

Le groupe scout : communauté éducative locale



Approches Coopératives
Scoutisme



Table des matières

Introduction	3
L'interview d'un responsable de groupe	5
Qu'est-ce qu'un groupe Scout ?	13
La mission du groupe Scout	15
Une communauté éducative locale	19
Une équipe de responsables	19
Les différentes fonctions et rôles	20
Valeurs et méthodes de travail	23
Création et croissance	29
Les fondateurs	29
Enraciner le Scoutisme au niveau local	30
Recrutement des responsables	33
Une stratégie de croissance saine	38
Le groupe scout au sein de l'Organisation Scoute Nationale	41
Une organisation apprenante	41
Structures en "râteau"	42
Structures en réseau	44
L'OSN : une fédération de groupes locaux	46
La formation des responsables de groupes	47
Le rôle du chef de groupe	47
Les compétences du responsable de groupe	48
Les modules de formation	49
Les parcours individualisés de formation	54

Introduction

Le Scoutisme s'est développé à travers le monde de manière quasi exponentielle depuis le premier camp Scout organisé par Baden-Powell en 1907 et la publication de "Scouting for Boys"¹. Le Mouvement Scout mondial revendique aujourd'hui plus de 40 millions de membres répartis sur toute la planète. Plus d'un siècle après sa naissance, le Scoutisme poursuit son essor et se montre toujours capable de captiver les générations successives.

Qu'est-ce qui explique ce succès extraordinaire ?

D'une part, le Scoutisme répond au désir naturel des enfants et des jeunes de faire partie d'un groupe de pairs et d'apprendre à partir de l'expérience, à travers des jeux, des explorations et des projets, dans le dialogue avec des adultes ouverts et compréhensifs. D'autre part, la méthode scout est assez souple pour s'adapter aux diverses cultures sans pour autant perdre ses caractéristiques spécifiques. Le Scoutisme est "glocal", c'est-à-dire à la fois "global" et "local". L'Organisation Mondiale du Mouvement Scout (OMMS) par ses différentes structures (Conférence et Comité mondial,

Bureau mondial et Organisations Régionales) garantit son unité à l'échelle de la planète, mais en même temps, le Mouvement s'enracine dans des centaines de milliers de communautés locales d'où il tire la sève qui lui donne force et durabilité.

La structure qui regroupe au niveau d'une localité les unités des différentes tranches d'âge s'appelle le "groupe Scout". C'est vraiment la cellule de base du Mouvement. Le groupe Scout est en effet le seul lieu où la proposition éducative du Scoutisme est offerte aux différentes tranches d'âge, depuis l'enfance jusqu'au terme de l'adolescence, et s'adapte naturellement pour répondre aux besoins éducatifs locaux.

Le Mouvement n'est pas toujours conscient de l'importance du Groupe Scout. Certaines organisations scouts nationales ne voient dans le groupe scout qu'une structure chargée de l'administration et de la logistique. On compte sur le responsable de groupe pour assurer l'inscription des membres, relever les cotisations, recruter les responsables d'unité, trouver des appuis, des financements, du matériel, des locaux... Toutes tâches évidemment cruciales. Mais on oublie parfois que le groupe Scout doit avant tout fonctionner comme une Communauté Educative Locale chargée d'adapter la proposition scout aux besoins éducatifs des jeunes

¹ Traduit en français sous le titre "Eclaireurs"

vivant dans un milieu particulier, dans une culture spécifique. Au sein de cette Communauté Educative Locale, les responsables d'unité, aidés et soutenus par le responsable de groupe, partagent leurs idées, mettent en commun leurs expériences, pour développer des programmes d'activités répondant vraiment aux besoins des jeunes. Ils tissent des liens étroits avec les parents et d'autres parties prenantes locales, municipalités, écoles, groupes caritatifs ou religieux, et enracinent durablement le Scoutisme dans la réalité du village, du quartier ou de la ville. Lorsque cet enracinement local n'est pas renouvelé et s'épuise, le Scoutisme disparaît. Aucune campagne d'expansion, lancée par les échelons nationaux ou régionaux, ne peut réussir sans renouveler l'enracinement local et faire renaître des Communautés Educatives Locales. Le groupe scout - Communauté Educative Locale - est la CLE du succès du Scoutisme.

On trouvera dans ce petit livre quelques indications, tirées de l'expérience, pour définir la mission des groupes scouts, le rôle de leurs responsables, leur place dans les organisations nationales et assurer les conditions de leur développement et de leur pérennité, gage de la qualité et de l'expansion du Scoutisme.

Dominique Bénard

L'interview d'un responsable de groupe

Bonjour Jacques, tu es responsable d'un groupe Scout dans la petite ville de V... depuis 4 ans. Peux-tu nous parler un peu de ton expérience.

Avec plaisir, je suis ingénieur dans une entreprise d'informatique et ma femme est enseignante. Nous avons un garçon, Jean, qui a maintenant 10 ans et une fille, Isabelle, qui a 14 ans. Il y a quatre ans, nous étions très soucieux de l'éducation de nos enfants et de leurs loisirs en particulier. Nous avons lu un article sur le Scoutisme dans un magazine et nous avons été très intéressés.

Vous n'aviez jamais été membre du mouvement Scout auparavant ?

Non, jamais. Quand j'étais jeune, je faisais beaucoup de sport, j'étais passionné de football, mais je n'ai jamais eu aucun contact avec le Scoutisme, qui était alors largement méconnu dans notre pays.

Qu'est-ce qui vous a le plus intéressé dans cet article ?

L'aspect éducatif. J'ai découvert pour la première fois que les activités de loisirs pouvaient être utilisées à des fins éducatives. Quand je jouais au football, j'étais passionné par les jeux, les compétitions, les relations au sein de l'équipe, mais je n'avais jamais entendu parler d'éducation. L'éducation ne se faisait qu'à l'école. Cet article m'a fait découvrir une réalité que je ne connaissais pas : nous pouvons offrir des activités de loisirs passionnantes aux enfants et en même temps les aider à découvrir des valeurs et à acquérir des compétences importantes pour leur vie familiale, sociale et professionnelle. C'est ce qu'on appelle, je crois, l'éducation non formelle. Je suis père de famille et en même temps cadre dans une entreprise. Et chaque jour, je me rends compte de l'importance de certaines compétences qui ne sont pas suffisamment apprises à l'école, comme la capacité à communiquer efficacement avec les autres et à coopérer, la capacité à affirmer son point de vue sans agressivité et à négocier, la capacité à se fixer des objectifs personnels et à les atteindre, la capacité à construire des projets, la capacité à gérer les conflits et à résoudre les problèmes, etc.

Qu'en est-il des valeurs ?

L'apprentissage des valeurs revêt également une grande importance dans la société actuelle. De nombreuses personnes sont motivées par l'objectif de gagner plus d'argent et d'avoir une vie plus confortable. Ils deviennent de plus en plus individualistes et oublient les valeurs de solidarité et de partage. Nous devons également armer nos enfants pour qu'ils puissent résister à la corruption. Nous ne pouvons pas construire une société saine sans honnêteté et droiture.

Vous pensez donc que le Scoutisme est capable d'aider les jeunes à acquérir ces valeurs et ces compétences ?

Oui, et j'en ai fait l'expérience au cours des quatre dernières années. Les enfants et les jeunes, membres du Scoutisme, montrent chaque jour qu'ils acquièrent progressivement ces valeurs et ces compétences. Nos responsables et les parents eux-mêmes sont étonnés chaque fois qu'ils font cette découverte.

Mais n'est-ce pas aussi le rôle de l'école et des familles d'enseigner ces valeurs et ces compétences aux jeunes ?

Oui, bien sûr ! Mais l'école est principalement axée sur l'apprentissage des compétences cognitives et parfois les

enseignants, pris par l'urgence de dispenser le programme, n'ont pas assez de temps pour aider les jeunes à acquérir des compétences et des valeurs pour la vie. Les parents eux-mêmes sont parfois un peu perdus dans l'éducation de leurs enfants. Le Scoutisme, avec son programme d'activités orienté vers des objectifs éducatifs bien définis, constitue un complément irremplaçable.

Reprenons depuis le début. Racontez-nous comment vous vous êtes engagé dans le mouvement Scout après avoir lu cet article.

J'ai discuté de cet article avec ma femme. Il a éveillé en nous des préoccupations concernant l'éducation de nos propres enfants. Nous avons le sentiment qu'il fallait leur transmettre les valeurs fondamentales sur lesquelles nous avons fondé notre propre vie, mais nous ne savions pas trop comment nous y prendre. En même temps, nous avons constaté qu'ils avaient trop peu de possibilités d'acquérir les compétences de vie que je considérais comme importantes dans ma vie professionnelle. Nous nous sommes dit : "Pourquoi ne pas utiliser le Scoutisme ?" Nous avons recherché l'adresse de l'organisation scout nationale et nous avons écrit pour demander le contact du groupe scout le plus proche. Mais il n'y en avait pas.

Vous avez donc pris la décision d'en créer un vous-même ?

Ce n'était pas si simple. Nous en avons discuté avec des amis, qui sont eux-mêmes parents de jeunes enfants et qui sont également concernés par les questions éducatives. Ensemble, nous avons cherché d'autres organisations éducatives similaires au Scoutisme dans les environs, mais nous n'avons rien trouvé. Et puis un jour, Robert, un responsable de l'organisation scout au niveau régional, est venu nous voir. Sa fonction était de soutenir la création de nouveaux groupes. Nous avons parlé avec lui pendant toute une soirée et il nous a presque convaincus. Nous avons décidé de contacter des personnes qui pourraient être intéressées par la création d'un groupe scout. Nous avons rencontré le directeur de l'école où ma femme travaille, le maire de la ville, des collègues de ma société, des voisins et des amis et nous avons finalement établi une liste d'environ 30 personnes qui pourraient apporter leur contribution. Nous les avons invités à une réunion au cours de laquelle Robert a présenté le mouvement Scout. À la fin de la réunion, nous nous sommes retrouvés avec quatre autres personnes qui étaient prêtes à faire quelque chose. Nous pensions trouver quelqu'un parmi eux pour assumer le rôle de chef de groupe, mais finalement les autres nous ont convaincus, ma femme et moi, de faire le grand saut. Nous avons accepté de prendre la responsabilité du groupe.

Et les autres, ont-ils aussi pris leurs responsabilités ?

Oui, sur les conseils de Robert, une des personnes a pris la responsabilité des relations publiques avec pour mission de rechercher toute aide possible dans notre environnement local. Une autre a accepté de s'occuper des finances et du matériel. Les deux derniers, un couple, de jeunes enseignants, ont accepté, sur les conseils de Robert, de devenir responsable de la branche des Routiers.

Cette idée de confier à des couples des responsabilités au sein du Scoutisme est assez originale, n'est-ce pas ?

Oui. Robert nous a expliqué que c'est une nouvelle politique de l'Organisation Scout Nationale. Il est parfois plus facile de s'engager volontairement en tant que couple. Nous portons la responsabilité ensemble, et nous pouvons mieux équilibrer notre vie de famille. Lorsque nous nous engageons volontairement, nous risquons facilement de ne pas bien gérer notre temps et d'être de plus en plus monopolisés par de multiples tâches. En travaillant en couple, nous pouvons nous contrôler mutuellement ; nous nous engageons de manière plus réfléchie et nous nous aidons mutuellement à déléguer certaines tâches afin de maintenir notre équilibre de vie. Mais, bien sûr, tous les responsables du Mouvement ne

fonctionnent pas en couple. C'est un choix laissé à chacun. Il y a aussi beaucoup de jeunes responsables célibataires. Dans tous les cas l'engagement dans le Mouvement, même pour les membres d'un couple, est personnel.

Comment avez-vous commencé ?

Avec l'aide de Robert, nous avons établi un plan d'action. Tout d'abord, nous devons trouver des organisations déjà bien établies capables de nous apporter un soutien en termes de ressources humaines, matérielles et financières. En effet, au début, il n'est pas possible de trouver tout ce dont on a besoin par soi-même. Ma femme avait contacté son directeur d'école. Il était très intéressé et a immédiatement compris l'intérêt de développer des activités extra-scolaires complémentaires à l'école. Il s'agit d'une école primaire, nous avons organisé, avec l'aide du directeur, une réunion de parents d'élèves et nous avons lancé une meute de louveteaux. Nous avons commencé avec deux sizaines et ma femme en a pris la responsabilité avec un autre collègue. Les louveteaux se réunissent tous les samedis dans l'école même où une salle leur est réservée.

Qu'en est-il des autres branches ?

Le jeune couple qui a décidé de prendre la responsabilité des Routiers a d'abord recruté une douzaine de jeunes

entre 15 et 20 ans. Les plus jeunes ont formé une équipe de Pionniers, tandis que les plus âgés ont formé une équipe de Routiers. Nous avons eu le soutien d'un centre municipal pour la jeunesse. Le directeur avait accepté de nous aider en ajoutant le Scoutisme à son programme. Il nous a offert une salle et du matériel pour les activités. C'est grâce à son soutien que nous avons pu recruter rapidement des jeunes.

