maîtrise de cours

Ici par exemple l'intérêt et la participation peuvent être observés.

Entreprise

Ici le comportement en groupe et éventuellement le comportement dans des situations difficiles peuvent être observés.

Temps libre

Contact avec les autres participants,...

Que l'accent soit placé consciemment sur le comportement, ou que des impressions soient enregistrées par hasard, il est important de faire attention à ce que les participants ne se sentent pas observés en permanence afin de permettre une ambiance (d'apprentissage) agréable. Ainsi, par exemple, le fait de prendre des notes constamment en présence des participants peut causer un stress inutile.

2.2.3 Qui observe ?

Principalement dans les cours avec beaucoup de participants, il est bien de se partager la tâche : qui observe quel participant et quand. Il est important que chaque participant soit observé par au moins deux formateurs du cours. De ce fait, les observations peuvent être discutées et comparées entre elles.

2.2.4 Comment observe-t-on ?

Fondamentalement, il est possible de différencier les observations spontanées et les observations systématiques.

Observations spontanées

Tout ce qui peut être observé dans différentes situations et reste en mémoire est appelé observation spontanée.

Avantages

- Première impression
- Différents aspects

Inconvénients

- Fréquemment, ce sont les erreurs et faiblesses qui restent en mémoire

Observations systématiques

Lorsque l'observation est ciblée sur une certaine attitude ou un certain objectif, il s'agit d'observation systématique.

Avantages

- Observation précise
- Ciblé

Inconvénients

- D'autres aspects sont oubliés / ne sont pas remarqués

Les données précises et fondées supposent les observations les plus objectives possibles. Cela est un défi car la perception personnelle est influencée par différents facteurs. Lorsque ces derniers sont connus, des mesures peuvent être prises afin de diminuer les facteurs d'influence.

2.2.4 Observer

Au contraire des caractéristiques physiques telles que la grandeur, la longueur ou le poids, les caractéristiques personnelles ne sont pas directement mesurables, mais se composent de différentes observations. La perception personnelle est influencée par différents facteurs. Ces facteurs dépendent d'un côté des formateurs qui observent, et d'un autre côté du participant observé, ainsi qu'une grande partie de la situation elle-même.

Influence du formateur qui observe

La perception d'une personne se compose de différentes observations, mais aussi de suppositions. Il est possible que certaines qualités par exemple l'intelligence soit déduites à partir de certains critères superficiels comme porter des lunettes. Cela influence la prise de décision par rapport à la manière de se comporter envers une personne lorsqu'on ne la connaît pas encore très bien. De plus, cela peut mener à décrire le participant observé avec des traits de caractères qui ne lui correspondent pas du tout. Le fait que les humains enregistrent des informations qui les conduisent à des préjugés / jugements est problématique. D'autres informations seront laissées de côté.

De plus, l'ambiance du moment influence aussi la perception tout autant que la sympathie ou l'antipathie vis-à-vis de la personne observée, ainsi que des observations déjà existantes sur la même personne. Une bonne humeur conduit à voir plus de points positifs. Des personnes qui ont des traits de caractères semblables à l'observateur bénéficieront aussi d'un jugement plus positif que les autres.

Influence du participant observée

L'apparence influence les traits de caractères d'une personne qui seront remarqués. L'effet Halo décrit un phénomène dans lequel les caractéristiques marquantes influencent la perception. Par exemple, une erreur faite par un participant attirant sera perçue moins grave que celle d'un participant moins attirant. Le comportement attrayant de ce participant va permettre de lui attribuer des caractéristiques comme l'intelligence ou le succès. Les traits positifs passent avant les traits négatifs et adoucissent donc ces derniers.

La première impression influence donc les observations et informations qui suivront.

Quelques faits à priori, qui influencent la première impression

- Porter des lunettes est un signe d'intelligence
- Les personnes en surpoids sont agréables
- Les personnes souriantes sont sympathiques, amicales et sincères
- Les personnes attirantes sont intelligentes, ont du succès, sont heureuses, mais les femmes trop séduisantes sont plus bêtes et volages

Influence de la situation

Des expériences ont montré que la perception d'une personne dépend aussi de la situation. Les mêmes comportements ont été évalués dans différentes situations. Le reste du groupe, le lieu, le moment de la journée, l'ambiance et beaucoup d'autres facteurs influencent l'évaluation. Même le temps qu'il fait semble avoir une influence. Par beau temps, la manière tendance à être plus souple que par mauvais temps.

Trucs et astuces pour observer

Les paragraphes ci-dessus montrent qu'un retour objectif par le biais d'observations n'est pas possible. Dans le cadre d'un cours de formation, ce n'est pas non plus nécessaire. Les observations ne doivent pas remplir de critères scientifiques, mais doivent aboutir à un jugement juste et un retour fondé.

Les astuces peuvent être des aides :

- Combiner les observations spontanées et systématiques
- Recueillir les informations sans les évaluer
- Séparer les observations et les évaluations
- Pressentiments / suppositions sont autorisés mais doivent être présentés comme tel
- Ne pas surestimer la première impression
- Discuter et comparer ses propres observations avec les autres, ne pas donner moins de poids aux observations des jeunes formateurs
- Ne pas passer à côté ou atténuer les informations « déplacées »
- Noter les observations et les reconsidérer avec un peu de distance
- Se remettre parfois en question (par exemple où sont mes préférences ? Pourquoi ?)
- Essayer de se concentrer seulement sur l'observation
- S'assurer que les participants ont la possibilité de montrer les capacités attendues

Interprétation

Par l'observation, seules les informations pertinentes sont à prendre en compte (par exemple le participant ne prend pas de note). Deux observateurs doivent arriver au même résultat indépendamment l'un de l'autre.

Une interprétation est une évaluation personnelle, c'est-à-dire une perception subjective (par exemple un participant n'écoute pas). Pour un retour objectif à un participant, il faut éviter le plus possible les interprétations. Si ce n'est pas possible de l'éviter, une interprétation devra impérativement être signalée comme telle.

Si le comportement d'un participant ou une situation soulève des questions, l'observation doit être complétée par une petite note. Lors de l'entretien avec le participant à la fin du cours, de telles observations peuvent être abordées et discutées avec lui. De là se développent souvent des conversations intéressantes et des fausses interprétations peuvent être évitées.

2.3 Retours

Cette brochure utilise, pour tous les messages que la maîtrise de cours renvoie au participant, le concept de « retour ». Dans un retour, la maîtrise de cours transmet, en général, au participant, l'évaluation de son investissement et comment la maîtrise l'a ressenti et compris durant le cours.

Les retours sont tous les messages communicatifs qui répondent à une communication de l'interlocuteur. L'information peut être effectuée de manière non-verbale ou, par exemple, peut être une absence d'action.

La stratégie d'apprentissage du cours de formation est particulière car il y a beaucoup de moments où différents retours seront donnés : la maîtrise de cours répond aux questions des participants, juge et évalue leurs performances et leur fait part de sa décision de qualification lors de l'entretien à la fin du cours.

Tous ces retours montrent qu'il y a une relation asymétrique entre les deux interlocuteurs. Il y a donc un écart entre la maîtrise de cours et les participants. Une particularité de ces retours qui ont une valeur qualificative de la performance du participant, est qu'ils se basent sur des critères d'évaluation déterminés au préalable.

Feedback

Ce terme sera évité car le feedback est une forme spécifique de retour qui repose sur une relation symétrique entre les deux interlocuteurs et qui ne se base pas sur des critères (ou avis). Le feedback (rétroaction) au sens strict de sa définition dans la dynamique de groupe se base sur le sentiment qu'induit un comportement chez autrui. Le besoin de feedback se fait ressentir chez la personne qui émet le feedback et est donc un besoin personnel d'expression et non une demande objective qui s'adresse à une personne en particulier. Pour la personne qui reçoit le feedback, les informations obtenues sont une proposition personnelle afin de savoir l'effet que provoque son propre comportement sur les autres. C'est un choix personnel d'intégrer les informations reçues dans son comportement futur ou non.

Un bon feedback comprend les aspects suivants :

1. Une description précise de la situation afin que l'interlocuteur puisse s'engager
2. La description du sentiment ressenti lors de cette situation
3. D'éventuelles répercussions potentielles sur le futur.

La chronologie des deux premiers éléments d'un bon feedback n'est pas important, le troisième est facultatif.

Le feedback dans ce sens (strict) n'est pas une forme de retour appropriée aux participants car le retour qui est principalement donné durant les cours de formation est basé sur des critères. Le feedback convient cependant aux remarques personnelles au sein de la maîtrise de cours. Les personnes individuelles peuvent ainsi se faire des remarques d'égal à égal.

Les aspects d'un feedback

2.3.1 Règles de retour

Afin que le récepteur puisse accepter et appliquer aussi positivement que possible un retour, certaines règles doivent être observées :

L'émetteur...

- ... s'adresse à son vis-à-vis directement.
- ... formule des messages en employant la forme « je » (pas de déclaration de forme « on » et pas de reproches de forme « tu »).
- ... intègre l'état et les besoins du récepteur.
- ... décrit comment le comportement de l'autre personne a été ressenti.
- ... fait référence uniquement à des choses que le récepteur peut modifier.
- ... est concret, tourné vers l'action et la situation.
- ... nomme les choses positives d'abord, et ensuite les choses négatives.
- ... évite les généralisations.
- ... évite les explétifs et ne « dilue » pas (donc, hum, heu, en fait,...).
- ... évite le subjonctif.
- ... est bref et formule les choses clairement.

Dans le cas idéal, le récepteur demande un retour d'information et est prêt à accepter celui-ci. Autrement, il est possible de clarifier si le récepteur est prêt à accepter un retour, et orienter celui-ci en conséquence, en posant la question ou en exprimant le souhait.

Deux autres éléments de retour, l'éloge réelle et la critique constructive sont décrites dans la section « Les bases d'un entretien ».

2.3.2 Donner des retours

Il y a différentes possibilités pour donner des retours aux participants mais aussi aux formateurs durant le cours.

Fondamentalement, il y a plusieurs sortes de retours tout au long du cours : des retours spontanés, des retours planifiés comme lors des entretiens avec les participants à la moitié et/ou à la fin du cours.

Il faut se mettre au clair au sein de la maîtrise quels points vont être donnés comme retours à l'occasion des entretiens avec les participants et quels thèmes vont être abordés en retours spontanés.

Retours spontanés

Les retours spontanés ont lieu peu après la situation observée. La situation est encore très présente à l'esprit du participant et la manière d'en parler est différente que lorsque plusieurs jours sont déjà passés.

Les retours spontanés sont sensés lorsque le participant peut encore adapter sa performance ou son comportement au long du cours grâce aux retours, ou lorsque l'observation concerne un petit détail qui ne passerait pas dans le cadre de l'entretien avec le participant.

Les retours spontanés peuvent, de plus, aider les participants peu sûrs d'eux à évaluer leurs performances durant le cours.