Il vous manquait une unité de scouts entre 11 et 15 ans...

Oui, pour cette tranche d'âge, nous ne pouvions pas compter sur le centre de jeunesse, qui ne recrutait qu'à partir de 15 ans. Heureusement, grâce au directeur de l'école de ma femme, nous avons pu entrer en contact avec le directeur du collège. Il a accepté de nous fournir une salle et d'organiser une réunion de parents d'élèves pour présenter le Scoutisme.

Et comment avez-vous trouvé les responsables adultes de la branche des 11-15 ans ?

Grâce au soutien de quelques amis, nous avons réussi à convaincre un groupe de trois étudiants d'assumer cette responsabilité. Le plus âgé avait 22 ans et étudiait la psychologie. Il avait déjà entendu parler du Scoutisme. La branche des 11-15 ans a été lancée 6 mois après les

autres. Au début, il n'y avait que 11 scouts, répartis en deux équipes.

N'était-il pas difficile de travailler ensemble tout en étant dispersé entre une école primaire, un collège et un centre de jeunesse ?

Oui, mais nous avons pris la décision dès le début de nous rencontrer une fois par mois au sein du Conseil de groupe composé de tous les responsables adultes et de l'équipe de soutien chargée des relations publiques, des finances, du matériel et des locaux. C'est la tenue régulière de ces réunions du conseil qui nous a permis de travailler et de progresser ensemble.

Comment organisez-vous ces réunions ?

Elles se tiennent généralement le vendredi soir de 19 à 22 heures. Nous commençons par prendre un repas rapide ensemble pour échanger de manière informelle et amicale, ce qui est important pour le "moral des troupes". Ensuite, chaque responsable de branche - Louveteaux, Scouts, Pionniers, Routiers - se relaie pour donner un aperçu des activités de son unité, présenter les observations faites sur les jeunes et discuter des problèmes rencontrés. Les problèmes sont notés et à la fin du tour de table, chaque problème est discuté et des solutions sont recherchées ensemble.

Quels types de problèmes ?

C'est très varié. La vie d'un groupe scout est faite de problèmes. Ils peuvent être liés au choix des activités, à la préparation d'un camp, à la progression personnelle des jeunes, à l'organisation d'une activité, aux problèmes de comportement de certains jeunes, etc. Il y a aussi des problèmes liés aux locaux, à l'équipement, aux finances, etc.

Et à chaque fois, vous cherchez ensemble des solutions ?

Oui, c'est extrêmement important. Nous avons décidé de le faire sur les conseils de Robert. Au début, aucun d'entre nous n'était formé pour ce rôle éducatif. Nous avons reçu de la documentation, des manuels, mais nous étions totalement inexpérimentés. Chacun de nous a tendance à aborder les problèmes avec les modèles mentaux que nous utilisons habituellement, mais lorsqu'il s'agit de nouveaux problèmes que nous n'avons jamais rencontrés auparavant, nous devons nous méfier de nos modèles mentaux car ils peuvent nous empêcher de voir la situation avec suffisamment de recul. Partager les problèmes et chercher des solutions ensemble nous aide à nous libérer de ces modèles et à envisager les problèmes sous un angle nouveau. Ainsi, nous développons notre intelligence collective et nous sommes beaucoup plus créatifs parce que nous bénéficions des

diverses compétences de chacun. Par exemple, Bernard, l'étudiant en psychologie, nous fait profiter de ses connaissances, mais parfois il se perd un peu dans la théorie. Ma femme, qui a acquis une excellente expérience avec les enfants grâce à son expérience professionnelle, apporte une perspective plus concrète. En outre, au fil des mois, chacun de nous a participé à son tour à des stages de formation organisés par l'Organisation Scoute Nationale. Au retour de ces stages, nous partageons les nouvelles connaissances et compétences que nous avons acquises et nous nous aidons ainsi mutuellement à progresser.

Et le nombre de vos jeunes membres n'a cessé d'augmenter ?

Oui, au bout d'un an, il a fallu créer une deuxième meute de Louveteaux pour répondre aux demandes de nombreux parents de l'école de ma femme. La seconde meute a été créée dès que nous avons pu recruter une nouvelle équipe de quatre étudiants : deux garçons et deux filles. Peu après, l'unité mixte, qui comprenait à la fois des Pionniers et des Routiers, s'est scindée. Les Pionniers sont restés au Centre de la jeunesse avec une nouvelle équipe de responsables recrutés localement. Quant aux Routiers, nous avons pu persuader le directeur du lycée de les accueillir. Après 4 ans, nous avons 42 Louveteaux, 28 Scouts, 22 Pionniers et 18 Routiers. Le groupe compte un total de 110 jeunes, 17

responsables adultes et une équipe de soutien de 6 personnes. C'est l'une des organisations de jeunesse les plus dynamiques de la ville. Maintenant, la municipalité commence à s'intéresser à nous et cette année, pour la première fois, nous avons obtenu une subvention annuelle de la municipalité.

Au fait, comment financez-vous vos activités ?

Au début, nous n'avions pas grand-chose. Chacune des écoles et le centre de jeunesse qui nous accueillait nous ont apporté une petite aide financière, mais nous avons dû nous débrouiller seuls pour l'essentiel. Chaque année, notre équipe de soutien organise une kermesse de groupe, avec l'aide des responsables d'unité. Nous y invitons les parents et leurs amis, les enseignants, les jeunes du quartier ; l'entrée est gratuite mais nous proposons des jeux et des activités diverses auxquels vous pouvez participer en donnant une petite contribution. En outre, nous vendons des gâteaux et des aliments préparés par les mères. Cette kermesse nous aide à nous faire connaître et constitue la plus importante contribution à notre budget annuel. Nous avons un principe, aucun enfant ou jeune ne doit être empêché de participer aux activités pour des raisons financières. Nous avons mis en place un vestiaire qui fournit des uniformes et du matériel de camp moyennant une petite contribution. Chaque famille paie également

une contribution annuelle proportionnelle à ses capacités.

Le soutien des écoles et de la maison des jeunes a-t-il été décisif pour vous ?

Oui, sans ce soutien, nous n'aurions pas pu démarrer. Heureusement, au niveau national, l'Organisation Scoute a négocié un accord-cadre avec le ministère de l'éducation et avec la Fédération des centres de jeunesse, ce qui a beaucoup aidé à persuader les autorités locales de nous soutenir.

Pensez-vous que le fait qu'une Organisation Scoute Nationale soit structurée en groupes locaux impliquant des unités d'âges différents devrait être encouragé partout ?

Pour moi, c'est une nécessité si nous voulons vraiment développer le Mouvement. Regardez notre exemple : l'Organisation Scoute nationale a recruté quelques personnes qui ont décidé de créer un groupe Scout et 4 ans plus tard, ce groupe compte 130 membres dans notre ville. Le groupe est solide, bien organisé, il a le soutien des parents, des écoles et de la municipalité. Il va continuer à se développer, j'en suis convaincu. Chaque nouveau groupe scout apporte au moins 100 nouveaux membres à l'organisation Scoute nationale. Le plan d'expansion voté par l'Assemblée générale vise à créer

100 nouveaux groupes dans les 2 prochaines années afin d'offrir la chance de faire du scoutisme à 10 000 nouveaux jeunes.

Vous sentez-vous écouté et soutenu par votre Organisation nationale ?

Dans l'ensemble oui, nous sommes satisfaits. Notre Organisation fonctionne comme une fédération de groupes locaux. Il n'y a qu'une structure intermédiaire entre les groupes et le niveau national, qui est la région, organisée comme un centre de ressources pour soutenir les groupes existants et aider à créer de nouveaux groupes. Chaque groupe a un accès direct au niveau national par le biais d'Internet et des réseaux sociaux. Nous pouvons partager directement nos solutions et nos propositions et participer aux décisions nationales.

Si vous le permettez, j'aimerais vous poser une dernière question : pouvez-vous me dire ce que cette implication dans le Mouvement Scout, à travers le rôle de Chef de groupe, vous a apporté, à vous et à votre femme ?

Hmmm... Eh bien, tout d'abord beaucoup de problèmes et beaucoup de travail ! Il faut être disponible pour tout le monde, écouter attentivement les chefs d'unité et les parents, les aider à formuler leurs problèmes, accepter d'être souvent dérangé à tout moment. Le "travail" d'un

responsable de groupe est un engagement très exigeant. Mais d'un autre côté, pour ma femme et moi-même, c'est une expérience passionnante qui nous a beaucoup appris et nous a apporté beaucoup de joie et de bonheur. Personnellement, et je pense que c'est la même chose pour ma femme, j'ai l'impression d'avoir beaucoup changé. Je suis plus à même de comprendre les jeunes, de saisir leurs problèmes et leurs aspirations. J'ai découvert que l'éducation est une tâche passionnante et que dans un environnement éducatif non formel, comme le Scoutisme, on peut avoir un impact considérable sur les jeunes et même sur leurs parents. Ce que j'ai appris au sein du Scoutisme m'a également été utile dans ma vie familiale et professionnelle. Je regarde maintenant les autres différemment, je suis plus attentif à eux, je suis moins enclin à prendre des décisions par moi-même et à les imposer aux autres. En bref, je pense que mon engagement volontaire auprès des enfants et des jeunes m'a permis de devenir plus mature, plus efficace et plus heureux dans ma vie quotidienne.

Merci cher Jacques et tous nos voeux pour la poursuite de votre action.

Merci à vous.

Qu'est-ce qu'un groupe Scout ?

Le Scoutisme varie le détail de son travail éducatif pour répondre aux besoins des différents stades de développement, c'est pourquoi il est organisé en différentes tranches d'âge, par exemple : Louveteaux de 7 à 11 ans, Scouts de 11 à 15 ans, Pionniers de 15 à 18 ans et Routiers de 18 à 22 ans.

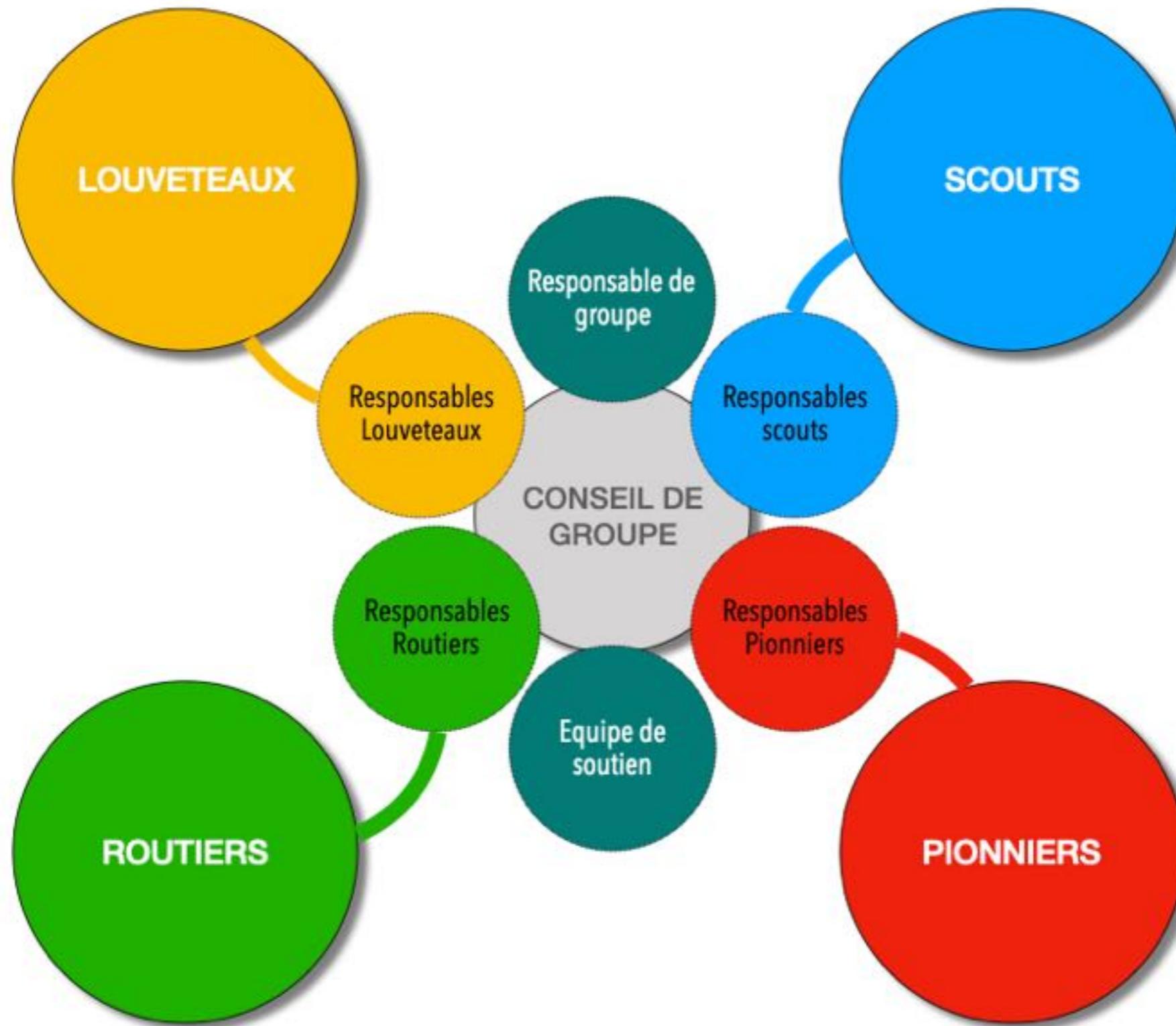
Son programme éducatif est progressif de l'enfance à la fin de l'adolescence et repose sur la même méthode éducative. Pour bien le comprendre, il faut considérer l'ensemble des branches dans leur continuité.