Retours planifiés

Il y a toujours des points de cours qui sont planifiés de manière à ce que les participants puissent directement montrer leurs compétences (par exemple mener un point de cours ludique). Lors de la conception du programme général il est possible de déjà prévoir un moment pour donner un retour au participant sur sa prestation à la fin du point de cours. La différence par rapport au retour spontané, est qu'il va être fait pour tous les participants et que cet entretien va être ciblé sur des points précis observés peu de temps auparavant.

La forme du retour

Les retours peuvent être généralement effectués de deux manières différentes, de manière orale ou par écrit.

Dans le cas de retour de manière orale, il est possible de répondre directement aux questions de compréhension. Une impression peut être discutée pendant le dialogue ou décrite plusieurs fois jusqu'à ce que le contenu du retour ait été communiqué clairement.

Un retour par écrit doit être extrêmement bien formulé afin d'éviter les malentendus autant que possible. Il peut être relu plus tard pour ce faire.

Il convient en outre de considérer que le message d'un retour peut perdre sa validité avec le temps. Pour cette raison, le contexte du retour doit être toujours précis.

Retour oral

Retour écrit

2.3.3 Retours au sein de la maîtrise de cours

Des retours peuvent également être donnés au sein de la maîtrise de cours :

- Spontané pendant la préparation et /ou pendant le cours (par exemple un éloge spontané du chef de cours fait du bien)
- Après le cours tous ensemble
- Lors d'une session de retours pendant le cours (lorsqu'il semble nécessaire à la maîtrise. Mais attention : demande beaucoup de temps et peut mener à des malentendus lorsque les formateurs sont fatigués !).
- Tandems après le cours : les formateurs se donnent des retours par groupe de deux
- Feedback mutuels d'égal à égal, aborder le comportement de l'interlocuteur et proposer ainsi un point de vue externe pour son développement personnel
- Retours du chef de cours à chaque (nouveau) formateur

Quelques conseils pour les retours au sein de la maîtrise :

- Les règles sont les mêmes que pour d'autres retours.
- Tout le monde doit être d'accord avec l'art et la forme sous laquelle les retours seront donnés
- Mettre en place certaines règles, par exemple que le retour doit être aussi positif et doit montrer des objectifs.
- Il y a des points, qui peuvent être mieux abordés après le cours, car le retour concernant ce point peut faire basculer l'ambiance de cours.
- Commencer absolument par du positif, éventuellement un pur « tour d'éloges ».
- Bonne introduction et discuter des faits avec le chef de cours au début, par exemple « nous savons tous que quelque chose s'est pas très bien passé à ce moment, pour moi c'est important que nous pensons aussi au positif et que nous essayons ensemble de ne pas seulement voir le mauvais... ».

→ Chapitre 2.3 – Retours, paragraphe « Feedback »

2.4 Qualification

La qualification est le résultat de toute l'évaluation durant la semaine de cours. Étymologiquement, le mot « qualification » vient du latin et signifie compétence, aptitude, appréciation. Les cours de formation du MSdS préparent les participants à une nouvelle tâche ou à une nouvelle fonction. La décision de qualification « cours réussi » exprime l'avis de la maîtrise de cours, que le participant est apte à l'exercice de la fonction (de responsable) en question. Cela induit, a contrario, que la maîtrise de cours a aussi la possibilité de prendre une décision de qualification négative « cours non réussi » pour un participant. Ceci se révèle nécessaire lorsqu'un participant n'atteint pas les exigences minimales du cours et n'est pas apte à exercer la fonction (de responsable) envisagée.

↳ Chapitre 6.4 – Permettre plusieurs chances, encourager le développement

↳ Chapitre 6.2 – Poser les exigences minimales

↳ Modèle de formation du MSdS
↳ Plans cadre de formation J+S

2.4.1 Qualification intermédiaire

La qualification intermédiaire permet d'identifier les participants dont la réussite de cours est en danger et de leur donner la possibilité de rattraper une performance insuffisante.

La seconde chance représente un point de cours et du temps doit être planifié en conséquence dans la partie du cours qui a lieu après la qualification intermédiaire.

2.4.2 Exigences minimales

Les exigences minimales sont l'ensemble des exigences que les participants doivent remplir pour pouvoir être qualifiés positivement. Elles représentent les compétences qu'une participante doit montrer afin de réussir le cours.

Pendant la planification du cours, la maîtrise de cours pose les exigences minimales avec lesquelles la performance des participants sera évaluée.

Pour cela, la maîtrise de cours doit être au clair sur les objectifs de formation et doit réfléchir aux objectifs qui pourraient servir de point de départ pour une exigence minimale. Il faut tenir compte du fait que pour chaque exigence minimale, il y a un instant d'observation correspondant, lors duquel les participants peuvent montrer ce qu'ils ont appris, mais aussi lors duquel la maîtrise peut observer.

Il est important, lors de l'analyse d'évaluation, que les autres compétences pour lesquelles il n'y a pas d'exigences minimales définies, ne soit pas mis à l'écart. Dans un cours, les participants doivent absolument pouvoir développer les compétences qui ne sont pas évaluées explicitement. Avec les retours, entre autres pendant l'entretien avec le participant, il est possible de parler de ces compétences, par exemple dans le domaine du potentiel de développement, mais ils n'ont tout de même aucune influence sur la qualification.

2.5 Bases pour le retour, la qualification et l'encouragement dans le cours de formation

L'évaluation et la qualification des participants par la maîtrise de cours doit être faite selon des références et des critères définis. Il est pratiquement impossible d'évaluer chaque compétence du modèle de formation et des plans cadre de formation J+S. Ces compétences comprennent de nombreuses connaissances et capacités que les participants doivent connaître ou avoir à la fin du cours et elles définissent les domaines dans lesquels les progrès personnels sont possibles et souhaités. Lors de la préparation, la maîtrise de cours doit fixer les compétences qu'elle veut et peut encourager et évaluer.

Les bases suivantes sont valables :

- **Le scoutisme est bénévole...**
... il faut donc partir du principe que la majorité des participants suivent les cours volontairement. Cela signifie que des responsables sont prêts à améliorer leurs capacités et sont intéressés à recevoir un point de vue externe.
- **Les objectifs de formation comme base pour la qualification.**
Les objectifs de formation du modèle de formation du MSdS et des plans cadre de formation J+S servent de base pour la qualification. Ils définissent quelles compétences doivent avoir les participants après un cours spécifique et ce que la maîtrise doit former. Montrer aux participants par rapport à quels critères ils seront évalués.

- **Mêmes exigences minimales pour tous.**
Plusieurs critères sont toujours pertinents pour réussir un cours. La maîtrise de cours a tout de même une certaine liberté par rapport au modèle de formation et aux plans cadre de formation J+S dans le poids qu'elle donne aux différents critères. Bien que les participants aient tous des connaissances préalables différentes et apprennent donc différentes choses pendant la semaine de cours, ils doivent tous être évalués à la même échelle.
- **D'abord d'apprendre, seulement ensuite d'évaluer.**
Il est important que les participants aient la possibilité d'apprendre, d'essayer de nouvelles choses et de faire des erreurs avant d'atteindre les exigences minimales et que leurs compétences soient évaluées.
- **Offrir consciemment des possibilités.**
La maîtrise de cours doit consciemment offrir et planifier des possibilités afin que les participants puissent montrer leurs compétences et s'exposer, pour rendre l'observation basée sur les critères définis possibles.
- **Plusieurs chances (deuxième chance).**
Si la réussite du cours par un participant est remise en question, la maîtrise de cours doit tenir un entretien avec lui le plus tôt possible afin de le rendre attentif aux domaines dans lesquels les exigences minimales ne sont pas encore atteintes ou dont le comportement remet en question la réussite du cours. Grâce à cela, le participant a la chance de s'améliorer durant le reste du cours.
- **Qu'est-ce qui est suffisant ?**
Il faut clarifier pour chaque exigence minimale ce que signifie suffisant et pas suffisant.
- **Évaluation et qualification se basent sur une image instantanée.**
Les maîtrises de cours doivent être claires par rapport à cela : l'évaluation des participants représente une image instantanée. Il faut aussi en faire part aux participants. Même si les participants vivent une semaine intensive, la maîtrise ne les connaît pas bien et elle ne peut pas évaluer toutes leurs capacités ou tout leur potentiel (caché). Il est possible qu'ils aillent bien ou mal durant ce court laps de temps, et spécialement les jeunes personnes se développent vite ; six mois plus tard, ils vivraient le cours d'une toute autre manière. Cela ne signifie pas pour autant qu'ils peuvent être qualifiés sur la base d'un pronostic, mais seulement sur les compétences fournies pendant le cours.

→ Chapitre 6.4 – Permettre plusieurs chances, encourager le développement

→ Chapitre 6.2 – Poser les exigences minimales

3 Entretien avec le participant

Les entretiens avec les participants pendant le cours de formation permettent aux participants de reconnaître leur progression personnelle et de comparer leurs impressions concernant leurs performances et leur comportement dans le cours avec le point de vue externe de la maîtrise de cours. L'entretien se rapporte à l'évaluation des capacités et des aptitudes pendant la semaine de cours qui s'orientent aux critères d'évaluation.

3.1 Qualification et retours dans un entretien avec le participant

En règle générale, les participants recevront beaucoup de retours de la part de la maîtrise mais aussi des autres participants pendant le cours. Cela leur permet de mettre ces conseils directement en pratique, afin d'en apprendre quelque chose et de pouvoir évaluer personnellement sa performance pendant le cours. Lors de l'entretien avec le participant à la fin du cours, les retours ne doivent pas être répétés, mais juste résumés. L'annonce de la décision de qualification ne doit pas non plus prendre trop de temps. En partant de ces deux principes, l'entretien doit comprendre les forces, les faiblesses et le potentiel de développement du participant. Dans cette partie de l'entretien, la relation communicative entre la maîtrise de cours et les participants est plus symétrique. L'entretien n'est pas seulement ciblé sur le passé, mais aborde aussi le développement futur du participant. Le temps de parole doit être égal pour les deux interlocuteurs. L'entretien n'atteint guère de résultats définitifs ou « justes », car le ressenti et les perceptions sont subjectives et la maîtrise de cours et le participant s'approchent ensemble d'une vérité actuelle.



3.2 Éléments de base et technique d'entretien

L'anticipation de l'entretien avec le participant est limitée : il est possible de prévoir ce qui va être dit, quel effet est attendu (motivation, éventuellement un coup de semonce...), et de quelle manière il est possible de réagir à certaines réactions. Un entretien est toujours une interaction et les réactions de l'interlocuteur ne peuvent pas être prédites. Cela signifie qu'il est nécessaire de réagir vis-à-vis de la personne, et que le déroulement de l'entretien doit être adapté.

Chaque entretien avec un participant contient deux éléments principaux : l'éloge et les critiques constructives.

Ces deux éléments et la technique de l'écoute active sont les composants d'un entretien articulé.



3.2.1 Eloges réelles

Un éloge bien défini est un élément central du retour et est parfois négligé.

Comment

- Réel : il doit y avoir quelque chose à féliciter
- En bonnes proportions : ni trop peu lorsqu'il y a quelque chose d'exceptionnel, et ne pas exagérer pour de petites choses

Quand

- Lors de bonnes performances ou de bon comportement
- Lorsque quelqu'un améliore sa performance ou son comportement
- Lorsque quelqu'un se donne spécialement de la peine
- Lors de petits événements également
- Lors que tout se passe normalement mais sur une longue période

Pourquoi

- Les éloges motivent.
- Les éloges donnent du courage et ôte l'incertitude.
- Les éloges donnent confiance en soi.

Un éloge juste et raisonnable n'est jamais superflu !

3.2.2 Critique constructive

Une critique constructive est fondée et est tournée vers le futur. Cette approche est un élément important de l'entretien pour trouver des solutions, aussi lorsqu'il s'agit d'annonces difficiles :

Comment

- Ne pas minimiser les difficultés de mise en œuvre
- Concret
- Amélioration étape par étape, pas tout à la fois

Quand

- Quand la prochaine étape doit être montrée
- Quand une alternative au comportement doit être montrée
- Quand quelqu'un souhaite donner un conseil

Pourquoi

Une critique constructive...

- ...donne la possibilité au receveur d'évaluer correctement sa performance.
- ...donne la possibilité au receveur d'avoir les bonnes exigences envers soi-même.
- ...peut motiver.
- ...évite des conflits implicites.
- ...évite de fausses interprétations.
- ...donne des retours par rapport à l'atteinte des objectifs.
- ...aide à poser de nouveaux, bons, objectifs.

Montrer une situation actuelle plutôt que de ressortir le passé

- *Non pas* : « Ce n'est presque pas croyable, tu as de nouveau... »
- *Mais* : « Donc, ce qui vient de se passer, je dois le critiquer... »

Chercher la logique de l'erreur plutôt que de juger toute la personne

- *Non pas* : « Ouais, ouais on connaît, chez de telle personne cela arrive tout le temps... »
- *Mais* : « Tu sais, cela m'étonne, est-ce que tu peux me l'expliquer... »

Rester objectif au lieu de dénoncer

- *Non pas* : « Vraiment, le fait que tu nous donnes toujours plus de travail avec ce truc, nous le trouvons vraiment pas correct envers la maîtrise... »
- *Mais* : « Ce truc est à l'origine de beaucoup de travail supplémentaire désagréable... »

Montrer les étapes suivantes

- *Non pas* : « Maintenant, fais en sorte que tu y arrives... »
- *Mais* : « Alors, il faudrait changer cela, essaye de commencer par ça... »

Clair et ouvert au lieu de direct

- *Non pas* : « Alors ces derniers temps j'ai entendu dire beaucoup de choses, que certaines personnes ne sont apparemment plus aussi engagés qu'avant... »
- *Mais* : « Ces deux incidents m'étonnent. C'est nouveau. Et ça me semble aussi étrange que ton engagement a diminué ces derniers temps... »

Mettre au clair ses propres sentiments plutôt que de jouer la comédie

- *Non pas* : « Ce sont naturellement des choses que des personnes expérimentées et formées ne font pas. Ils savent que... »
- *Mais* : « Je sais que cela peut également être effectué autrement. Mais j'ai fait de meilleures expériences ainsi et c'est pourquoi j'aimerais donc que nous fassions ainsi ici... »



3.2.3 Ecoute active

Par cette technique d'entretien, il s'agit de signaler à l'interlocuteur qu'il (et seulement lui) a toute l'attention. Elle entre en jeu dans les entretiens avec les participants avant tout dans les phases pendant lesquelles le participant parle. Une écoute active transmet à l'autre du respect et lui montre qu'il est pris au sérieux. De plus, l'écoute active aide le formateur par exemple à comprendre ce que le participant dit lorsqu'il présente l'image qu'il a de lui-même, qui est souvent bien loin de ce que la maîtrise s'était imaginée.

Les techniques d'écoute active suivantes sont à différencier :

■ Signes non verbaux

Position corporelle ouverte, mimique, hochement de tête, lever ou baisser les sourcils, de petits gestes adaptés au sujet (par exemple ouvrir les mains ou froncer le front), adaptation de l'attitude corporelle à l'interlocuteur

■ Réactions verbales

Manifestations laconiques d'écoute comme mmh, oui, aha,... (en quantité raisonnable et souvent soutenues par des mimiques et par la gestuelle)

■ Demander

Assurer que le sujet a été bien compris

- Tu as parlé de XY, qu'est-ce que tu voulais exactement dire par là ?
- Qu'est-ce que tu veux dire par là ?
- Il y a une chose que je n'ai pas encore bien comprise...
- Est-ce que j'ai bien compris que...

Important : ne pas forcer, pédant ou demander de manière menaçante, cela intimiderait l'interlocuteur.

■ Paraphraser

Répéter ce qui a été dit avec ses propres mots et laisser l'interlocuteur confirmer.

■ Verbaliser

Parler des sentiments ou des états mentaux supposés dans une déclaration, nommer et relativiser.

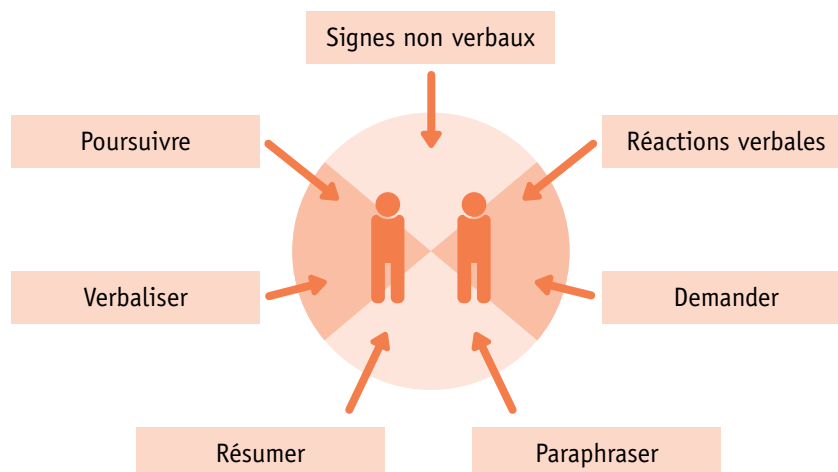
■ Poursuivre

Terminer la phrase de la personne parmi un grand nombre de possibilités selon la situation et la poursuivre.

Important : être conscient de la subjectivité de l'annonce. Ne pas utiliser trop souvent !

■ Résumer

- Si je résume, cela signifie que...
- Je retiens donc que...
- Finalement tu voulais en venir à...
- Laisse-moi résumer les points essentiels de mon point de vue...



3.2.4 Techniques d'orientation

Afin d'influencer l'anticipation limitée du déroulement d'un entretien avec un participant, il existe les techniques d'orientation suivantes :

- **Questions**
 - *Questions ouvertes* : sont des ouvertures pour amener le participant à parler.
 - *Questions fermées* : exige du participant une réponse très concrète.
- **Renforcer**
 - Juste
 - Oui, bien...
 - Naturellement
 - Mhm
 - (non verbal)
- **Interpréter**
 - Si je te comprends bien...
 - Tu penses donc que...
 - Cela veut donc dire que...

Mais attention : ne pas cataloguer ni analyser
- **Concrétiser**
 - Alors si j'ai bien compris le problème, donc...
 - Comment cela s'est-il exactement déroulé la dernière fois ?
- **Demander des propositions (pas une, mais plusieurs)**
 - Tu as déjà des idées de la manière dont tu aimerais le faire ?
 - As-tu des propositions concrètes ?
 - Comment voudrais-tu commencer ?
- **Conclure**
 - Si je reprends l'entretien...
 - Après tout ce dont nous avons parlé...

→ Schulz von Thun, « Carré de communication »

3.3 Préparation de l'entretien

Comme le déroulement des entretiens avec les participants n'est pas prévisible mais seulement orientable, il est important que la préparation de l'entretien soit préparé par rapport au participant. Cette préparation permet au formateur de commencer l'entretien en étant calme, en prenant de la distance et en ayant un aperçu de l'entretien. Il s'agit d'atteindre une clarté intérieure pour permettre, non pas de dire le plus, mais de dire les bonnes choses au bon moment. La préparation d'un entretien prend du temps et comprend les étapes suivantes :

1. Etre au clair : perspective du formateur

Chose : *Qu'est-ce que* je vais transmettre au participant ?

- Thèmes ? Dans quel ordre ?
- Quel est le problème exact ?

Appel : Quelle *influence* je veux prendre ?

- Objectif de l'entretien ?
- Souhaits / revendications ?

Moi : Qu'est-ce que je montre de *moi-même* ?

- Mon rôle, moi comme personne ?
- Mes sentiments ? Une certaine défense / résistance ?

Relation : Qu'est-ce que j'ai à dire à *mon partenaire* d'entretien ?

- Relation ?
- Menace du partenaire d'entretien ?

2. Changement de perspective : empathie et anticiper les réactions

- Qu'est-ce que je sais sur le participant ?
- A quoi faut-il que je fasse attention avec lui ?
- Comment le participant voit-il les choses ? Sentiments ? Relation ? Attentes envers moi ? Craintes / espoirs ?
- Réactions possibles sur ce que je dis ? Comment est-ce que je m'y prends avec les réactions ?

3. S'imaginer l'entretien

- Comment est-ce que je le construis ? Argumentation ?
- Planifier le déroulement de l'entretien
- Planifier des alternatives



Cela vaut la peine de préparer les questions les plus importantes par écrit :

- *Quelle est ici la situation, le cas ?*
- *Qu'est-ce que je veux transmettre ?*
- *Qu'est-ce que je veux expérimenter ?*
- *Qu'est-ce que je veux/nous voulons atteindre ?*

3.4 La conduite d'un entretien

Les retours ou la conduite d'entretiens peuvent être appris – mais contient également des moments qui relèvent plus d'un art que d'une science et qui exigent non seulement une intervention logique, mais également une intervention émotionnelle. Les entretiens avec les participants sont également les moments où tous les formateurs se trouvent seuls sur le terrain. Il est impossible de savoir si les formateurs mènent leurs entretiens de manière précise, car ils sont seuls lorsqu'ils parlent avec un participant. Avec une expérience grandissante, chaque formateur trouvera son style de gestion d'entretien avec lequel il se sentira sûr.

Il existe de différentes possibilités pour mener un entretien avec un participant. Un déroulement possible d'entretien avec un participant est décrit ci-après.

Déroulement d'entretien avec une participante possible

0 Préparation

La maîtrise de cours discute au sujet du participant
Le formateur qui va mener l'entretien prend compte des particularités et se prépare (par écrit).

1 Début

Briser la glace
Aller chercher le participant
Endroit : sur place ou en chemin, le participant choisit

2 Introduction

Informations concernant les points suivants :
Retours de toute la maîtrise de cours
Formateur comme porte-parole de la maîtrise de cours
« Image instantanée »
Expliquer le déroulement

3 Retours au participant

Transmettre la décision de qualification

Le participant parle de lui-même I

Comment t'es-tu senti ?
A quoi as-tu accédé facilement ? Pourquoi ?
Et moins facilement ? Pourquoi ?

Le formateur parle du participant

Reprendre ce qu'a dit le participant
Nous / je
D'abord le positif
Chances / risques
Idées pour travailler sur soi
Astuces pour le futur scout

Le participant parle de lui-même II

Est-ce que tu penses que la maîtrise t'as bien évalué ?