Tous les enfants ne suivent pas la totalité du programme Scout depuis les Louveteaux jusqu'aux Routiers. La participation à une seule branche a déjà un impact éducatif important. Mais le Scoutisme ne peut être limité à une seule tranche d'âge, son programme complet vise un accompagnement éducatif depuis l'enfance jusqu'au début de la vie adulte.

Si une Organisation Scoute Nationale se contente de créer des unités de différents groupes d'âge de manière dispersée, des Louveteaux dans un village ou le quartier d'une ville, des Scouts dans un autre, des Pionniers ou des Routiers ailleurs, elle n'est pas en mesure d'assurer la continuité éducative du programme scout. En outre, ces unités dispersées auront peu de chances de s'intégrer dans le tissu social local et de trouver le soutien nécessaire à leur pérennité. Elles resteront fragiles et éphémères.

Le groupe scout rassemble dans un environnement local donné - village, quartier, ville - des unités des différentes branches. La structure du groupe Scout assure le développement complet du programme éducatif du Scoutisme de l'enfance à la fin de l'adolescence, des Louveteaux aux Routiers, en réponse aux besoins éducatifs locaux. La seule structure qui permet cet enracinement local est le groupe scout, car c'est la seule façon de proposer le programme scout aux jeunes de toutes les tranches d'âge dans la même localité.

Le groupe Scout est dirigé par un responsable de groupe chargé de diriger une équipe éducative composée de responsables Louveteaux, Scouts, Pionniers et Routiers. Le conseil de groupe réunit régulièrement tous les responsables pour échanger des observations sur les activités de chaque unité et les réactions des jeunes, pour identifier les problèmes rencontrés et pour



Structure du Groupe Scout

chercher ensemble des solutions. Il comprend également une équipe de soutien chargée de trouver les ressources financières et matérielles nécessaires à la mise en oeuvre d'un programme éducatif de qualité.

Le groupe Scout apporte le soutien moral, éducatif, matériel et financier dont les responsables des différentes unités ont besoin, et aide le Scoutisme à s'enraciner localement en développant des relations fructueuses avec les autorités locales, les parents et les autres parties prenantes.

Le groupe Scout est l'unité de base essentielle pour le développement et la durabilité d'une Organisation Scoute Nationale. Une Organisation Scoute Nationale doit fonctionner comme une fédération de groupes locaux et leur apporter tout le soutien possible.

La mission du groupe Scout

La mission du groupe Scout peut être définie comme suit :

Répondre aux besoins des jeunes de différents groupes d'âge, de l'enfance à la fin de l'adolescence, dans une communauté locale par la mise en oeuvre appropriée du programme Scout.

Nous ne pouvons pas comprendre l'ensemble du programme Scout si nous nous contentons de considérer ce qui se passe dans une seule branche : Louveteaux, Scouts, Pionniers ou Routiers. Le programme Scout offre en effet un processus éducatif continu, des Louveteaux aux Routiers, de l'enfance à la jeunesse. Ce n'est qu'à la fin de la tranche d'âge des Routiers que l'impact éducatif du Scoutisme peut être pleinement mesuré et évalué.

C'est pourquoi le groupe Scout local doit rassembler dans une structure unique les différents responsables chargés de proposer le Scoutisme aux différentes tranches d'âge. Ceci est essentiel pour permettre une vision partagée du programme scout en tant que processus continu de l'enfance à la jeunesse et pour faciliter la compréhension des éléments essentiels du Scoutisme sans être enfermé dans les méthodologies spécifiques à chaque tranche d'âge.

Dans certaines organisations scoutes, le groupe Scout n'a qu'un rôle administratif : inscription des nouveaux membres, collecte des cotisations, gestion des fonds, etc. Pour remplir sa mission, le groupe Scout doit avant tout avoir un rôle éducatif : celui d'analyser les besoins éducatifs des jeunes dans l'environnement local et d'organiser la mise en œuvre du programme Scout à travers les différentes tranches d'âge pour y répondre.

Au sein de l'Organisation Scoute Nationale, le groupe Scout est la seule structure capable de réaliser les quatre objectifs essentiels qui constituent sa mission particulière :

- ◆ Proposer le programme Scout à toutes les tranches d'âge dans un environnement local
- ◆ Adapter la proposition éducative du Scoutisme aux besoins locaux
- ◆ Identifier les acteurs locaux du Scoutisme et obtenir leur soutien pour trouver les ressources nécessaires au développement d'un programme de qualité
- ◆ Aider les responsables de branche à surmonter les problèmes et leur offrir des possibilités de formation continue

Proposer le programme scout à toutes les tranches d'âge

Si vous créez une unité de Louveteaux isolée, elle ne pourra pas accueillir des jeunes d'autres tranches d'âge, mais si vous créez un groupe, c'est-à-dire une structure capable de s'ouvrir à des jeunes d'âges différents, ce sera différent.

Au lieu de se concentrer sur une seule tranche d'âge, comme les Louveteaux ou les Scouts, le groupe pourra mettre en œuvre l'ensemble du programme Scout le plus rapidement possible à travers les différentes tranches d'âge. Aucun groupe scout ne devrait s'adresser uniquement aux enfants ou aux jeunes adolescents. Les différentes tranches d'âge du Scoutisme doivent être mises en place le plus rapidement possible afin d'assurer la croissance du groupe.

Au début, s'il n'y a pas assez de jeunes pour créer des unités complètes dans les différentes tranches d'âge, le groupe scout essaiera de réunir de petites équipes de jeunes d'âges différents. Par exemple, nous pourrions avoir deux équipes de Louveteaux, une équipe de Scouts, une équipe de Pionniers ou de Routiers. Ainsi, dès le début, on pourra atteindre des jeunes de plusieurs tranches d'âge.

Au fur et à mesure que de nouveaux membres rejoindront le groupe, des unités entières - Louveteaux, Scouts, Pionniers, Routiers - seront progressivement créées. De cette manière, une structure propice au développement est mise en place. L'une des principales fonctions du responsable de groupe est de recruter des responsables adultes pour diriger les unités des différentes tranches d'âge.

Adapter la proposition éducative du Scoutisme aux besoins locaux

Chaque Organisation Scoute Nationale doit définir une proposition éducative.

Il s'agit d'une déclaration par laquelle l'Organisation explique comment elle entend répondre aux attentes et aux besoins des jeunes dans la société dans laquelle elle opère.

Chaque groupe scout, à son tour, doit analyser les attentes et les besoins des jeunes dans son environnement local pour adapter la proposition éducative nationale aux conditions et aux besoins de la du village ou de la ville où il opère.

En effet, les besoins des jeunes dans un quartier ouvrier d'une grande ville ne sont pas les mêmes que ceux des jeunes d'une banlieue de classe moyenne et sont

également différents des besoins des jeunes vivant dans un village en zone rurale.

Le premier objectif d'un groupe scout est d'identifier les besoins éducatifs locaux auxquels il doit donner la priorité. Le responsable du groupe et son équipe, en dialogue avec les parties prenantes qui soutiennent le groupe - parents, éducateurs, élus locaux - doivent s'efforcer d'identifier ces besoins prioritaires afin d'adapter la proposition éducative du Scoutisme en conséquence. Il peut s'agir, par exemple, de faciliter la responsabilisation des jeunes et leur implication dans la communauté locale, de faciliter la réussite scolaire, de lutter contre les préjugés intercommunautaires, de promouvoir l'éducation à la santé ou de contribuer à réduire la délinquance juvénile ou les actes d'incivilité.

Ainsi, l'équipe des responsables du groupe Scout élaborera un projet éducatif spécifique qui suscitera l'intérêt et le soutien des parents et des autorités locales.

Identifier les acteurs locaux du Scoutisme et obtenir leur soutien

Pour se lancer et se développer, le Scoutisme a besoin d'un certain nombre de ressources humaines, de ressources matérielles (locaux, équipement) et de ressources financières. L'un des rôles du responsable du

groupe et de l'équipe de soutien est d'identifier les acteurs de l'environnement local qui peuvent faciliter l'acquisition de ces ressources.

Il est essentiel de comprendre le groupe Scout comme un organisme vivant en symbiose avec l'environnement local. Il doit importer de cet environnement les ressources humaines, matérielles et financières dont il a besoin en échange des services éducatifs qu'il fournit à la communauté locale. Plus ce service sera apprécié, plus il sera facile d'obtenir le soutien nécessaire de la part des parties prenantes.

Lorsque des volontaires souhaitent créer un groupe de scouts, ils peuvent rapidement s'épuiser et se décourager s'ils ne trouvent pas de soutien local. Chaque groupe scout doit s'appuyer sur une structure de soutien pour trouver l'appui financier, matériel et moral dont il a besoin pour se créer et se développer. Les groupes scouts peuvent être constitués à partir d'écoles, de paroisses, d'associations de locataires, de municipalités, etc. Ce soutien local est essentiel pour assurer l'enracinement du groupe scout.

Nous verrons ci-dessous comment une Organisation Scoute Nationale peut identifier les structures locales qui peuvent apporter un soutien efficace à la création et au développement d'un groupe scout et leur proposer un accord de partenariat.

Offrir aux responsables de branche des possibilités de formation continue

Les responsables scouts en charge des différents groupes d'âge forment ensemble une seule équipe éducative, sous la direction du chef de groupe. De cette manière, ils s'efforcent de construire une communauté éducative. Ils se réunissent fréquemment - au moins une fois par mois - pour partager leurs expériences, leurs difficultés, et pour travailler ensemble à l'analyse des problèmes rencontrés et à la recherche de solutions en termes d'objectifs éducatifs, de relations positives avec les jeunes et de développement d'activités de qualité. C'est une façon pratique et constructive d'adapter le programme scout aux besoins des jeunes dans le contexte local et d'améliorer la pertinence, la qualité et l'attractivité des activités proposées.

C'est également un moyen efficace d'aider les responsables d'unité à acquérir progressivement une maîtrise personnelle dans le domaine de l'éducation. Bien sûr, ils devront suivre une formation spécifique dispensée par les niveaux intermédiaires de l'organisation scout (provinces, régions), mais le travail régulier, mené par le chef de groupe, pour partager les observations faites sur les enfants et les jeunes, déterminer les objectifs éducatifs, guider et évaluer les activités proposées, est essentiel pour développer la qualité de l'expérience scout

Une communauté éducative locale

Le groupe Scout est la cellule de base de l'Organisation Scoute Nationale : une Communauté éducative locale (CLE). En jouant sur les mots, on peut dire qu'il s'agit de la "clé" du succès pour développer le Mouvement. Pour bien fonctionner, la CLE a besoin de deux choses : une équipe de responsables et un mode de fonctionnement coopératif.

Une équipe de responsables

La première chose nécessaire pour diriger un groupe de scouts est une équipe de responsables adultes bénévoles.

Nous verrons plus tard comment recruter ces bénévoles, mais précisons d'abord quel est leur profil et quels rôles leur offrir.

Profils des responsables adultes

Les responsables adultes qui sont membres de l'équipe éducative du groupe scout doivent présenter un certain nombre de caractéristiques :

- ◆ Ils doivent être adultes, c'est-à-dire avoir une maturité suffisante pour entrer dans une relation éducative avec des jeunes avec suffisamment de recul et de réflexion. Le recrutement de mineurs comme responsables doit être prohibé. L'âge de 18 ans doit être considéré comme un minimum, mais comme la section des Routiers s'adresse à des jeunes de 18 à 22 ans, il est préférable de ne pas recruter de responsables de moins de 22 ans. Il est bon que l'équipe éducative du groupe soit inter-générationnelle. Les plus jeunes seront mieux à même d'entrer facilement en relation avec les jeunes et de mener des activités passionnantes avec eux. Les plus âgés seront mieux à même de prendre du recul par rapport aux problèmes rencontrés et d'aider les plus jeunes à réfléchir aux objectifs éducatifs et à chercher des solutions appropriées pour les atteindre.
- ◆ Ils doivent être motivés par une responsabilité éducative. Les personnalités qui manquent encore de maturité sont plus intéressées par les activités qu'elles mènent que par les objectifs éducatifs qu'elles contribuent à atteindre, ou par le fait d'avoir un pouvoir sur les plus jeunes plutôt que de les aider à progresser et à prendre des responsabilités. Il faut éviter de donner à ces personnes une trop grande responsabilité éducative. L'âge n'est pas le seul critère qui compte, car les personnes assez

jeunes peuvent avoir un niveau de maturité et de réflexion plus élevé que les personnes plus âgées. Il s'agit en fait d'une question de personnalité. Avant tout, les responsables adultes doivent avoir un sens aigu des responsabilités envers les jeunes.