→ Si NON

Que manque-t-il ?
As-tu des demandes ?

4 Retour à la maîtrise

Le participant parle de la maîtrise
Comment as-tu vécu ce cours ?
Aimerais-tu dire quelque chose à la maîtrise de cours ?
A moi ?

5 Fin de l'entretien

Complément ? Thème ouvert ?
Est-ce que l'entretien te convient comme ça ?

→ Si NON

↳ Chapitre 3.3 – Préparation de l'entretien

↳ Chapitre 3.2.3 – Ecoute active

↳ Chapitre 3.4 – La conduite d'un entretien

Début : 1 Début

Briser la glace

L'objectif est de mettre à l'aise, de lancer l'entretien et d'assurer la bonne volonté à discuter ensemble. Typiquement, les thèmes du quotidien sont utilisés, par exemple en marchant jusqu'à l'endroit de l'entretien (par exemple la soirée d'hier, le temps, les commentaires sur le lieu,...). Cette phase doit être aussi courte que possible.

Introduction : 2 Introduction

- Présenter le déroulement : d'abord les retours au participant, ensuite éventuellement à la maîtrise et au cours.
- Clarifier qu'il s'agit d'une image instantanée.
- Clarifier le point de vue : quel est le point de vue de la maîtrise, quel est le point de vue personnel.

Retours au participant : 3 Retours au participant

Décision de qualification

Faire part rapidement d'une décision de qualification positive (réussi) détend l'atmosphère. Il est aussi important de faire part d'une décision négative aussi vite que possible. Il faut impérativement laisser du temps au participant pour réagir. Il peut être sensé d'interrompre l'entretien si les émotions sont trop fortes et de continuer plus tard de manière constructive. Toutefois il faut se demander s'il ne serait pas mieux d'annoncer une décision de qualification négative dans le cours de l'entretien. Les participants qui n'ont pas réussi un cours peuvent réagir en étant choqué, en se taisant, accepter, irrationnellement ou s'opposer. Les réactions sont difficiles à prévoir. Dans tous les cas, il faut être prêt pour les réactions inattendues ou irrationnelles, et les tolérer le plus possible.

Le participant parle de lui-même I : image de soi

Un point central est de donner la possibilité au participant de s'exprimer. Cela permet parfois de détendre l'atmosphère. Il est possible que le participant sache et dise qu'il a certains potentiels à développer, qu'il est conscient de certains comportements. Par exemple, il se peut que le participant dise qu'il a été assez calme pendant ce cours. Cela permet au formateur de continuer sur cette déclaration et de demander la raison, de confirmer des impressions ou d'exprimer une autre perception.

Questions possibles afin de mener cette phase :

- Comment as-tu vécu le cours ?
- Qu'as-tu appris ?
- Comment t'es-tu senti durant le cours ?
- Comment t'es-tu perçu toi-même pendant le cours ?
- (Que penses-tu de la manière dont les autres t'ont perçu dans ce cours ?)

Le formateur parle du participant : image externe

C'est dans cette phase que les retours sont donnés. C'est aussi la phase principale de l'entretien et la plus longue. La manière pertinente est de regrouper les retours par domaines. Les points suivants doivent être observés :

- D'abord, formuler des points positifs, sur la base des observations.
- Possibilités de développement, sur la base des observations formulées, peuvent être par exemple développées ensemble. Afin de poser des objectifs ensemble pour le futur, la liste des buts est un moyen d'aide pertinent.
- Un bref résumé de ce qui a été dit à la fin de l'entretien aide le participant à classer les informations et à pouvoir mieux les mémoriser.
- A la fin de cette phase, le formulaire de retour peut être présenté, discuté ou rempli ensemble.

→ Chapitre 7.6 – Liste de buts

→ Chapitre 8.1 – Retours à l'association cantonale

Le participant parle de lui-même II : possibilité de discussion / conclusion par le participant

Le participant doit pouvoir s'exprimer par rapport au retour donné. Cette partie concernant le participant doit se terminer avec l'accord du participant, de façon à ce que le participant n'ait pas de questions urgentes ou de sentiments négatifs à la fin de cette partie. Le formateur peut alors demander :

- Comprends-tu les retours ?
- Est-ce que cela te paraît juste ?
- Manque-t-il quelque chose ?
- Phrase de conclusion : est-ce que c'est ok pour toi comme ça ?

4 Retours à la maîtrise de cours / au formateur

Le participant parle de la maîtrise de cours

La dernière partie de l'entretien comprend les retours du participant par rapport à un formateur en particulier ou à l'ensemble de la maîtrise. Tout dépend le cours ou le groupe cible, les participants sont plus ou moins préparés à cette partie. Il est bien de dire assez tôt aux participants qu'ils peuvent donner un retour à la maîtrise pendant l'entretien afin qu'ils puissent s'y préparer.

On peut demander au participant :

- Quelle a été la prestation de la maîtrise de cours (individuellement, en groupe) ?
- Qui était ta personne de référence dans la maîtrise ?
- Remarques concernant un formateur en particulier ?
- Retour personnel ?

5 Fin de l'entretien

- Retour concernant l'entretien, si c'est en ordre comme cela, si les attentes sont remplies
- Revenir à l'actualité du cours
- S'assurer du bien-être du participant

Puisque les entretiens ne sont pas planifiables mais seulement orientables, la déviation de ce déroulement au bon moment est l'art d'un bon meneur d'entretien. Il est important que le meneur soit conscient de cette décision.

Retours à la maîtrise de cours / au formateur

Fin de l'entretien

3.5 Situations difficiles pendant les entretiens

Quelques exemples de situations difficiles ainsi que les moyens d'aide adaptés :

Le participant n'est pas satisfait d'une décision.

Idées :

- Reformuler la justification de la décision de la maîtrise de cours, jusqu'à ce que le participant la comprenne et la saisisse (également s'il n'est pas du même avis).
- Les deux partenaires sont d'accord qu'ils sont d'avis différents et essaient de suivre les arguments de l'autre.
- Faire une pause et continuer la discussion plus tard.
- Faire appel à une troisième personne (chef de cours).

Points qui peuvent faciliter l'acceptation d'un retour négatif

- *Manifester une reconnaissance fondamentale envers la personne en face.*
- *Apporter de la compréhension au lieu de monter de l'inflexibilité.*
- *Evoquer le positif.*
- *Dégager la logique des erreurs (soulagement car les erreurs sont compréhensibles).*
- *Nommer concrètement les aspects problématiques et les comportements.*
- *Ne pas trop justifier les raisons (overkill).*
- *Apporter de l'aide : conseils concrets, formation, prochaine étape.*
- *Ne pas le ridiculiser devant les autres.*
- *Ne pas atténuer.*
- *Ne pas lui reprocher les actes involontaires, les caractéristiques, le manque de compétences.*
- *Lui permettre de sauver la face.*
- *Poser des délais et des objectifs intermédiaires réalistes, pas tout en une fois !*

Aucune réaction, le participant se tait.

Idées :

- Répéter la phase du bris de glace : essayer de transmettre un sentiment de sécurité au participant
- Se taire
- Faire une pause et chercher un rendez-vous ultérieur pour l'entretien
- Souligner et répéter les points positifs
- Adapter le silence de différentes manières : souvent, une déclaration dans une perspective de « je » est aidante, comme par exemple « je ne suis pas sûr, parce que je ne sais pas comment tu vas ». Des phrases comme « pourquoi tu te tais ? » ou « Dis donc quelque chose » n'apportent souvent pas grand-chose.

La maîtrise de cours en sait peu sur le participant et a trop peu d'information pour faire un retour pertinent.

Idées :

- Regarder encore une fois avec la maîtrise avant l'entretien ou en discussion bilatérale avec les formateurs
- Le dire directement ainsi au participant
- Poser des questions au participant, par exemple le questionner sur ses forces et faiblesses

4 Formation dans la maîtrise de cours

avant
le cours

Afin d'avoir du succès avec la mise en œuvre des procédures d'encouragement et de qualification, il est important de former les nouveaux formateurs dans les domaines suivants :

- Définition et limites des concepts de retour, de qualification et d'encouragement
- Exigences minimales
- Observer
- Faire des retours
- Mener un entretien avec un participant
- Annoncer de mauvaises nouvelles

La formation de la maîtrise de cours peut avoir lieu avant et en partie pendant le cours. Il faut veiller à ce qu'il y ait assez de temps prévu à cet effet afin qu'elle ne soit pas survolée.

Une bonne formation avant le cours peut économiser du temps pendant le cours.

Voici quelques idées pour la formation dans les domaines de processus de retour, de qualification et d'encouragement :

- Séquence de formation classique par le responsable du cours et l'expert.
- Tous les formateurs écrivent chacun deux observations pertinentes et non pertinentes. Celles-ci seront ensuite discutées en maîtrise de cours.
- La maîtrise de cours réfléchit pour exercer les exigences minimales par rapport à un point de cours et évalue le point de cours et les critères à la fin.
- Moyen d'aide sous forme de quiz pour l'apprentissage personnel, dans lequel les termes concernant le processus de retour, de qualification et d'encouragement sont à classer.
- Tous les formateurs prennent note de leurs observations pendant une journée / un week-end de planification et les évaluent ensuite.
- Observer les passants dans une gare et écrire les observations de manière la plus neutre possible neutre sans interprétation.
- Après chaque séance de maîtrise de cours, se faire entre formateurs un rapide retour et en discuter.
- Jeu de rôle pour les entretiens avec les participants avec retour par le chef de cours et / ou l'expert.
- Entraîner des situations difficiles précises. Deux formateurs jouent une situation d'entretien, les autres regardent. Les acteurs racontent ce qu'ils ont ressenti durant l'entretien et ce qui était difficile, les observateurs racontent ce qu'ils ont observé. La situation est évaluée ensemble.

↳ Chapitre 2.1 – Fondements

↳ Chapitre 6.2 – Poser les exigences minimales

↳ Chapitre 2.2 – Observations

↳ Chapitre 2.3 – Retours

↳ Chapitre 3 – Entretien avec le participant

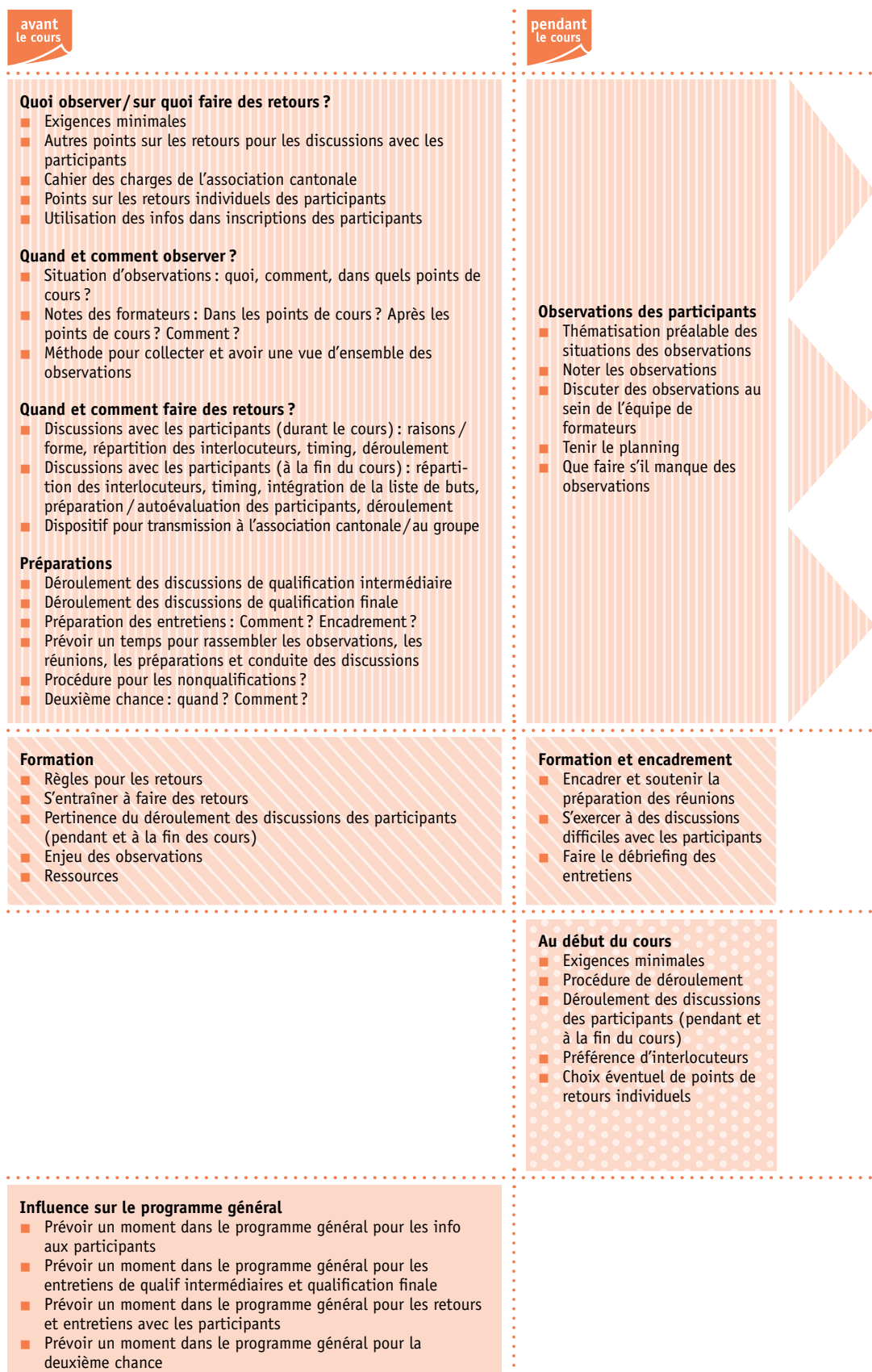
↳ Chapitre 7.5.1 – Entretien avec les participants qui n'ont pas réussi le cours

↳ Brochure « Planifier, réaliser et évaluer des points de cours »

5 Aperçu du processus de retour, de qualification et d'encouragement

Retour, qualification et encouragement avant, pendant et après le cours : le graphique suivant donne un aperçu sur les tâches de la maîtrise de cours dans le processus de retour, de qualification et d'encouragement.

Les aspects individuels sont traités plus en détails dans les chapitres suivants.



après
le cours

Entretien à la moitié du cours

- Qui obtient pour quelles raisons une qualification intermédiaire/un entretien à la moitié du cours ?
- Y a-t-il une mise en danger ? Deuxième, troisième chance, info au responsable de groupe
- Mise en oeuvre de l'encadrement dans la préparation

Qualification

- Réussite oui / non ?
- Si non-qualification : donner clairement les raisons
- Recommandation

Entretien à la fin du cours

- Partenaire d'entretien
- Eclaircissement des observations confuses
- Points nécessitant un soutien
- Mise en oeuvre de l'encadrement dans la préparation
- Conduite de l'entretien

Retours

- Retour à l'association cantonale/au responsable de groupe
- Liste des buts au responsable de groupe
- Si non qualifiés : info au responsable de groupe Evaluation

Evaluation

- Retours des participants aux discussions des participants
- Evaluation des réactions, qualifications et procédures d'encouragement

Evaluation

- Discuter après coup des enjeux individuels dans tout le processus
- Retours mutuels dans la maîtrise de cours

Pendant le cours

- Introduire la phase de qualif. intermédiaire
- Souhait éventuellement possible de discussions de participants pendant le cours
- Annoncer la fin de la phase de qualif. intermédiaire
- Choix des interlocuteurs dans discussions participants
- Info évtl. sur combien ont réussi le cours

6 Effectuer des retours, qualifier et encourager avant le cours

6.1 Planifier le processus de retour, de qualification et d'encouragement

L'appréciation et l'encouragement des participants s'étendent sur la durée totale du cours. Il vaut la peine de fixer ces processus dans un concept. Il peut être d'une grande aide d'informer l'ensemble de la maîtrise de cours à propos des réflexions faites et de ressortir les processus lorsqu'il y a des incertitudes.

Le concept doit comprendre la description des exigences minimales, la documentation de l'observation, les délais de discussion et de retour et aussi le système d'observation. Les points décrits ci-dessous doivent être discutés.

Le concept peut également contenir la manière dont des situations d'observation pour les exigences minimales individuelles peuvent être créées de manière concrète dans les points de cours et comment les tâches doivent être données aux participants, afin de pouvoir réellement observer les critères formulés. Quoi qu'il en soit, ceci doit être pris en considération pendant la planification des points de cours !

Le concept créé doit être discuté avec tous les formateurs au plus tard au début du cours. Les tâches et les responsabilités doivent être réparties clairement afin de ne rien oublier.

6.2 Poser les exigences minimales

Les exigences minimales peuvent dériver d'objectifs de formation classés par ordre d'importance. Lors de la formulation, il faut faire attention à ce qu'elles soient claires et explicites, ainsi que réalistes et qu'elles contiennent des attentes de compétences envers les participants. Il est pertinent que la maîtrise de cours différencie les critères qui décrivent le développement des participants durant le cours et ceux qui décrivent une caractéristique personnelle qui ne change presque pas durant toute la semaine de cours. Il est important que la majorité des exigences minimales soient des critères de développement. Les critères ouverts ou les critères qui contiennent des adjectifs et qui laissent une certaine liberté ont des avantages et des inconvénients : d'un côté, ils donnent la possibilité à la maîtrise de cours, par exemple pour des participants qui montrent un comportement social difficile, mais qui ont tout de même les compétences nécessaires, d'avoir un point de départ pour remettre en cause la qualification. D'un autre côté, les critères ouverts sont un danger, car la maîtrise de cours peut être en désaccord par rapport à l'évaluation d'un participant.

Le nombre d'exigences minimales doit rester raisonnable. D'une part afin de réduire le nombre de situations d'observation explicites et ainsi le « stress d'examen » pour les participants, d'une autre part afin de ne pas surcharger la maîtrise de cours.

Chaque système de qualification nécessite une formation ou du moins une coordination dans la maîtrise de cours pour savoir de quelle manière les différents critères doivent être compris. Même si un système de qualification est donné par l'association cantonale, il est important de revoir chaque critère avec toute la maîtrise de cours afin de se mettre en commun accord sur la manière dont ces critères sont compris afin de développer une compréhension commune. La mise en place et la discussion intensive des exigences minimales au sein de la maîtrise de cours avant le début du cours évite souvent de longues discussions nocturnes pendant le cours.

Les participants doivent être informées des exigences minimales tout au début du cours afin qu'ils sachent ce que la maîtrise de cours attend d'eux. Ainsi, il est possible de faire une évaluation respectueuse.

↳ Chapitre 6.2 – Poser les exigences minimales

↳ Chapitre 6.3 – Documentation de l'observation

↳ Chapitre 6.5 – L'influence sur le programme général

↳ Chapitre 2.2 – Observations

↳ Brochure « Planifier, réaliser et évaluer des points de cours », chapitre 3 – Planification de point de cours

↳ Modèle de formation du MSdS

avant
le cours

avant
le cours

6.3 Documentation de l'observation

Les observations faites doivent être documentées quelque part afin de pouvoir y revenir ultérieurement.

Il existe différentes possibilités pour consigner les observations et peuvent aussi être combinées. C'est à la maîtrise de cours de soupeser les avantages et les inconvénients de chacune d'entre elles.

Afin de fixer des observations systématiques, il faut une liste de toutes les exigences minimales. Elle est optimale lorsqu'il y a la possibilité de cocher si les critères sont totalement, partiellement ou pas du tout atteints. Cela peut être fait sur toute la durée du cours, sur une seule journée ou juste pour un point de cours.

Feuille de participant

Une feuille est préparée pour chaque participant. Toutes les exigences minimales sont notées dessus. Les caractéristiques des exigences minimales sont marquées. Tous les critères sont formulés et il suffit de cocher s'ils sont totalement, partiellement ou pas du tout atteints. Chaque formateur reçoit une telle feuille par participant. Les informations sont discutées pour la qualification intermédiaire et pour la qualification finale.

Toutes les observations occasionnelles sont rassemblées et notées lorsqu'elles sont pertinentes.

Cartes dans la salle des formateurs

Toutes les observations sont notées sur un billet avec le point de cours et le nom de l'observateur. Dans la salle des formateurs, une carte est suspendue pour chaque participant. Les billets sont accrochés sur la carte correspondante. Pour la discussion, tous les billets sont lus et discutés. Toutes les informations que la maîtrise souhaite conserver sont notées sur une feuille récapitulative

Gérer les informations :

Toutes les informations peuvent être recueillies à la vue de tous (par exemple sur une affiche). Cela peut être utile afin que tous puissent voir le nombre d'observations et dans quels domaines les observations ont déjà été faites chez quel participant. Il peut aider les formateurs moins expérimentés à s'orienter sur la manière dont les observations sont effectuées. D'un autre côté, cela peut aussi mener à des préjugés qui peuvent influencer les observations futures. Lorsque les observations sont affichées dans la salle des formateurs, il faut faire attention à ce qu'aucun participant ne puisse les voir.

Affiche dans la salle des formateurs

Une affiche par participant est suspendue dans la salle des formateurs avec une photo et le totem. Chaque formateur a constamment un bloc de post-it avec lui. Lorsqu'il remarque quelque chose d'intéressant, il note sur le post-it le nom, l'heure ou le bloc et son observation. Puis il colle le post-it sur l'affiche correspondante dans la salle des formateurs. De plus, toutes les exigences minimales sont notées sur l'affiche. Une case peut être cochée pour chaque critère totalement, partiellement ou pas du tout atteint. Lors de la discussion pour la qualification intermédiaire ou la qualification finale, tous les participants sont passés en revue à l'aide des post-it et des critères cochés. Après la discussion, un plus grand post-it est collé sur l'affiche avec toutes les informations qui doivent être données lors du retour.