Rappelons que la première règle des éducateurs est similaire à celle des médecins : **d'abord ne pas nuire²**. La première tâche des responsables adultes est de fournir aux jeunes membres un environnement sûr qui les protège contre les abus physiques ou psychologiques. Ils doivent établir une relation d'attention et de confiance avec les jeunes et assurer leur sécurité à travers toutes les activités.

- ◆ Ils doivent avoir une personnalité équilibrée, un sens des relations avec les autres et un désir d'apprendre. Pour recruter de bons chefs scouts, il n'est pas nécessaire de rechercher des personnes ayant un niveau d'études supérieures ou des diplômes d'éducateur. Dans l'éducation non formelle, et dans le Scoutisme en particulier, pour devenir un bon chef scout, il suffit d'avoir un bon équilibre psychologique, de pouvoir établir des relations saines avec les autres et d'être motivé par le désir

d'apprendre et de développer des compétences éducatives.

Les différentes fonctions et rôles

Le responsable de groupe

Le responsable de groupe doit être un homme ou une femme âgé(e) de 30 à 60 ans, bien intégré(e) dans sa communauté, reconnu(e) comme une personne de confiance, intéressé(e) par l'éducation des jeunes et capable d'attirer l'aide de nombreuses autres personnes pour fonder et développer un groupe scout. Il ou elle doit être capable d'appréhender l'approche éducative fondamentale du Scoutisme et d'aider les responsables d'unité à la mettre en œuvre. Il ou elle doit être en contact avec un grand nombre de personnes occupant des postes clés dans la communauté locale et susceptibles de devenir des parties prenantes dans la création et le développement du groupe Scout. Idéalement, il ou elle devrait être en lien avec une organisation locale auquel pourrait s'ajouter un groupe Scout et bénéficier ainsi de ressources humaines, matérielles et financières essentielles : école, association

² Primum non nocere : d'abord ne pas nuire, telle était la devise proposée aux médecins par Hippocrate, l'inventeur grec de la médecine. On peut la proposer aussi aux éducateurs. Veiller sur la sécurité physique et psychologique des jeunes doit être leur premier souci avant même tout objectif éducatif.

de quartier, centre de jeunesse, centre communautaire, etc.

Rôle

Le premier rôle du ou de la responsable de groupe est de trouver les ressources humaines pour créer le groupe Scout. Il ou elle doit recruter les futurs responsables de branche - des hommes ou des femmes âgés de 20 à 50 ans intéressés par l'éducation non formelle et la relation avec les jeunes - qui seront en mesure de coopérer avec le ou la responsable de groupe pour créer des unités dans les différentes branches : Louveteaux, Scouts, Pionniers ,Routiers...

Le ou la responsable de groupe doit ensuite s'appuyer sur son réseau de relations pour trouver les ressources matérielles et financières dont le groupe a besoin pour s'établir et se développer : salles de réunion, équipements pour les activités, ressources financières, etc.

Enfin, le rôle le plus important du ou de la responsable de groupe est de faciliter le travail de l'équipe éducative composée des différents responsables des branches afin que tous ensemble ils puissent développer leurs compétences pour répondre aux besoins éducatifs des jeunes par la mise en œuvre de la méthode scout et l'organisation d'activités éducatives de qualité.

Compétences

Les compétences que les chefs de groupe doivent posséder ou acquérir sont les suivantes :

- ◆ Etre capable d'identifier, dans la communauté locale, les différents acteurs possibles pour la création et le développement d'un groupe Scout afin de réunir les ressources humaines, matérielles et financières nécessaires
- ◆ Être capable d'expliquer et d'aider à mettre en œuvre l'approche éducative fondamentale du Scoutisme ;
- ◆ Mettre en œuvre des compétences d'organisation et d'animation pour créer et faire fonctionner une équipe éducative capable d'identifier et de répondre aux besoins éducatifs des enfants et des jeunes par la méthode scout en développant des activités éducatives de qualité.

Le ou la responsable de groupe occupe un poste très important car il ou elle est chargé de veiller à la proposition du Scoutisme dans un environnement local. Les Organisations Scoutes Nationales ont le devoir d'organiser une formation adéquate pour les responsables de groupe afin qu'ils ou elles puissent réellement devenir des leaders de communautés éducatives.

Les responsables de branche

Les responsables de branche sont des adultes qui s'intéressent à l'éducation non formelle des jeunes des différentes tranches d'âge. Certains s'intéresseront davantage aux enfants (Louveteaux), d'autres aux adolescents (Scouts et Pionniers), d'autres encore aux jeunes adultes (Routiers). Normalement, une unité est dirigée par une équipe de 3 ou 4 responsables adultes, hommes et femmes. L'une de ces personnes, plus mature et plus expérimentée, est chargée de diriger l'équipe. La responsabilité de responsable d'unité ne peut être confiée à une personne de moins de 21 ans.

Un groupe complet de 4 unités de branche comprend une douzaine de responsables d'unité.

Dès que possible après leur recrutement, les responsables d'unité doivent suivre une formation, qui comprend généralement deux étapes : un cours de formation de base suivi d'un cours de perfectionnement. Cependant, le travail en groupe leur permet également de recevoir une formation continue.

L'équipe de soutien et de logistique

L'équipe éducative est complétée par une équipe de soutien chargée de trouver et de gérer les ressources matérielles et financières nécessaires à la réalisation des activités.

Cette équipe doit assumer 5 fonctions :

1. **Gestion des relations publiques** : les personnes en charge de cette fonction sont chargées de gérer les relations publiques du groupe. L'objectif est de créer un environnement favorable autour du groupe scout en faisant connaître ses réalisations auprès des autorités locales, de la presse et de tous les acteurs susceptibles d'apporter une aide en termes de ressources humaines, matérielles et financières.
2. **Gestion financière** : les personnes en charge de cette fonction sont chargées d'évaluer les besoins financiers du groupe, d'aider à la préparation du budget annuel, et d'organiser la recherche de fonds en préparant les demandes de financement. Elles sont également chargées de gérer les fonds et d'assurer la comptabilité.
3. **Gestion du matériel** : les personnes en charge de cette fonction sont responsables de l'acquisition du matériel nécessaire à la pratique des activités

(matériel de camp, tentes, etc.), de la mise à jour de l'inventaire, du stockage et de l'entretien du matériel et de l'équipement.

4. **Gestion des locaux** : les personnes en charge de cette fonction sont chargées de trouver les locaux nécessaires aux réunions et activités des différentes unités et de s'occuper des questions de loyer, d'assurance et d'entretien.
5. **Gestion administrative** : les personnes chargées de cette fonction sont responsables de toutes les questions administratives, telles que l'inscription des nouveaux membres, la collecte des cotisations, les procès-verbaux des réunions, etc.

Valeurs et méthodes de travail

La principale préoccupation du responsable de groupe doit être de faire fonctionner le groupe comme une communauté éducative impliquant les responsables des différentes branches, l'équipe de soutien, les jeunes eux-mêmes et leurs parents dans la réalisation des objectifs éducatifs du Scoutisme. Une communauté éducative a des valeurs et des méthodes de travail particulières.

Des valeurs coopératives

Une communauté éducative doit être fondée sur un ensemble de valeurs qui soutiennent son développement et la croissance de ses membres. Ces valeurs sont essentielles pour créer et maintenir des relations riches et significatives avec l'environnement humain dans lequel la communauté est située et pour préparer les jeunes à devenir des citoyens solidaires et engagés dans leurs communautés plus larges, aux niveaux local, national et international.

Il appartient à chaque communauté de définir plus précisément les valeurs qui soutiendront son fonctionnement et sa vie, sur la base des valeurs du Scoutisme telles qu'elles sont proposées aux jeunes par la Loi Scoute. On peut citer entre autres :

- ◆ *Apprentissage actif et recherche d'informations* : chacun est responsable de son propre développement et s'engage à acquérir de nouvelles attitudes (comportements), connaissances et compétences.
- ◆ *Liberté de recherche et d'expression* : chacun est libre de s'exprimer, de poser des questions et de participer pleinement. Toutes les idées sont prises en considération.

- ◆ *Respect et attention aux autres* : chacun s'efforce de comprendre, de respecter et d'aider les autres.
- ◆ *Responsabilité partagée* : chacun joue un rôle actif dans le fonctionnement de la communauté et s'efforce de participer pleinement aux décisions et aux activités.
- ◆ *Amitié et plaisir d'être ensemble* : chacun s'efforce de maintenir une atmosphère de partage et d'amitié dans la communauté et de rendre la vie communautaire agréable et stimulante.
- ◆ *Engagement à servir le bien commun en dehors de la communauté* : les connaissances et les compétences acquises dans la communauté doivent être mises au service du bien commun dans un environnement plus large, au niveau local, national ou même international.
- ◆ *Engagement personnel, loyauté et ouverture* : chacun s'efforce de vivre pleinement les valeurs de la communauté et d'évaluer sa participation à la communauté et son développement personnel sans tricher.

Des méthodes de travail coopératives

Apprendre en communauté signifie développer les connaissances et les compétences de tous en soutenant le développement de chaque individu. La plus grande qualité d'une communauté éducative est qu'elle repose sur une culture de l'apprentissage qui implique chacun dans un effort collectif pour comprendre et acquérir des connaissances. L'objectif est de faire progresser le savoir collectif de manière à soutenir le développement des connaissances de chaque individu.

Caractéristiques et objectifs

Une communauté éducative présente quatre caractéristiques essentielles :

1. La communauté possède une diversité de niveaux de connaissances et d'expertise et ses membres sont appréciés pour la contribution qu'ils apportent à l'ensemble tout en recevant un soutien pour leur développement personnel ;
2. La communauté partage l'objectif de faire progresser continuellement les connaissances et les compétences collectives ;
3. La communauté donne la priorité à l'objectif d'apprendre à apprendre ;

4. La communauté a organisé des mécanismes pour partager ce qui est appris.

Lorsqu'une communauté éducative rencontre un problème, elle utilise ses connaissances collectives pour le résoudre. Il n'est pas nécessaire que chaque membre assimile chacune des connaissances que possède la communauté, mais chaque membre doit savoir qui, dans la communauté, possède les compétences nécessaires pour résoudre un problème particulier.

Il s'agit d'une différence radicale par rapport à la perspective scolaire traditionnelle qui met l'accent sur les connaissances et les performances individuelles avec le souci que tous les élèves acquièrent les mêmes connaissances en même temps.

Un outil clé : le conseil de groupe

Pour diriger l'équipe éducative du groupe scout et créer la communauté éducative, un outil clé est le conseil de groupe.

Composition

Le conseil du groupe se compose du responsable de groupe, des responsables d'unité des différentes sections et de l'équipe de soutien. Présidé par le responsable de groupe, il se réunit une fois par mois pour examiner les

activités des différentes unités. C'est un forum essentiel pour partager les observations faites sur les jeunes, analyser les problèmes rencontrés, partager les bonnes idées de solutions, évaluer le comportement de chacun envers les jeunes et prendre conscience des erreurs commises ainsi que des succès obtenus.

Même si les responsables adultes manquent de formation, dans la mesure où ils s'entraident pour partager leurs observations et faire preuve de bon sens, sans préjugés, ils peuvent résoudre les problèmes éducatifs les plus courants.

Réunions

Les réunions du conseil d'administration du groupe auront donc presque toujours le même ordre du jour :

Rapport des responsables de branche

- ◆ Les activités organisées : comment ont-elles été préparées ? Comment se sont-elles déroulées ? Comment ont-elles été vécues par les jeunes ? Comment ont-elles été évaluées ? Qu'est-ce que les jeunes en ont retiré, individuellement et collectivement ? Quel impact pédagogique ? Quels problèmes spécifiques rencontrés dans la sélection, l'organisation et la mise en œuvre des activités ?



Le Conseil de Groupe

◆ Le comportement des jeunes : les relations au sein des équipes, l'atmosphère de l'unité. Y a-t-il eu des différents ou des conflits ? Certains jeunes manifestent-ils des comportements et des qualités positives ? Lesquels ? Comment les reconnaître ?