Une autre possibilité est que chaque formateur rassemble ses propres informations pour soi et en fait part aux autres formateurs lors de la discussion pour la qualification intermédiaire ou la qualification finale. L'avantage est que les observations ne sont pas influencées par l'avis des autres. Il se peut par contre qu'il n'y ait que peu ou pas du tout d'observations pour un participant et que les formateurs ne s'en rendent compte qu'au moment de la discussion.



Cahier

Chaque formateur reçoit un petit cahier. Dedans il note toutes ses observations. Avant la discussion, chaque formateur liste encore une fois ses observations, ce qu'il trouve pertinent et ce dont il aimerait discuter avec le reste de la maîtrise de cours. Chaque formateur note toutes les informations qui ont été partagées à propos des participants et écrit une sorte de procès-verbal de la discussion. Cela sert de base au retour.

Lorsque les observations sont rassemblées, il peut y avoir une grande quantité d'informations. Elles ne sont pas toutes aussi pertinentes pour la qualification et pour l'entretien avec le participant. Il est important que les observations soient passées encore une fois en revue d'un œil critique et soient triées par pertinence. La marge de temps est assez réduite et doit donc être utilisée pour les observations et les informations pertinentes.

Indépendamment de la manière dont les observations sont conservées, les points suivants doivent impérativement être saisis. De cette manière, les informations peuvent être encore classées ultérieurement.

- Les observations doivent être formulées de manière neutre et compréhensible.
- Noter le moment ou point de cours où l'observation a été effectuée. Le participant se comporte certainement d'une autre manière à un point de cours le premier jour qu'à la dernière soirée du cours.
- Noter qui a effectué l'observation. Les observations dépendent fortement de l'observateur. De plus, lors d'ambiguïté on peut s'adresser directement à la personne concernée.
- En plus des observations, des interprétations peuvent aussi être conservées. Cependant, elles doivent impérativement être indiquées comme telles.

6.4 Permettre plusieurs chances, encourager le développement

La maîtrise de cours doit partir du principe que tous les participants ne peuvent pas montrer ce qu'ils ont en eux dès le premier essai. Beaucoup de contenus de cours sont nouveaux pour eux. Il faut donc leur laisser la possibilité d'intégrer ce qu'ils ont appris avant qu'ils puissent montrer leurs capacités. Cela doit être considéré pendant la planification des situations d'observation afin de donner au participant une première chance aussi bonne que possible.

Dans l'idée d'une culture d'apprentissage et des erreurs positives, les participants moins expérimentés, qui apprennent plus lentement ou qui ont plus de peine avec la stratégie du cours ont plus de chances de montrer leurs compétences. Il faut déjà en tenir compte lors de la mise en place du programme général.

Les participants qui ont une deuxième (ou troisième) chance sont informés afin qu'ils sachent exactement ce qu'ils doivent faire de différent par rapport à la première fois. Cela nécessite un retour précis et des attentes claires de la part de la maîtrise de cours. Afin de prévenir un malentendu, il peut valoir la peine de le mettre par écrit et de le mettre à disposition du participant.

Selon la situation, il peut être aussi pertinent d'encadrer la préparation d'une deuxième ou d'une autre chance.

avant
le cours

→ Chapitre 2.2.4 – Observer

→ Chapitre 2.2.4 – Observer,
paragraphe « Interprétation »

→ Chapitre 6.5 – L'influence
sur le programme général

→ Brochure « Planifier, réaliser et
évaluer des cours de formation »,
chapitre 8.1 – Conception
de cours

6.5 L'influence sur le programme général

Le processus de retour, de qualification et d'encouragement s'étend sur la totalité du cours et contient certains points qui sont à prendre en compte dans l'élaboration du programme général.

Disposition des ensembles de points de cours et des points de cours

Les participants apprennent beaucoup de nouveaux contenus. Ils doivent avoir la possibilité d'apprendre d'abord quelque chose avant que leur performance soit évaluée. Cela signifie que les apports théoriques doivent être planifiés dans le programme général avant toute mise en œuvre pratique.

Les points de cours doivent être ordonnés de telle sorte que toutes les participants aient la possibilité de montrer leurs capacités jusqu'à la qualification intermédiaire. Lorsque la performance du participant n'est pas suffisante pour une qualification, un entretien doit avoir lieu à la moitié du cours afin que le participant concerné ait la possibilité de montrer ses capacités dans la deuxième partie du cours et remplisse ainsi les exigences minimales. Il y a donc la possibilité d'avoir une deuxième chance.

Il est nécessaire que pour toutes les exigences minimales, des contenus correspondants aient été enseignés et que les participants aient la possibilité de réaliser les performances attendues.

Il peut être utile d'établir une grille de critères qui précisera dans quel points de cours quelle exigence minimale pourra être observée.



Encadrement des participants

Afin de ne pas seulement exiger des participants mais aussi de les encourager, un encadrement est nécessaire. Ainsi émerge la possibilité de répondre aux questions des participants et de soutenir celles-ci individuellement. De plus, la maîtrise de cours a une bonne occasion d'observer si les exigences minimales sont remplies et de réagir à temps si ce n'est pas le cas. Il faut prendre en compte le temps pour l'encadrement des participants lors de l'élaboration des points de cours et le planifier dans le programme général.

Temps pour les entretiens

Les observations faites doivent être discutées au sein de la maîtrise de cours, ou au moins avec quelques formateurs, pour donner un retour justifié. À nouveau, il faut prévoir du temps pour ces entretiens dans le programme général.

Les entretiens concernant un point de cours concret, par exemple un point de cours ludique, ont lieu de préférences directement après. L'entretien concerne seulement une partie des participants et il s'agit seulement d'un court moment, c'est pourquoi il n'est pas nécessaire de prévoir trop de temps. Toutefois, il doit être planifié.

Lors de l'entretien pour la qualification intermédiaire et pour la qualification finale, la maîtrise de cours s'entretient avec tous les participants et elle aborde les observations qui ont été faites les jours précédents. Ces entretiens durent plus longtemps et peuvent prendre jusqu'à une demi-journée. Ce temps doit être absolument prévu dans le programme général. De plus, la maîtrise de cours doit réfléchir à ce que les participants font pendant ce temps. L'une des possibilités consiste en des points de cours, lesquels sont menés par les participants eux-mêmes ou par un intervenant externe.

→ Brochure « Planifier, réaliser et évaluer des cours de formation », chapitre 8 – Conception du programme

→ Chapitre 6.4 – Permettre plusieurs chances, encourager le développement

→ Brochure « Planifier, réaliser et évaluer des points de cours », chapitre 4.3 – L'accompagnement des participants pendant un point de cours

→ Chapitre 6.1 – Planifier le processus de retour, de qualification et d'encouragement

→ Modèle de formation du MSdS

→ Brochure « Planifier, réaliser et évaluer des cours de formation », chapitre 7.1 – Besoin de formation

→ Brochure « Planifier, réaliser et évaluer des cours de formation », chapitre 3.5 – Inscription des participants

Temps pour les retours

Les participants accomplissent consciencieusement leurs tâches et attendent pour celles-ci un retour respectueux. Le temps doit donc absolument être planifié dans le programme général. Il faut prévoir dans le processus de retour, de qualification et d'encouragement si les retours sont donnés lors d'un entretien plus long à la fin du cours ou directement après la séquence observée. Cela définit donc s'il faut prévoir une grande plage de temps ou des petites plages régulières dans le programme général.

Informations complémentaires

En plus des entretiens et des retours, d'autres aspects du processus peuvent demander du temps. La prise en considération d'observations dans le système de documentation défini peut par exemple toujours avoir lieu à un moment précis de la journée. Ce temps doit également être planifié.

De plus, il peut être judicieux par exemple de faire référence à des situations observées lors des discussions concernant la journée précédente, ou de se rappeler des participants qui avaient eu peu d'observations sur un point. Le temps consacré à de telles remarques dépend fortement de chaque concept, mais doit impérativement être planifié.

6.6 Inscription de participants et influence des besoins de formation

Le modèle de formation décrit les besoins généraux et le besoin de formation général du groupe cible. À l'aide des informations données pendant l'inscription sur la banque de données de membres du PBS (MiData), la pondération des objectifs de formation et les contenus qui en découlent peuvent être coordonnés de manière optimale aux besoins et à l'expérience des participants.

Ensuite, le programme, la répartition des groupes et même les possibilités d'encouragement personnel peuvent être conçus de la manière la plus juste possible. Ceci est également à considérer pendant la planification du processus de retour, de qualification et d'encouragement.

Il ne faut pas oublier que par ces informations, une première impression se développe par rapport à chaque participant. Il faut aborder dans la maîtrise de cours le danger de commencer le cours avec des idées préconçues ou même des préjugés.

avant
le cours

7 Effectuer des retours, qualifier et encourager dans le cours



7.1 Processus de retour, de qualification et d'encouragement transparent

La maîtrise de cours fait part aux participants au début du cours, que le cours donne une qualification et c'est pour cela qu'il y a des moments pour apprendre et d'autres pour montrer ce qui a été appris. C'est aussi le moment d'informer les participants du fait que la maîtrise de cours les forme mais aussi les évalue et c'est pour cela qu'elle les observe et leur fait des retours régulièrement. Il est important que les participants connaissent les exigences minimales et les critères qui serviront à l'évaluation. Un commentaire concernant la culture d'apprentissage peut aider à prévenir les incertitudes, les idées irréalistes et le sentiment de stress.

Plus les informations seront claires par rapports aux délais, aux objectifs et à la forme du processus de retour, de qualification et d'encouragement, plus les participants peuvent s'y préparer au mieux.

Des informations peuvent être données au début du cours sur les domaines suivants :

Informations sur le moment de l'entretien

- Entretien avec le participant à la fin du cours (retours et qualification)
- Entretien avec le participant à la moitié du cours
 - Pour les participants, qui ont un risque de ne pas remplir les exigences minimales
 - Pour les participants que la maîtrise veut sortir de la réserve
 - Pour tous
 - Sur demande(Tout dépend si la maîtrise a décidé de mener un entretien intermédiaire avec tous les participants ou juste avec certains.)

Informations sur le contenu de l'entretien

- Retours sur la prestation du participant durant le cours
- Les critères se basent sur les objectifs de formation et les exigences minimales

Informations sur la forme et sur la durée

- Durée limitée
- Forme de l'entretien : avec tout le monde / par groupe / individuel
- Choix du partenaire d'entretien

7.2 Entretien de qualification intermédiaire et de qualification finale (discussion des participants)



Un élément important dans le processus de retour, de qualification et d'encouragement, sont les entretiens intermédiaires et finaux avec les participants.

Planifier suffisamment de temps

Il est important de prévoir assez de temps pour cela. Lorsque cours comprend vingt-quatre participants et que dix minutes sont consacrés par participant, cela fait une séance de quatre heures sans pause !



→ Chapitre 6.5 – L'influence sur le programme général

Les entretiens de qualification intermédiaire et de qualification finale doivent être bien pensés et structurés. Les deux séances ont des objectifs différents, mais pour chacune il faut veiller aux points suivants :

- Lors de la discussion, une influence réciproque est inévitable. Il faut réfléchir à la façon dont la décision de qualification (intermédiaire) peut être prise de manière la plus objective possible ou du moins comment mettre en place des bases pour la discussion.