Certains jeunes présentent-ils des problèmes de comportement ? Lesquels ? Comment y remédier ?

◆ La mise en œuvre de la méthode Scoute : comment fonctionnent les sizaines, les patrouilles et les équipes ? Comment fonctionne le Conseil des chefs d'équipe ? Comment fonctionne l'Assemblée de tous

les scouts ? Des règles ont-elles été élaborées sur la base de l'évaluation de la vie du groupe ? La progression personnelle est-elle efficace ? Les jeunes se sont-ils fixé des objectifs personnels ? Les jeunes ont-ils obtenu des brevets d'étape ou de compétence ? Y a-t-il des points de la méthode qui ne sont pas bien appliqués ? Lesquels ? Quels ont été les succès enregistrés dans la mise en œuvre de la méthode Scoute ?

- ◆ La relation avec les parents : comment les intéresser et les impliquer ?
- ◆ Les responsables d'unité qui ont suivi des stages de formation au niveau provincial ou régional rendent compte de ce qu'ils ont appris et de la façon dont ils mettent en œuvre leurs nouvelles compétences.

Rapport de l'équipe de soutien

- ◆ Questions financières : élaboration ou suivi du budget : quelles sont les dépenses à prévoir ? Quelles sont les activités de collecte de fonds importantes à prévoir ? Quelles demandes de subvention ? Quelles dépenses et recettes ont été enregistrées ?
- ◆ Questions relatives aux locaux et aux équipements : quel est l'état des locaux ? Sont-ils suffisants ? Comment sont-ils entretenus ? Quels sont les travaux à effectuer ? Les matériaux et équipements

nécessaires sont-ils disponibles ? Comment l'équipement est-il stocké et entretenu ?

- ◆ Questions de relations publiques : comment le groupe est-il perçu par les différentes parties prenantes ? Les parents ? Les structures de soutien ? Les autorités locales ? Quels efforts peuvent être déployés pour améliorer l'image du groupe et obtenir un soutien plus fort ?

Au cours de ces rapports, le responsable de groupe prend note des principaux problèmes ou difficultés rencontrés et propose ensuite d'en discuter afin de trouver des solutions. Les principales conclusions sont notées et un plan d'action est formalisé pour mettre en œuvre les solutions proposées.

L'ordre du jour du Conseil est décidé à l'avance en fonction des problèmes identifiés. Il doit comprendre un bon équilibre entre les questions d'organisation, de relations publiques, de logistique et de financement d'une part, et les questions d'éducation d'autre part.

Les chefs d'unité qui ont résolu un problème éducatif le partagent avec le conseil afin de capitaliser et de partager l'expérience et les compétences acquises. Le conseil de groupe est donc un excellent outil de formation continue et de gestion des connaissances.



Création et croissance

Les fondateurs

Le premier élément à trouver pour créer un groupe scout ce sont les fondateurs, c'est-à-dire un petit groupe de personnes qui vont déployer les efforts nécessaires pour créer le groupe et soutenir son développement.

Ces fondateurs doivent avoir les caractéristiques et les qualités suivantes :

- ◆ S'intéresser à l'éducation non formelle des jeunes
- ◆ Avoir un bon contact avec les jeunes et comprendre leurs aspirations
- ◆ Avoir foi dans le Scoutisme et la qualité de son programme éducatif

- ◆ Être bien perçu dans la communauté et avoir une influence sociale
- ◆ Posséder du charisme, des compétences en matière de leadership, d'organisation et de planification
- ◆ Être capable de définir des objectifs et de persister dans leur réalisation malgré les difficultés
- ◆ Être motivés pour former et développer leurs compétences éducatives

Qui peuvent être ces fondateurs ?

- ◆ Un enseignant ou une équipe d'enseignants désireux de compléter leur enseignement par une éducation non formelle qui apporte aux jeunes les compétences "douces"³ dont ils ont besoin pour développer leurs aptitudes cognitives ;
- ◆ Les responsables d'un centre de jeunesse qui souhaitent compléter les activités de leur centre par un programme d'éducation non formelle plus solide ;

³ Les compétences "douces" (soft skills), encore appelées "compétences pour la vie", se différencient des compétences "dures" (hard skills) qui sont les compétences académiques traditionnellement enseignées à l'école. Les compétences douces, trop souvent négligées, sont indispensables à toute vie sociale et professionnelle. Ce sont les compétences de communication, les compétences de résolution de problème et de prise de décision, les compétences de gestion des émotions, de gestion des conflits, les compétences d'affirmation de soi et de résistance aux pressions, les compétences de coopération et de leadership, etc. Le Scoutisme, comme d'autres méthodes d'éducation non formelle, est plus particulièrement orienté vers l'acquisition de ces compétences.

- ◆ Un couple de parents qui souhaitent offrir une éducation plus solide à leurs enfants et aux enfants de leurs voisins ;
- ◆ En bref, tout adulte conscient des problèmes d'éducation et souhaitant jouer un rôle actif en faveur des jeunes.

Identifiés par un représentant de l'organisation scout nationale, ces fondateurs recevront des informations préliminaires sur le scoutisme et sa méthode et seront nommés responsables du groupe. Ils seront ensuite soutenus dans leurs premières actions pour créer le groupe scout.

Enraciner le Scoutisme au niveau local

Trouver une structure de soutien

L'histoire et l'expérience du Scoutisme montrent qu'il s'est toujours développé grâce au soutien de structures locales déjà établies comme les écoles, les paroisses religieuses, les organisations caritatives ou autres.

Les écoles

Dans beaucoup de pays, c'est le système scolaire qui apporte un soutien local au mouvement scout. Les pays

asiatiques, par exemple, ont compris que la réussite scolaire des enfants ne dépend pas seulement du développement de leurs compétences cognitives. Ils ont donc décidé de compléter le programme scolaire par un programme extra-scolaire afin de doter les enfants des "compétences de vie" essentielles pour réussir non seulement à l'école mais aussi dans la société : compétences de communication, coopération, leadership, gestion des émotions, maîtrise de soi, résilience pour surmonter l'échec et persister dans l'effort, etc. Le Ministère de l'Education a ensuite conclu des contrats de partenariat avec des associations capables de mettre en œuvre un tel programme éducatif après l'école, et leur offre en retour un soutien moral et matériel : aide pour trouver des adultes responsables, locaux pour les réunions et les activités, subventions pour acquérir le matériel nécessaire, etc. En Indonésie, par exemple, deux organisations, entre autres, bénéficient d'un tel accord avec les autorités scolaires : la Croix-Rouge et le Mouvement Scout.

Ce soutien a permis au Scoutisme de toucher des millions de jeunes. Les responsables scouts sont le plus souvent des enseignants, et ils bénéficient parfois d'un crédit d'heures pour assurer leur rôle éducatif au sein du Scoutisme. Il arrive malheureusement que l'Organisation Scoute Nationale ne soit pas en mesure de leur assurer une formation suffisante pour leur permettre de mettre en œuvre les méthodes éducatives actives et

coopératives caractéristiques du Scoutisme. Ils ont alors tendance à introduire dans le Scoutisme les méthodes scolaires traditionnelles fondées sur l'autorité du maître et la transmission du savoir par des cours magistraux. C'est-à-dire le contraire même de l'approche scoute.

Les organisations religieuses

Dans beaucoup de pays européens, les organisations religieuses, paroisses et écoles privées, apportent souvent un soutien important au Scoutisme. Ces organisations offrent au Mouvement scout une aide pour recruter des responsables et un soutien matériel sous forme d'espaces de rencontre et d'activités.

Elles apportent ce concours parce qu'elles reconnaissent dans le Mouvement Scout un partenaire avec lequel elles partagent des valeurs et des buts éducatifs proches. C'est aussi pour elles un moyen de toucher un public jeune et elles peuvent avoir tendance à instrumentaliser le Scoutisme pour atteindre leurs objectifs propres. En travaillant avec ces organisations, le Mouvement doit préserver son autonomie et s'efforcer de rester ouvert à tous les jeunes quelles que soient leurs croyances. Il est également important d'éviter une fragmentation du Mouvement en fonction des différentes dénominations religieuses. Un groupe soutenu par une paroisse ne doit pas considérer qu'il appartient uniquement à cette communauté religieuse, il doit préserver son

appartenance au Mouvement scout et maintenir des relations étroites avec d'autres groupes quelle que soit leur appartenance religieuse.

Autres organisations locales

D'autres organisations locales peuvent également apporter un soutien décisif au Mouvement dans le cadre d'un partenariat plus équilibré. Ce sont, par exemple, les municipalités, les centres de jeunesse, les associations de quartier, les centres d'éducation spécialisée, etc.

Un système de franchise

Dans certains pays, comme les États-Unis d'Amérique, l'Organisation Scoute Nationale cherche à développer des accords de franchise avec d'autres organisations enracinées localement : écoles, mais aussi centres de jeunesse, associations de quartier, organisations caritatives, etc. Dans le cadre de cet accord de franchise, la structure locale s'engage à aider au recrutement de responsables adultes et à fournir un soutien matériel et financier. De son côté, l'association scoute propose le programme éducatif avec tout son matériel (manuels, badges de progression, fiches d'activités, etc.) et fournit un soutien et une formation de qualité aux responsables adultes.

Un cadre de coopération national

Les responsables de l'Organisation scout nationale doivent examiner attentivement les accords à établir entre les structures locales et le Mouvement. Ils doivent d'abord développer des contacts au niveau national avec des organisations ayant des structures locales qui peuvent soutenir la création et le développement de groupes scouts, par exemple :

- ◆ Ministère de l'éducation
- ◆ Direction nationale de l'enseignement privé
- ◆ Coordinations nationales des églises
- ◆ Directions nationales d'organisations caritatives (par exemple, les Rotary clubs ou autres)
- ◆ Etc.

L'objectif est de négocier au niveau national des cadres de coopération établissant clairement les droits et les devoirs des partenaires.

Un contrat de partenariat gagnant-gagnant

Ces accords-cadres permettent d'établir des modèles solides de contrats de partenariat pour aider les responsables locaux dans leurs négociations. Il est en effet très important de maintenir l'autonomie du Mouvement Scout par rapport à la structure de soutien locale. Les points suivants sont particulièrement importants :

- ◆ L'organisation scout doit rester maîtresse de la sélection des responsables adultes locaux et du recrutement des jeunes. L'ouverture du Scoutisme à tous indépendamment de toute croyance, genre, race, statut social, doit être respectée.
- ◆ Le groupe scout local doit suivre le programme scout national.
- ◆ Les responsables scouts locaux sont les seuls à décider des activités proposées aux jeunes.
- ◆ Les responsables scouts locaux doivent suivre la formation offerte par l'Organisation Scout Nationale.
- ◆ Le soutien accordé par le partenaire local doit être fourni pour une période suffisamment longue (3 à 5 ans) et ne peut être retiré sans un préavis d'au moins 6 mois.
- ◆ Le soutien apporté par le partenaire local doit être clairement défini, par exemple : mise à disposition de locaux de réunion, soutien financier, aide au recrutement de responsables, etc.

En contrepartie de ce soutien, les responsables scouts locaux s'engagent à mettre en œuvre un programme éducatif de qualité qui permet à un nombre défini de jeunes d'acquérir de solides compétences personnelles et sociales.

Les responsables scouts peuvent également s'engager à soutenir un certain nombre d'événements ou d'activités organisés par le partenaire.

La manière dont l'accord de partenariat est mis en œuvre sera évaluée chaque année lors d'une réunion conjointe entre le partenaire et les responsables scouts locaux afin d'éviter d'éventuels malentendus et désaccords.

Recrutement des responsables

Il est maintenant nécessaire de constituer le noyau de base de l'équipe responsable de l'animation du groupe scout. Les fondateurs devront se réunir autour d'eux :

- ◆ Des équipes de responsables d'unités, chargées de diriger les unités des différentes branches (Louveteaux, Scouts, Pionniers, Routiers) ;
- ◆ Une équipe de soutien, composée de personnes chargées de rechercher et d'apporter le soutien nécessaire en termes de relations publiques, d'administration, de finances et d'équipement.

Organiser une équipe de recrutement

Le recrutement de volontaires capables de contribuer à la gestion d'un groupe scout nécessite l'organisation

d'une campagne. Chaque organisation scout nationale doit mettre en place des équipes de recruteurs capables d'intervenir localement dans la préparation et la mise en œuvre des campagnes de recrutement de volontaires.

Une équipe de recrutement comprend des responsables nationaux ou régionaux spécialisés dans le recrutement de volontaires et des responsables locaux connaissant bien l'environnement local.

Ces personnes doivent être formées pour pouvoir utiliser les méthodes de marketing social, en particulier pour :

- ◆ Définir les arguments à utiliser pour recruter des volontaires ;
- ◆ Identifier les prospects, c'est-à-dire les personnes qui ont le bon profil pour les différentes fonctions à pourvoir ;
- ◆ Contacter ces personnes et leur fournir les informations et les arguments nécessaires pour les convaincre ;
- ◆ Accompagner ces personnes jusqu'à leur entrée en fonction.

Préparer les arguments

Beaucoup de gens se demandent comment il est possible de recruter des personnes prêtes à investir leur temps

et leur énergie, sans être rémunérées, pour développer un groupe de scouts. Afin de persuader les gens de l'importance de l'engagement volontaire dans le Scoutisme, il est donc nécessaire de préparer soigneusement ses arguments.

Les éléments suivants peuvent être pris en compte :

- ◆ Dans le monde entier, le Mouvement scout vit et se développe grâce à l'engagement de millions de bénévoles.
- ◆ Un pays n'a pas seulement besoin de professionnels, d'entreprises et de services publics pour se développer, il a aussi besoin de bénévoles, c'est-à-dire de personnes qui sont prêtes à contribuer au bien de la communauté sans être rémunérées.
- ◆ Cela peut sembler stupéfiant dans un monde qui paraît être entièrement régi par l'argent, mais nous devons réaliser que chaque citoyen est appelé à s'engager volontairement en plus de son activité professionnelle afin de contribuer à l'émergence d'une société plus solidaire, fondée sur la responsabilité mutuelle et l'assistance réciproque.
- ◆ Dans son dernier message aux Scouts, quelque temps avant sa mort, Baden-Powell, le fondateur du mouvement scout, déclarait "*Je crois que Dieu nous a mis dans ce monde joyeux pour être heureux et*

profiter de la vie. Le vrai moyen d'être heureux est de donner du bonheur aux autres".

- ◆ Donner du bonheur aux autres, c'est contribuer personnellement et volontairement à l'amélioration de la vie de la communauté. À quoi ressemblerait une société dans laquelle chacun ne ferait rien d'autre que d'exercer son activité professionnelle pour gagner un revenu afin d'améliorer son confort personnel sans se soucier des autres ?
- ◆ Une vie communautaire vraiment heureuse et enrichissante exige un engagement de chacun pour permettre des relations interpersonnelles plus harmonieuses et pour contribuer à la résolution des problèmes sociaux. Chacun peut contribuer au mieux de ses capacités, par exemple en organisant une fête de quartier pour améliorer la connaissance mutuelle et encourager l'entraide, en jouant un rôle dans l'association des parents pour encourager une meilleure coopération avec les enseignants, en s'engageant dans une association humanitaire pour aider les personnes âgées ou handicapées, en jouant un rôle actif dans une municipalité, en s'engageant dans un parti politique pour contribuer au dynamisme de la démocratie, en jouant un rôle actif dans une association pour la protection de l'environnement ou en jouant un rôle dans l'animation d'un groupe de scouts pour contribuer à une meilleure éducation des jeunes.

- ◆ Une éducation de qualité nécessite l'organisation d'environnements éducatifs non formels - comme le Scoutisme - qui complètent le travail de l'école et de la famille en permettant aux jeunes d'acquérir les valeurs et les compétences qui leur permettront d'apporter une contribution positive à la société. La participation à la direction d'un groupe scout, en tant que responsable de groupe, responsable d'unir ou assistant, ou en tant que membre de l'équipe de soutien, est donc véritablement un engagement civique de la plus haute importance.

Identifier les prospects

En termes de marketing, un prospect est un client potentiel. Dans le cadre d'une campagne de recrutement de responsables scouts volontaires, un prospect est une personne qui a le profil requis pour occuper un des postes à pourvoir.

Définir les profils

La première tâche de l'équipe de recrutement sera donc de formaliser les profils des personnes à recruter pour les différents postes :

- ◆ Quel âge ?
- ◆ Quel type d'expérience ? Quelle formation antérieure ?

- ◆ Quels intérêts ?
- ◆ Quel type de personnalité ?

Rechercher les personnes correspondant à ces profils

Il faudra ensuite rechercher des prospects, c'est-à-dire des personnes correspondant aux profils établis. L'équipe de recrutement peut être grandement aidée dans ce travail par la structure d'appui. Si la structure d'appui est une école, les prospects peuvent être trouvés parmi les parents et les enseignants ; si la structure d'appui est une organisation religieuse ou caritative, les prospects peuvent être trouvés parmi les membres de cette organisation ; si la structure d'appui est un centre municipal de jeunes, les perspectives peuvent être trouvés parmi le personnel du centre et les parents des jeunes. On peut également identifier des personnes connues pour leurs qualités personnelles (honnêteté, sens des relations, civisme, etc.), leur implication dans la communauté, leur intérêt pour les jeunes et les tâches éducatives, etc.

Pour recruter une dizaine de personnes, la liste de prospects doit comporter au moins une centaine de noms.

Notation de chaque prospect

L'étape suivante consiste à examiner la liste de prospects et à attribuer une note à chacun d'entre eux. Le score peut être calculé sur la base des caractéristiques du prospect (âge, intérêt pour les tâches éducatives, engagement dans la communauté, éducation et expérience, etc.)

En fonction de ses composantes, le score est censé refléter le potentiel du prospect, son degré d'appétence pour le rôle qui lui sera proposé et la probabilité d'être accepté. Le score permet de sélectionner des cibles, d'établir des priorités de contact et de personnaliser l'action marketing.

Une fois qu'elle a attribué un score à chaque prospect, l'équipe de recrutement examine si elle dispose d'un nombre suffisant de cibles ayant un niveau d'intérêt et une probabilité d'acceptation élevés. Si c'est le cas, elle peut commencer à contacter les prospects prioritaires. Si le nombre de prospects intéressants n'est pas suffisant, l'équipe doit continuer à chercher et essayer d'identifier des prospects supplémentaires.

Contacteur et visiter les prospects

Il est maintenant temps de prendre contact avec des perspectives intéressantes. L'équipe est divisée en

groupes de deux personnes, chacun ayant pour tâche de visiter un certain nombre de prospects.

Il peut être intéressant de commencer par un contact téléphonique. Il ne s'agit pas d'avoir une conversation approfondie au téléphone, mais simplement d'obtenir un rendez-vous pour une visite à domicile. Les recruteurs expliquent qu'ils sont des responsables scouts et qu'ils souhaitent avoir un entretien pour présenter les objectifs du Scoutisme et sa pertinence pour la communauté. L'avantage d'un premier contact téléphonique est de s'assurer que la personne visée est disponible pour un entretien. Pour obtenir un rendez-vous, il est important de se référer à une personne que le prospect connaît. C'est là que la structure de soutien peut être utile car elle donne la possibilité d'utiliser les liens déjà établis entre les personnes. Il est plus sûr d'obtenir un rendez-vous lorsque l'on peut dire aux gens : "Je vous contacte au nom de votre ami ou de votre connaissance, M. ou Mme Untel...".

Le contact téléphonique doit être suivi d'une visite à domicile. Les visites à domicile sont extrêmement intéressantes pour deux raisons :

1. Elles permettent d'obtenir plus d'informations sur les prospects en observant leur maison, leur famille, leur mode de vie, l'ambiance familiale, la relation avec le voisinage.

2. Elles sont l'occasion d'un entretien au cours duquel les recruteurs peuvent avoir un échange approfondi avec les gens, en leur fournissant des informations sur le mouvement scout et sur l'importance d'un rôle de dirigeant bénévole, mais aussi en écoutant les gens et en analysant leurs réactions, leurs questions et leurs attitudes.

Si l'entretien se termine de manière positive, c'est-à-dire si les prospects expriment un intérêt pour le Scoutisme et les tâches proposées, on leur remet une documentation sur le Scoutisme et sur le groupe local en développement et on les invite à une réunion de d'information sur le Mouvement scout.

Organiser une réunion d'information

La dernière étape consiste à organiser une réunion à laquelle sont invités tous ceux qui ont accepté d'envisager d'assumer un rôle de responsable dans le mouvement scout.

Le but de cette réunion est d'ouvrir un dialogue avec les participants, d'apporter des informations complémentaires, et de convaincre le plus grand nombre d'accepter un engagement bénévole dans le Scoutisme. Il convient donc de choisir un lieu chaleureux et accueillant.

Chaque invité sera accueilli personnellement et présenté aux responsables déjà impliqués dans le groupe local. Des rafraîchissements seront servis, puis le responsable du groupe local ou un membre de l'équipe de recrutement introduira la réunion et remerciera les invités de leur participation. Une courte présentation visuelle peut être utilisée pour présenter l'organisation scoute et le groupe local, suivie de courts témoignages bien préparés de différentes personnes déjà impliquées dans le Mouvement expliquant ce que cet engagement signifie pour elles. On présente ensuite les différents postes à pourvoir, leurs exigences en termes de compétences et de temps et le soutien que le Mouvement apportera. Il est important de ne pas donner l'impression que les fonctions proposées sont peu exigeantes et qu'elles peuvent être remplies sans trop d'efforts. Il faut plutôt expliquer qu'il s'agit de tâches importantes qui exigent un investissement en temps et en formation, mais qui en retour apportent un enrichissement personnel important.

Par la suite, les personnes seront invitées à poser des questions pour obtenir des éclaircissements et recevront des réponses aussi concises et précises que possible.

Enfin, il sera demandé aux membres potentiels s'ils souhaitent examiner plus avant la possibilité d'occuper un poste au sein du Mouvement, et les responsables de

l'équipe de recrutement ou du groupe local prendront rendez-vous pour un entretien plus approfondi.

Entretien personnel, accord mutuel et initiation

Au cours de cet entretien un dialogue est établi entre les responsables du Mouvement et le prospect de manière à cerner mieux sa motivation, sa personnalité et répondre aux questions qu'il se pose encore. Ensuite, un accord mutuel est formalisé entre le futur responsable et le Mouvement. Il ou elle accepte d'assumer un rôle pendant au moins deux ou trois ans et de suivre une formation dans les premiers mois de son entrée en fonction. En retour, le Mouvement s'engage à lui apporter tout le soutien nécessaire. Il s'agit d'un contrat formel qui doit être signé par le représentant de l'Organisation scout et par le futur responsable. Après la signature du contrat, les nouveaux responsables entrent dans une période d'initiation qui leur permet de s'informer sur leur poste, les résultats attendus d'eux, la formation et le soutien qu'ils recevront. Ils sont intégrés dans une équipe de travail. Ils se sont engagés à suivre une formation dans les mois qui suivent leur entrée en fonction. Leur nomination officielle dans leur fonction par l'Organisation Scoute Nationale n'interviendra qu'après le suivi de cette formation.

La période d'initiation doit être considérée comme une période d'essai permettant au responsable d'une part et à l'Organisation Scoute d'autre part, de vérifier l'adéquation de la personne avec la fonction proposée.

Une stratégie de croissance saine

Dans un premier temps, il sera probablement difficile de recruter la douzaine de responsables adultes nécessaires pour diriger les quatre unités de branche (Louveteaux, Scouts, Pionniers, Routiers). La tentation est souvent grande de commencer par les Louveteaux, car le recrutement est plus facile. Cependant, c'est une erreur car cela donne l'impression que le Scoutisme est avant tout un mouvement d'enfants et la création d'autres unités de branche sera plus difficile.

S'adresser immédiatement à plusieurs tranches d'âge

Il est préférable de s'adresser immédiatement à toutes les tranches d'âge, des enfants aux jeunes adultes, en formant des équipes différentes par tranche d'âge.

En effet, il est possible de commencer avec une ou deux équipes de Louveteaux (8-11 ans), une équipe de Scouts (11-15 ans), une équipe de Pionniers (15-18 ans) et une équipe de Routiers (18-21 ans). Ces différentes équipes

peuvent être dirigées par 3 ou 4 responsables adultes. Des activités spécifiques pour chaque groupe d'âge seront organisées en équipes et des activités communes peuvent réunir des équipes de Louveteaux et de Scouts d'un côté, des équipes de Pionniers et de Routiers de l'autre.

Plus tard, au fur et à mesure que de nouveaux jeunes et de nouveaux responsables adultes sont recrutés, il sera possible de créer des unités composites, par exemple :

- ◆ Une unité "enfance/début de l'adolescence", avec un ou deux dizaines de Louveteaux et une ou deux patrouilles de Scouts, dirigée par une équipe de responsables adultes utilisant à la fois le programme des Louveteaux et celui des Scouts ;
- ◆ Une unité "seconde adolescence/jeunesse", avec une ou deux équipes de Pionniers et une ou deux équipes de Routiers, dirigée par une équipe de responsables adultes utilisant à la fois le programme Pionnier et le programme Routier.

Ainsi, le noyau de base du groupe sera créé et, au fur et à mesure que de nouveaux responsables adultes et jeunes seront recrutés, les différentes unités de branche apparaîtront. Au bout d'un certain temps, le groupe scout pourra atteindre son plein développement avec au moins une unité complète dans chacune des 4 branches :

Louveteaux, Scouts, Pionniers, Routiers, chacune étant dirigée par sa propre équipe de responsables adultes.