La méthode du pouce vers le haut ou du pouce vers le bas est une bonne méthode pour rassembler les avis de la maîtrise rapidement et sans qu'ils s'influencent les uns les autres : tous les membres de la maîtrise tiennent leur poing devant eux horizontalement. Le leader compte jusqu'à trois et chacun montre son pouce en même temps en le dirigeant vers le haut, horizontalement ou vers le bas. La signification de la position des pouces et la manière dont cela est évalué doivent être définis à l'avance.

- Tous les formateurs ne doivent pas discuter de tous les participants. Cela peut avoir du sens de répartir les participants entre différents groupes de formateurs et de discuter tous ensemble des cas difficiles.
- La responsabilité et la décision de la qualification revient finalement au chef de cours. Il est pertinent de tenir compte d'un veto du chef de cours.
- Il est possible qu'un expert ou qu'un autre formateur ait beaucoup d'expérience et puisse mieux évaluer un certain participant. Comme pour le veto du chef de cours, il est possible à la manière dont cette expérience peut être utilisée pendant la séance.
- Il faut bien garder la notion du temps et il faut éviter qu'une discussion ne tourne en rond. Une bonne gestion du temps est importante.
- Il peut être utile de définir différents rôles pour les séances et de réfléchir à la manière dont ils sont répartis. Par exemple, la rédaction des décisions de qualification et leur justification peut être faite à tour de rôle.
- Les participants particulièrement douées sont vite oubliées. Il faut prévoir assez de temps pour rassembler et évaluer les observations de ces participants.
- Lorsqu'il n'y a rien à discuter, cela ne sert à rien de discuter ! D'un autre côté, il faut prendre le temps pour des discussions plus compliquées. Par exemple, il est possible d'interrompre la discussion au bout du temps imparti et de la reprendre à la fin de la séance.
- Il faut faire assez de pauses afin que la concentration reste haute.

Dans de telles séances, des situations difficiles peuvent survenir. Des exemples de situations et de manières de les gérer sont décrits :

- **Peu d'observations existantes**
Il faut le remarquer au plus tard lors de la qualification intermédiaire. Il faut s'assurer que les observations nécessaires seront effectuées durant la suite du cours.
- **Participant qui est en danger de ne pas réussir son cours**
Lors de cas difficiles, cela vaut parfois la peine de faire une pause et de revenir plus tard sur le participant.
Cela peut aussi être utile de s'aider du modèle de formation en plus des exigences minimales afin d'avoir un aperçu différent ou dans un ordre différent. Mais cela peut aussi vite conduire à d'autres bases d'évaluation que pour les autres participants. Fondamentalement, les participants sont tous qualifiés selon les mêmes critères.
Cela est égal si le participant va ou non encore apprendre avec un peu plus d'entraînement et d'expérience. Il doit avoir les capacités jusqu'à la fin du cours, sans quoi les critères ne sont pas remplis !

- **Discussions sans issues**
Une bonne modération, résumer les arguments, faire une pause ou changer consciemment de point de vue peut aider à régler une situation sans issue.
- **Erreurs de la maîtrise de cours dans le processus**
Il arrive de faire des erreurs, mais il ne faut pas qu'elles conduisent à qualifier un participant qui n'a pas rempli sa fonction. Par exemple, il se peut qu'il ne réussisse pas le cours malgré le fait qu'il ait obtenu la qualification intermédiaire.
Seul dans des situations exceptionnelles, la situation peut tourner en faveur du participant à cause d'une erreur de processus.
- **Les faiblesses sont connues**
Même si un participant connaît ses faiblesses et cherche du soutien dans ce domaine, il a peut-être une bonne connaissance de lui-même, mais n'a pourtant pas les compétences nécessaires.
Si ses faiblesses sont connues, la maîtrise de cours peut travailler à ce qu'il remplisse les exigences minimales.
- **Compensations**
Lorsque les faiblesses sont compensées par des performances particulières dans d'autres domaines, les exigences minimales doivent quand même être remplies.
Au final, l'image complète du participant apparaît. La maîtrise de cours doit avoir l'impression que le participant s'est développé dans les fonctions pour lesquelles il est qualifié par le cours.
- **Performance non observée**
La maîtrise de cours doit s'assurer qu'elle peut voir tout ce dont elle a besoin pour l'évaluation. Lorsqu'un participant ne le montre pas, il faut l'aborder et lui donner la possibilité de le montrer.

7.2.1 Discussion de qualification intermédiaire

La qualification intermédiaire sert à identifier les participants qui ont un risque de ne pas réussir le cours afin de leur donner la possibilité de rattraper ou de montrer une performance. Ceci doit expliquer de manière brève et précise ce qui manque et comment il peut encore fournir la performance requise.

Même si le participant n'a pas de risque de rater le cours, il peut être intéressant de parler du potentiel d'amélioration pendant cette semaine. Cela doit être fait lorsque la maîtrise de cours a l'impression qu'un tel entretien peut l'aider à s'améliorer dans un domaine déjà durant le cours et de ce fait, de plus en profiter.

7.2.2 Discussion de qualification finale

Par la discussion de qualification finale, il en va de décider si effectivement le cours est réussi ou non sur les bases des exigences minimales.

Ensuite les différents retours et points d'encouragement seront discutés pour chaque participant et complétés pour l'entretien avec le participant. Il est important de prendre du temps pour décortiquer les forces, les faiblesses et le potentiel de développement de chaque participant. Cependant la maîtrise de cours doit rester réaliste car il peut arriver, malgré une procédure d'évaluation méticuleuse, qu'il soit plus difficile que prévu de définir le potentiel de développement d'un participant. Si c'est le cas, il est possible d'aborder les souhaits de développement avec le participant durant l'entretien.

7.3 Attribution du partenaire d'entretien

Fondamentalement, les partenaires d'entretien doivent aller ensemble et cela est valable pour les entretiens avec les participants du milieu et de la fin de cours, c'est-à-dire qu'autant le formateur que le participant doit avoir envie de parler avec l'autre. Il est important de garder une distance professionnelle.



→ Chapitre 7.4 – Entretien avec le participant à la moitié du cours

→ Chapitre 6.4 – Permettre plusieurs chances, encourager le développement

Les quatre principes suivants peuvent servir de critères pour l'attribution du partenaire d'entretien :

1. **Volontariat**

Ce qui signifie qu'un formateur n'est pas forcé de tenir un entretien avec un participant et réciproquement.

2. **L'encouragement du participant reste en première ligne**

Lorsqu'il n'y a pas de meilleure solution pour l'attribution des entretiens, les besoins des participants doivent passer avant ceux des formateurs. Cela signifie qu'un formateur doit, si possible, placer ses propres besoins après ceux d'un participant.

3. **Plus « expérimenté » et plus « la pomme est acide »**

Les formateurs plus jeunes ont plus de liberté de choix que l'expert ou le chef de cours. Si aucun membre de la maîtrise de cours ne s' imagine mener un entretien avec un participant, c'est au chef de cours qu'en revient la tâche.

4. **Même le chef de cours n'est pas un thérapeute, peut être dépassé et a le droit de le dire**

Les exigences des participants peuvent parfois dépasser le chef de cours. Il faut penser que le chef de cours est bienveillant et n'est pas totalement responsable du salut de l'âme des participants dans leur future. Il y a des cas qui surpassent les compétences actuelles et qui devraient être pris en charge par des professionnels (aumônier, psychologue). Il est important de le reconnaître dans son propre intérêt et dans celui du participant.

L'aspect essentiel pour avoir de bonnes conditions lors de l'entretien de qualification, est le choix des partenaires d'entretien parmi les membres de la maîtrise de cours et des participants. Si ce partenariat ne fonctionne pas, il se peut que la qualification soit transmise mais l'encouragement ne se fera pas de la bonne manière.

Variantes de répartition des entretiens avec les participants à la fin du cours

- Les participants peuvent choisir eux-mêmes un membre de la maîtrise et demande spontanément
- Liste de souhait (écrire trois noms de formateurs par ordre de priorité de 1 à 3 ou « c'est égal » et glisser le billet dans une boîte au lettre) :
 - **Avantage** : grande liberté pour les participants
 - **Inconvénient** : répartition / sollicitation inégale pour les formateurs ; la préparation des entretiens personnels devient compliquée pour la maîtrise de cours.



Il est pertinent que toute la maîtrise de cours ne participe pas à l'évaluation des billets et à la répartition. Cela peut amener des déceptions au sein de la maîtrise : il est normal que tous les formateurs ne soient pas choisis le même nombre de fois.

- Les partenaires d'entretien sont répartis logiquement : par exemple une responsable de groupe discute avec les participants de son groupe.
- Accrocher des listes à la vue de tous sur lesquelles les participants s'inscrivent.
 - **Inconvénient** : tout le monde peut voir les préférences de chacun ce qui peut être difficile pour les formateurs qui sont choisis le moins souvent.

La plupart du temps, aucun système de répartition spécifique n'est possible pour les entretiens à la moitié du cours. La question qui se pose au sein de la maîtrise est : « Qui peut envisager de parler avec le participant XY ? » ce qui amène à une répartition pragmatique et rapide.

7.4 Entretien avec le participant à la moitié du cours

Tout dépend du résultat de la qualification intermédiaire, un entretien avec certains participants peut déjà avoir lieu à la moitié de cours. Pour des raisons de ressources, cela a du sens de parler avec les participants qui...

- ...risquent de ne pas remplir les exigences minimales.
- ...ne sont pas sûrs d'eux (dans le sens d'une confirmation qu'ils font bien partie du cours).
- ...pourraient donner plus.
- ...ceux dont un changement de comportement est attendu.

Formes

- Entretien en précisant que le participant risque de ne pas réussir le cours. Une annonce plus importante si la maîtrise de cours a le pressentiment que l'échec est possible.
- Entretien sans cette précision : est ciblée sur un changement de comportement. Ne doit être utilisé que si la réussite du cours n'est pas remise en jeu.
- Entretien spontané : les membres de la maîtrise cherchent le moment approprié pour un entretien informel. Avantage : moins de pression pour le participant, manière naturelle, approprié pour une confirmation d'engagement du participant.

Structure et contenu

- Les entretiens avec les participants à la moitié du cours sont courts et concis.
- Faire part de la cause de l'entretien.
- La maîtrise de cours fait d'abord part de sa vision des choses.
- Le participant complète de sa perspective.
- Un consensus est souhaitable, mais dans des cas difficiles il n'est pas obligatoirement nécessaire (agree to disagree, de façon à ce que les participants de l'entretien soient d'accord, sur le fait qu'ils ne sont pas d'accord).
- Discuter d'une deuxième chance, des conditions générales et des tâches.

Si au milieu du cours il est constaté qu'il y a un risque que le participant ne réussisse pas le cours, la maîtrise de cours doit informer la personne concernée.

7.5 Entretien avec le participant à la fin du cours

Les points qui se réfèrent à une plus longue période ou à des situations arrivées à la fin du cours sont indiqués pendant l'entretien avec le participant à la fin du cours. Le cours entier est discuté et une durée plus longue est mise à disposition afin de permettre un entretien plus long et intensif.