Fonctionner comme une équipe éducative

Au début, les responsables adultes, en raison de leur manque de formation et d'expérience, rencontreront des difficultés dans la mise en œuvre de la méthode scout et dans la préparation des activités. Ils doivent participer à un premier stage de formation dès que possible. Mais, dans un premier temps, ils devront faire de leur mieux avec quelques conseils, en lisant les manuels et surtout en utilisant leur bon sens. C'est pourquoi le responsable de groupe doit s'habituer à organiser des réunions du conseil du groupe au moins une fois par mois.

Priorité donnée aux questions éducatives

Les questions prioritaires à l'ordre du jour du conseil de groupe doivent toujours être des questions éducatives. Les autres sujets comme les relations publiques, les questions administratives, financières et matérielles ne doivent pas envahir tout l'ordre du jour.

Lorsque l'un des responsables a participé à un stage de formation, il est invité à rédiger un rapport sur cette expérience et à expliquer aux membres du comité de groupe ce qu'il a appris.

Organisé de cette manière, le Conseil de groupe est un outil puissant pour améliorer les capacités pédagogiques des responsables. avec la participation d'un plus grand nombre de responsables aux stages de formation organisés aux niveaux régional et national, la compétence des membres du Conseil de Groupe augmente. La qualité du Scoutisme pratiqué progresse, les activités deviennent plus attrayantes et davantage de jeunes rejoignent le groupe.

Impliquer les parents

Dans ce processus de croissance, en nombre et en qualité, il est essentiel d'impliquer les parents. Au fur et à mesure qu'ils découvrent la contribution inestimable du Scoutisme à l'éducation de leurs enfants, les parents s'intéressent de plus en plus et peuvent s'impliquer davantage dans l'animation du groupe.

Les parents peuvent contribuer à générer un plus grand soutien de la communauté envers le groupe scout, ils peuvent eux-mêmes apporter un soutien efficace dans l'organisation des activités, et faciliter l'acquisition des ressources humaines, financières et matérielles dont le groupe scout a besoin.

Un comité de parents peut être créé pour associer étroitement les parents au développement du groupe.

Le groupe scout au sein de l'Organisation Scoute Nationale

L'existence d'un nombre de plus en plus grand de groupes scouts fonctionnant comme de réelles communautés éducatives locales va peu à peu influencer le fonctionnement de l'Organisation Scoute Nationale.

Une organisation apprenante

Dans son livre "La cinquième discipline", Peter Senge explique que dans le monde d'aujourd'hui, les organisations qui réussissent sont celles qui sont capables d'apprendre à partir de leurs expériences pour s'adapter aux changements. Il décrit les 5 disciplines d'une organisation apprenante :

- ◆ **La vision partagée** : une organisation est capable de créativité et d'inventivité quand ses membres partagent une vision commune de sa mission et de son avenir. Le groupe local devient vraiment une communauté éducative quand l'ensemble des

responsables ont défini ensemble un projet éducatif pour répondre aux besoins des jeunes dans la réalité locale.

- ◆ **La maîtrise personnelle** : chaque membre de l'organisation est encouragé et aidé à développer sans cesse ses connaissances et ses compétences pour accéder à une plus grande maîtrise personnelle dans son domaine d'action. Dans le groupe local, fonctionnant comme une communauté éducative, chaque responsable est appelé à apprendre sans cesse, pour développer ses talents et ses compétences.
- ◆ **L'apprentissage en équipe** : une organisation apprenante met en place des processus permettant la recherche collective de solutions et la capitalisation des connaissances. Le groupe scout fonctionnant comme une communauté éducative locale affronte de manière coopérative les problèmes rencontrés pour faire surgir des solutions nouvelles et apprendre sans cesse à partir de son expérience.
- ◆ **Les modèles mentaux** : chaque personne, à partir de son expérience, développe des modèles mentaux, c'est-à-dire une façon particulière d'aborder les problèmes. A cause de nos modèles mentaux, sans en être conscient, nous abordons les problèmes de manière stéréotypée, nous sommes incapables de

regarder la réalité d'un point de vue différent. Lorsqu'on travaille en équipe, il est plus facile de s'aider les uns les autres à remettre en cause ses modes de pensée habituels et à "sortir de la boîte" pour considérer les problèmes rencontrés sous un angle inédit. La créativité du groupe est alors décuplée.

- ◆ **La pensée systémique** : dans la réalité sociale et dans le monde de l'éducation en particulier, la plupart des problèmes sont systémiques. Pour comprendre un système, il ne faut pas se contenter d'analyser chacun de ses éléments, mais au contraire porter son attention sur les relations entre les différents éléments. Le travail coopératif au sein d'un groupe amène peu à peu ses membres à raisonner de manière systémique et à développer ainsi leur capacité de faire surgir des solutions créatives et efficaces.

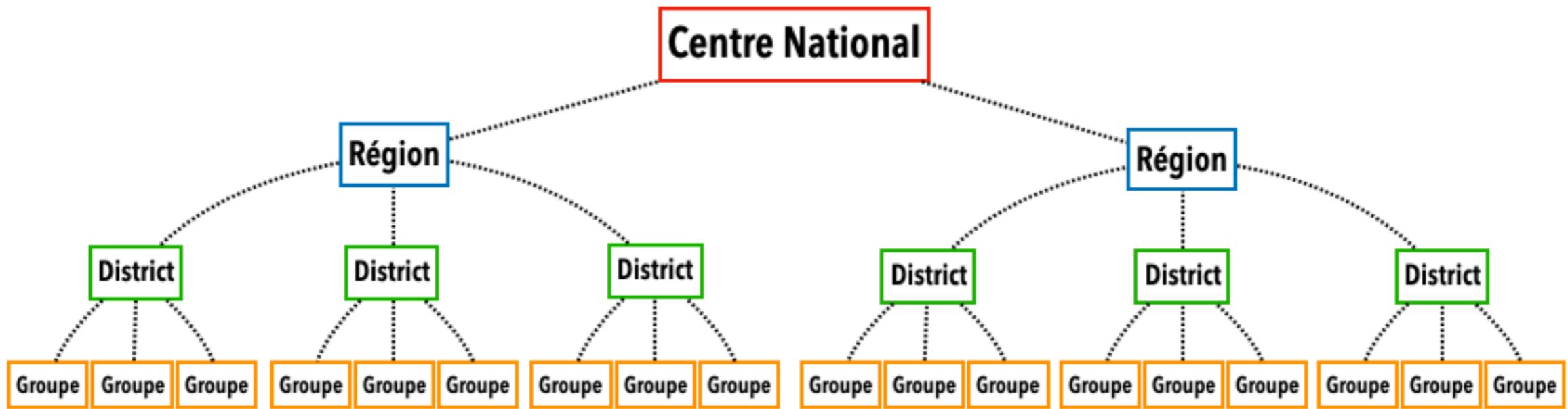
Structures en "râteau"

Pour que l'organisation nationale puisse tirer parti au maximum de la créativité des groupes locaux, elle doit leur donner la possibilité de s'exprimer au sein de l'Organisation et de participer à l'analyse des problèmes et aux prises de décision.

Beaucoup d'Organisations Scoutes Nationales, comme beaucoup d'organisations de volontaires, ont adopté les structures pyramidales développées par les administrations, les entreprises et les armées. Leur caractéristique est d'être organisés "en râteau" (voir schéma) pour faciliter le processus de commandement et de contrôle. Un leader principal délègue son autorité à des leaders secondaires suivant une organisation en cascade : il y a le niveau national, puis le niveau régional, le niveau des provinces ou des districts et enfin le niveau des groupes. Pour mesurer l'étendue de son contrôle, on demande au manager combien de dents possède son râteau hiérarchique, c'est-à-dire le nombre de collaborateurs qui lui rapportent hiérarchiquement.

La structure en râteau est liée à un type de leadership autoritaire. Elle présente plusieurs défauts importants :

- ◆ Elle est bien adaptée pour faire circuler l'information de manière descendante, c'est-à-dire pour diffuser des directives du sommet à la base).
- ◆ Par contre l'information ascendante (de la base au sommet) fonctionne mal. Les différents niveaux sont autant de filtres qui interprètent et déforment les informations reçues de la base. Les échelons de base peuvent difficilement faire connaître leur point de vue, leur participation est limitée.



Structure en râteau

- ◆ Les niveaux supérieurs sont souvent surchargés car du fait de la centralisation, ils doivent répondre à une multiplicité de demandes et de tâches. Les processus de décisions sont complexes et lents ;
- ◆ Les organisations qui fonctionnent avec des structures de type pyramidal réagissent souvent avec retard aux changements car l'action se heurte à la lenteur et à la déformation des informations venues du terrain.
- ◆ Les problèmes rencontrés sur le terrain sont souvent mal analysés et les directives données par la direction centrale pour les résoudre sont souvent mal adaptées aux réalités. Les organisations pyramidales peuvent difficilement devenir des organisations apprenantes.
- ◆ En conséquence, les niveaux inférieurs, qui portent la charge de la mise en œuvre des orientations définies, sont confrontés à des problèmes récurrents qui ne sont jamais résolus.
- ◆ La structure pyramidale est coûteuse en termes de ressources humaines et matérielles, car il faut fournir des moyens de fonctionnement aux différents niveaux hiérarchiques : centre national, régions ou provinces, districts, etc.
- ◆ Au niveau de la base, les responsables manquent souvent de moyens et reçoivent peu de soutien. Leur participation aux décisions de l'organisation est faible, en conséquence ils se découragent vite.

Structures en réseau

Les organisations pyramidales, en réseau, étaient nécessaires dans un monde où la diffusion de l'information était difficile. Aujourd'hui, le développement des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), avec Internet et les réseaux sociaux change la donne.

Une Organisation Scout Nationale peut créer un site Internet qui donnera à chaque groupe local la possibilité de se connecter pour télécharger des manuels, de la documentation, des fiches d'activité. Mais aussi de faire remonter des informations, des rapports sur les problèmes qu'elle rencontre et sur les solutions qu'elle a développées. L'information peut désormais circuler dans le sens ascendant aussi bien que dans le sens descendant.

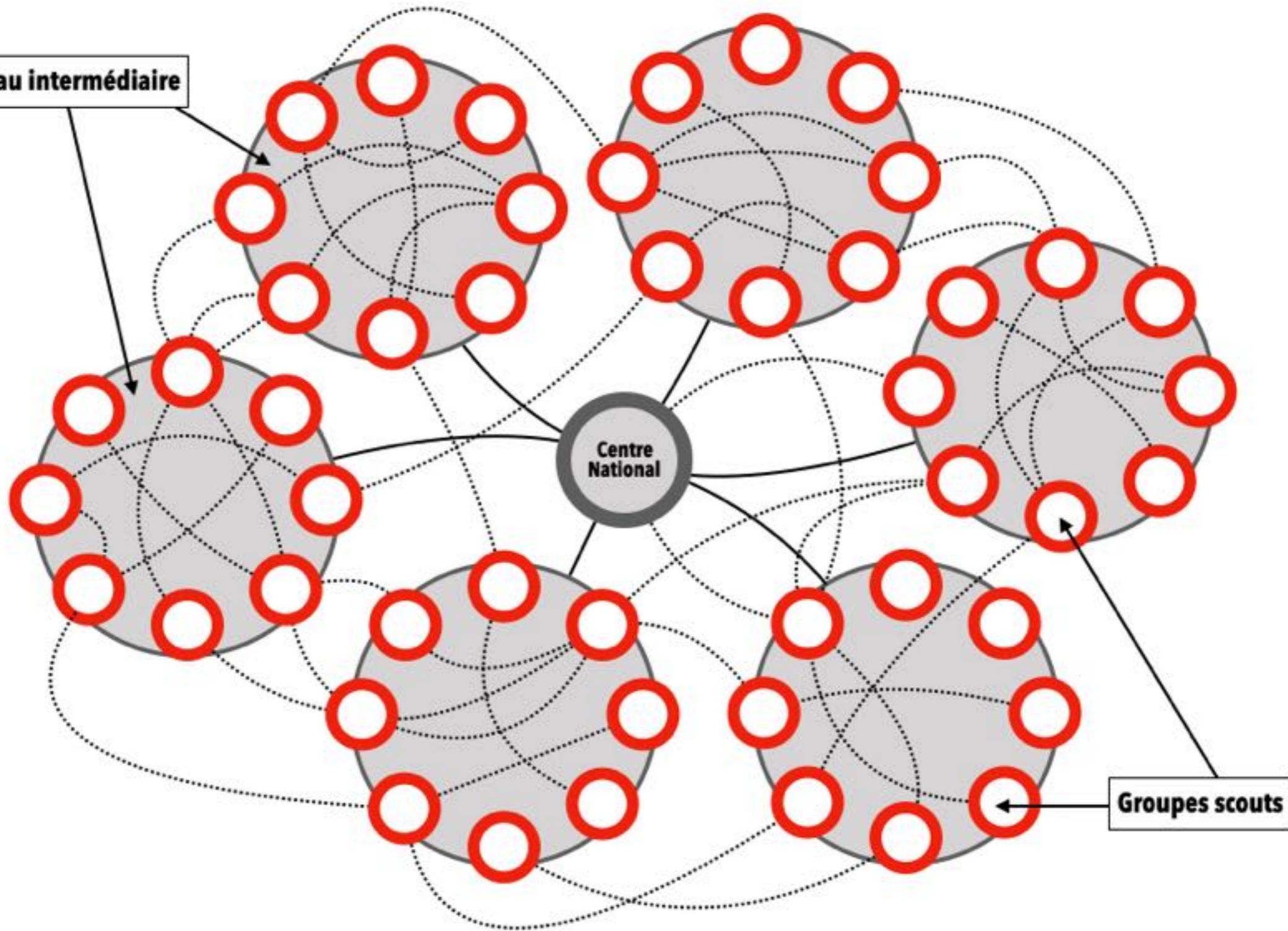
Le Centre National peut facilement être informé des problèmes rencontrés par les groupes locaux.