Les entretiens à la fin du cours peuvent être menés selon le déroulement proposé dans cette brochure.

Les points suivants sont habituels :

- Information concernant l'entretien : faire part de la structure et du déroulement
- Décision de qualification
- Point de vue personnel du participant
- Point de vue de la maîtrise
- Potentiel de développement
- Recommandations pour les prochains cours

→ Chapitre 3.2.2 – Critique constructive

→ Chapitre 3.4 – La conduite d'un entretien

→ Chapitre 3.5 – Situations difficiles pendant les entretiens

→ Brochure « Planifier, réaliser et évaluer des cours de formations », chapitre 4.3 – La liste de buts

7.5.1 Entretien avec les participants qui n'ont pas réussi le cours

La plupart du temps, les participants qui ne réussissent pas le cours ont déjà eu un entretien à la moitié du cours. Dans ce cas, il est important d'informer au début de l'entretien la décision de qualification, de bien intégrer le « non réussi » et de bien l'expliquer à la personne afin de relier l'échec avec sa performance et non pas avec sa personne.

L'accent de cet entretien est placé sur les points forts et ainsi sur les perspectives que les participants ont par rapport à la fonction future ambitionnée par le cours.

Un déroulement différent peut paraître raisonnable pour cet entretien. Un déroulement alternatif à la section peut se présenter de la manière suivante :

1. Aller au cœur de la question et enchaîner directement dès le début sur l'entretien de participante effectué au milieu du cours. Le participant sait normalement qu'il est compromis et veut savoir s'il a réussi le cours.
2. Demander si le participant pense qu'il a rempli les objectifs fixés pendant l'entretien au milieu du cours.
3. Communiquer la décision de qualification.
4. Canaliser la réaction du participant
5. Expliquer la décision de qualification.
6. Questionner éventuellement l'auto-évaluation du participant concernant les autres aspects du cours.
7. Effectuer des retours concernant les autres aspects du cours axés sur les perspectives du participant.
8. Discuter les aspects sous lesquels le participant devrait / pourrait à nouveau suivre le cours.
9. Continuer selon le déroulement : le participant parle de lui-même II.

Après l'entretien avec le participant, l'instance ayant effectué la recommandation doit être informée le plus tôt possible de la décision.

7.6 Liste de buts

La liste de buts est un instrument pour aider le transfert des connaissances acquises pendant le cours à la pratique.

Les buts posés par les participants doivent être discutés avec eux, par exemple dans le cadre de l'entretien avec le participant.

Des possibilités pour une utilisation optimale de la liste de buts

- *Buts durables si possible*
- *Formuler des objectifs clairs et concrets*
- *Relation avec le potentiel de développement du participant*
- *Relation avec le besoin de formation du participant*
- *Donner la possibilité d'écrire les idées de mise en œuvre du contenu et des objectifs du cours*
- *Indications concernant les objectifs possibles pour les listes de buts pendant les points de cours et montrer ainsi des possibilités d'objectifs durables*
- *Réflexions concernant les nouvelles connaissances et encourager les nouveaux objectifs vers la fin du cours*
- *Envoi de cartes postales avec les objectifs personnels directement aux participants après le cours*

pendant
le cours

8 Effectuer des retours, qualifier et encourager après le cours

8.1 Retours à l'association cantonale (AC)

après
le cours

Sur le formulaire de retour des associations cantonales, il existe des champs qui doivent être remplis par la maîtrise de cours après la fin du cours. Ces champs concernent la décision de qualification, les recommandations, les données de contact et les retours.

Les formulaires de retour sont envoyés à l'association cantonale à la fin du cours.

→ Brochure « Planifier, réaliser et évaluer des cours de formations », chapitre 3.8 – Formulaire d'évaluation

8.2 Envoi de la liste de buts

après
le cours

La liste de buts est envoyée après le cours par la maîtrise de cours directement au responsable de groupe. Cela doit se faire le plus tôt possible de sorte à ce que le responsable de groupe puisse parler des objectifs avec le participant et puisse prendre en charge leur mise en œuvre.

→ Brochure « Ancre – Fil conducteur pour l'administration des cours MSdS »

→ Brochure « Planifier, réaliser et évaluer des cours de formations », chapitre 4.3 – La liste de buts

8.3 Evaluer

après
le cours

L'évaluation du cours comprend aussi l'évaluation du processus de retour, de qualification et d'encouragement. Les points suivants sont à évaluer :

- Préparation et formation de la maîtrise de cours
- Processus d'observation
- Supports d'observation
- Exigences minimales
- Discussion sur la qualification intermédiaire et finale
- Entretien pour l'encouragement des participants
- Mesures pour les retours, la qualification et l'encouragement

→ Brochure « Planifier, réaliser et évaluer des cours de formation », chapitre 10 – Evaluation du cours

En plus de l'encouragement des participants, les formateurs peuvent aussi profiter les uns des autres. Donner des retours au sein de la maîtrise est une bonne solution pour cela en plus de la formation et de la formation continue.

La maîtrise doit se mettre d'accord si et comment des retours seront donnés au sein de la maîtrise. Il est important que tous les membres voient et comprennent l'intérêt de le faire. Il doit tout de même toujours être possible, pour une collaboration fonctionnelle, d'aborder des dérangements ou des difficultés même si aucun accord explicite de retours n'a été fait au sein de la maîtrise.

→ Brochure « Planifier, réaliser et évaluer des cours de formations », chapitre 10.3 – Evaluation de cours avec la maîtrise

9 Annexe

9.1 Moyens auxiliaires et littérature

- www.formation.msds.ch ■ Brochure « Planifier, réaliser et évaluer des cours de formation »
- Brochure « Planifier, réaliser et évaluer des points de cours »
 - Brochure « Modèle de formation du MSdS »
- www.jeunesseetsport.ch ■ Plan cadre de formation J+S
- Manuel J+S (cudesch) ■ Brochure « Manuel clé J+S »

9.2 Glossaire

AC	Association cantonale
Besoin de formation	Ce que les participants doivent apprendre durant le cours
But du cours	Objectifs définis pour chaque cours de formation selon le modèle de formation du MSdS, ils informent sur l'intention du cours et sont divisés en objectifs de formation
Chef de cours	Personne principalement responsable pour le cours de formation et qui a achevé avec succès le module J+S chef de cours
Contenu	Élément spécifique d'un secteur thématique, qui est traité dans un module ou un domaine de formation défini
Contenu de cours	Contenu complet d'un cours, tous les contenus qui sont transmis dans un cours
Contenu de formation	Contenu concret qui possède un caractère de formation
Contenu de point de cours	Contenu d'un point de cours, sous-groupe de contenu
Cours de formation	Cours selon le modèle de formation du MSdS ou J+S
Ensemble de points de cours	Thématique principale, qui est traitée dans plusieurs points de cours
Entretien de participant	Entretien, qui est tenu avec le participant, éventuellement pendant le cours (en cas de qualification intermédiaire critique ou pour d'autres raisons), et assurément à la fin du cours (informer au sujet de la décision de qualification, effectuer des retours, discuter au sujet des points d'encouragement)
Exigences minimales	Directives / critères qui qualifient pour la réussite du cours, c'est-à-dire pour l'obtention de la reconnaissance par le cours, que les participants doivent remplir
Expert	Membre de la maîtrise de cours qui a achevé avec succès un cours Top
Feedback	Forme spécifique de retour, d'égal à égal
J+S	Jeunesse+Sport
Maîtrise de cours	Tous les membres de la maîtrise de cours, y compris le chef de cours et l'expert
Méthode de points de cours	Méthode pour une étape unique (selon la structure du module) d'un module
MiData	Banque de données des membres du MSdS
MSdS	Mouvement scout de suisse
Objectifs de formation	Objectifs définis pour chaque cours de formation selon le modèle de formation du MSdS, ils décrivent quelles capacités et compétences les participants doivent acquérir ou approfondir, sous-groupe d'objectif principal
Objectifs de points de cours	Objectifs concrets, qui démontrent ce que les participants doivent apprendre dans un module de formation
Point de cours	Points de cours complet avec des contenus de formation, plusieurs points de cours forment éventuellement un ensemble de points de cours
Programme général	Picasso /vue d'ensemble sur le cours de formation dans sa globalité
Qualification	Décision de la maîtrise de cours si le participant reçoit la reconnaissance correspondante ou non (décision de qualification : oui / non avec recommandation)
Qualification intermédiaire	Détermination de la situation de la maîtrise de cours en ce qui concerne la qualification vers le milieu du cours (les participants qui courent le risque de ne pas remplir toutes les exigences minimales du cours jusqu'à la fin de celui-ci sont informés à ce sujet dans le cadre d'un entretien de participant)
Retour	Tous les messages communicatifs qui répondent à une déclaration /un comportement etc. d'un interlocuteur
RG	Responsable de groupe
Structure du point de cours	Organisation d'un module (par ex. PATExE)

9.3 Index

- Compétence 7, 12, 13, 14, 15, 24, 28, 30, 35, 36
- Cours de formation 12, 14, 25, 29, 30, 31
- Critiques constructives 12, 16, 17
- Eloge 12, 13, 16
- Entretien de participant 10, 11, 12, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39
- Evaluation 7, 10, 11, 13, 14, 15, 16, 26, 27, 28, 33, 35, 36, 38, 39
- Exigences minimales 13, 14, 15, 25, 26, 28, 29, 31, 33, 34, 35, 37, 39
- Feedback 11, 13
- Interprétation 10, 17, 25, 30
- Liste de buts 26, 38, 39
- Objectif de formation 28, 32, 33
- Observations 7, 8, 9, 10, 12, 14, 15, 23, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 34, 39
- Partenaire d'entretien 20, 24, 27, 33, 35, 36
- Personne concernée 30, 37
- Plusieurs chances 14, 15, 21, 27, 30, 31, 37
- Préparation de l'entretien 20, 21, 26, 36
- Processus de retour, qualification et encouragement 25, 26, 28, 31, 32, 33, 39
- Programme général 12, 26, 30, 31, 32
- Qualification 11, 13, 14, 15, 16, 22, 26, 27, 28, 32, 35, 37, 39
- Qualification intermédiaire 14, 26, 35, 37, 39
- Retours 7, 10, 11, 12, 13, 14, 16, 17, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 30, 31, 32, 33, 35, 38, 39

Les trois brochures concernant la « formation dans le scoutisme » offrent de l'aide pour toutes les compétences qui peuvent être apprises, exercées ou recherchées. Ces brochures se complètent mutuellement, et forment un ensemble de soutien pour une formation passionnante, motivante et instructive dans le scoutisme.

Cette brochure s'adresse aux experts, aux chefs de cours et aux formateurs qui sont responsables du domaine « faire un retour, qualifier et encourager ». Elle montre comment construire le processus de retour d'information, de qualification et d'encouragement lors d'un cours de formation et comment la progression personnelle des participants peut être encouragée à l'aide de retours.

Pour compléter ceci, il existe la brochure « Planifier, réaliser et évaluer des cours de formation » et la brochure « Planifier, réaliser et évaluer des points de cours ».