Mais les TIC permettent aussi une circulation horizontale de l'information. A propos d'un certain nombre de difficultés ou de problèmes rencontrés sur le terrain, des groupes sociaux peuvent être organisés sur Internet pour permettre à des groupes locaux volontaires de partager leurs expériences et leurs solutions. Une organisation en réseau se met alors en place. Les structures en réseau sont caractérisées par la décentralisation. Le Centre National n'a plus le monopole de l'information, celle-ci circule entre tous

les niveaux, dans tous les sens. Des coopérations peuvent naître ponctuellement entre plusieurs groupes locaux pour travailler ensemble sur un problème, une idée, une solution. Au lieu de dicter de manière descendante des consignes et des directives plus ou moins bien adaptées à la réalité du terrain, le Centre National a une nouvelle mission, celle de faciliter la circulation de l'information, d'encourager la coopération, de faire remonter et d'évaluer les diverses solutions développées par les groupes locaux, de reconnaître et de certifier les meilleures pour les modéliser et les mettre à la disposition de tous.

Ainsi la structure coopérative du groupe local s'est diffusée à l'ensemble de l'Organisation Nationale et celle-ci devient toute entière une organisation apprenante. Les structures en réseau sont plus réactives, plus souples et aussi plus économiques, elles permettent d'apporter au niveau local plus de moyens. Elles sont mieux adaptées aux organisations de volontaires car elles permettent une meilleure participation de tous et renforcent la motivation des responsables.

Niveau intermédiaire



Groupes scouts

Structure en réseau

L'OSN : une fédération de groupes locaux

C'est au niveau local que le programme scout est proposé aux jeunes pour répondre aux besoins éducatifs identifiés ; c'est au niveau local que les problèmes éducatifs existent et doivent être analysés. Le travail éducatif au niveau local doit être encouragé et facilité, et les solutions identifiées doivent être reconnues, modélisées et partagées au niveau national. L'Organisation Scoute Nationale doit devenir une organisation apprenante, c'est-à-dire une organisation dont la culture, la structure et le fonctionnement favorisent la capitalisation et le partage des connaissances et de l'intelligence collective.

Une Organisation Scoute Nationale sera plus participative plus réactive et plus intelligente si elle est construite et fonctionne comme une fédération de groupes locaux. Chaque groupe local doit être représenté à l'Assemblée générale de l'Organisation afin de pouvoir donner un retour d'information sur ses besoins et ses solutions.

Chaque groupe local peut avoir ses spécificités propres, par exemple être rattaché à une école de pensée philosophique ou religieuse particulière. L'Organisation Scoute Nationale fonctionne alors comme une organisation ouverte et pluraliste, capable de fédérer des personnes d'origines diverses pour participer au bien commun. C'est une façon

particulièrement opportune et efficace de prévenir le danger d'une fragmentation du Scoutisme.

Le niveau national doit s'efforcer de renforcer les niveaux locaux en ne "pompe" pas leurs ressources humaines, matérielles et financières. Généralement, on n'aura besoin que d'une seule structure intermédiaire entre les groupes locaux et le Centre national, chargée de créer de nouveaux groupes locaux et de soutenir ceux qui existent.

La formation des responsables de groupes

Le rôle du chef de groupe

C'est une erreur courante des organisations scoutes nationales de considérer le rôle du responsable de groupe comme un rôle essentiellement administratif. En fait, il ou elle joue un rôle éducatif essentiel, celui d'animateur d'une communauté locale éducative composée des responsables et des jeunes membres des unités des différentes sections d'âge.

Pour illustrer ce point, nous pouvons prendre l'exemple du système éducatif formel.

- ◆ Dans certains pays, le directeur d'école a un rôle principalement administratif, s'occupant de l'inscription des élèves, de la gestion du budget de l'école, de la propreté et de l'équipement des salles de classe, de l'établissement de l'horaire et de la supervision du travail des enseignants à distance. Il n'existe pas d'équipe pédagogique capable d'établir et de développer un projet éducatif commun ;

chaque enseignant est laissé à lui-même ; aucun effort collectif n'est fait pour s'adapter aux besoins des élèves et améliorer la qualité de l'enseignement. Cette dernière reste généralement médiocre.

- ◆ Dans d'autres pays, au contraire, le directeur d'école a avant tout une mission éducative. Il est responsable du recrutement des enseignants pour former une équipe pédagogique cohérente, dont il devient le coach. Il aide les enseignants à partager leurs observations et leur analyse des besoins des élèves ; il les encourage à développer des relations positives avec les parents et à collaborer à la recherche de solutions pour éliminer les obstacles qui peuvent entraver l'apprentissage et la réussite scolaire des élèves. En bref, il crée progressivement une véritable communauté éducative capable d'élaborer et de mettre en œuvre un projet éducatif commun. C'est ce qui se passe, par exemple, en Finlande, dont le système éducatif est unanimement considéré comme l'un des meilleurs au monde.

Dans ce contexte, le chef de groupe est à la fois : un communicateur, un éducateur et un coach, un organisateur et un gestionnaire.

Les compétences du responsable de groupe

Afin de jouer son rôle avec succès, le chef de groupe doit posséder ou acquérir les compétences suivantes.

Compétences pédagogiques

Le chef de groupe est le garant des valeurs et de la proposition éducative du Scoutisme.

- ◆ Il/elle doit être capable d'expliquer la mission du groupe scout au sein de l'Organisation Scoute Nationale ;
- ◆ Il ou elle doit être capable de promouvoir et d'assurer la mise en œuvre des valeurs, du but, des principes et des méthodes du Scoutisme conformément aux orientations spécifiques de l'Organisation Scoute Nationale ;
- ◆ Il/elle doit être capable de soutenir les responsables d'unité dans la mise en œuvre de la proposition éducative du Scoutisme d'une manière adaptée à l'environnement local dans lequel le groupe opère. ;
- ◆ Il/elle doit être capable d'aider les responsables d'unité à trouver des solutions aux problèmes éducatifs qu'ils rencontrent et à acquérir une plus grande maîtrise personnelle de la méthode scoute.

Compétences de leadership

Le responsable de groupe doit être capable :

- ◆ De diriger le Groupe en mettant en œuvre un style de leadership coopératif impliquant une attention égale à l'équipe des responsables du groupe dans son ensemble, à chacune des personnes membres de cette équipe, aux problèmes rencontrés et aux tâches à réaliser ;
- ◆ De préparer, conduire et conclure les réunions du Conseil de Groupe.
- ◆ D'élaborer, mettre en œuvre et évaluer un plan d'action.
- ◆ De déléguer des tâches aux personnes les plus qualifiées pour les réaliser et suivre leur exécution.

Compétences de communication

Le chef de groupe doit être capable de présenter la proposition éducative du Mouvement aux autorités locales et aux partenaires potentiels du Scoutisme pour leur montrer la valeur du Mouvement en tant que complément à l'éducation scolaire. Ceci est essentiel pour obtenir le soutien local nécessaire à l'enracinement du Scoutisme au niveau local.

À cette fin, il doit pouvoir :

- ◆ Identifier les acteurs locaux (parents, sympathisants, partenaires) vis-à-vis du Scoutisme, entrer en relation avec eux et obtenir leur soutien pour le développement du groupe scout.
- ◆ Concevoir une stratégie de communication destinée aux partenaires et parties prenantes potentiels du groupe scout.
- ◆ Maîtriser les techniques de communication pour présenter aux différents publics la contribution que le Scoutisme peut apporter à la communauté locale à travers la mise en œuvre de sa proposition éducative.

Compétences en matière de gestion des ressources

Le chef de groupe est un manager. Il ou elle doit être capable de trouver et de gérer les ressources nécessaires au fonctionnement du groupe. Il doit être en mesure de le faire :

- ◆ Assurer l'acquisition et la gestion appropriée des ressources humaines, matérielles et financières nécessaires au fonctionnement et au développement du groupe.
- ◆ Aider les responsables d'unité à évaluer leurs besoins et à élaborer un projet personnel de formation.

Les modules de formation

Des possibilités de formation et d'apprentissage diversifiées doivent être utilisées pour garantir que les responsables de groupe recrutés soient en mesure d'acquérir les compétences dont ils ont besoin aussi rapidement et facilement que possible.

Sur la base des compétences qu'ils possèdent déjà et des compétences qu'ils doivent encore acquérir (besoins de formation), les responsables de groupe ont le choix entre 21 modules de formation : un module de planification du parcours, un module d'évaluation finale et 19 modules organisés en 4 sections pour établir leur parcours de formation.

Tutorat et coaching individuel

Un tuteur, responsable de groupe expérimenté ou formateur, aide le responsable de groupe à identifier ses besoins de formation, à choisir les modules qui lui paraissent nécessaires, à planifier son parcours personnalisé de formation et à évaluer ses acquis tout au long du parcours et à son terme.

1. Module de départ : élaboration du parcours

Tous les nouveaux responsables de groupe n'ont pas les mêmes besoins de formation compte tenu de leur expérience antérieure ou de leurs qualifications professionnelles.

La première étape de la formation va permettre aux responsables de groupe, avec l'aide d'un tuteur, d'évaluer leurs compétences par rapport à celles qui sont requises pour l'animation d'un groupe scout, d'identifier leurs besoins de formation et de choisir les modules de formation qui leur sont nécessaires.

- ◆ Questionnaire d'évaluation des compétences et d'identification des besoins
- ◆ Choix des modules de formation nécessaires et planification d'un parcours personnalisé de formation

2. Modules de compétence éducative

L'objectif de ces modules est de donner aux responsables de groupe une bonne connaissance des éléments fondamentaux du Scoutisme afin de les rendre capables d'aider les responsables d'unité dans leur rôle éducatif. Cette section comprend les modules suivants.

Module 2 : le Mouvement scout

- ◆ Histoire du Mouvement Scout Mondial.
- ◆ L'Organisation Mondiale du Mouvement Scout : but, principes, structures et fonctionnement.
- ◆ L'Organisation Scoute Nationale, avec sa proposition éducative, ses objectifs et son fonctionnement.

Module 3 : la méthode scout

- ◆ La méthode Scoute.
- ◆ Son adaptation à chaque tranche d'âge.

Module 4 : les valeurs du Scoutisme

- ◆ Les principes fondamentaux du Scoutisme
- ◆ Leur traduction dans la Loi et la Promesse scout.
- ◆ Le rôle éducatif de la Loi et de la Promesse et leur adaptation dans chaque tranche d'âge.

Module 5 : les stades de développement personnel et les tranches d'âge

- ◆ Les étapes du développement personnel, de l'enfance à l'âge adulte,
- ◆ Les tâches et les besoins de développement correspondant à chaque étape en termes de

développement physique, intellectuel, émotionnel, social, spirituel et du caractère.

- ◆ Les tranches d'âge (branches) dans l'Organisation scout nationale

Module 6 : le curriculum de progression personnelle

- ◆ Les compétences visées par le programme scout
- ◆ Leur déclinaison dans chaque branche depuis les Louveteaux jusqu'aux Routiers, avec les objectifs éducatifs correspondants.
- ◆ Le système de progression personnelle : étapes de progression et brevets.

Module 7 : les activités éducatives

- ◆ Le concept d'apprentissage expérientiel et coopératif utilisé dans le Scoutisme (apprentissage par l'action).
- ◆ Les différents types d'opportunités éducatives et activités offertes par le programme scout dans chaque branche.

Module 8 : la participation et la responsabilisation des jeunes

- ◆ Le système des équipes et sa traduction dans chaque branche

- ◆ Le cycle de programme

Module 9 : la protection des jeunes

- ◆ Comment identifier, évaluer et gérer les risques lors des activités scout afin de protéger les jeunes et les responsables et assurer leur sécurité physique, émotionnelle et psychologique.

3. Modules de compétence de leader

Le but de cette section est de fournir aux responsables de groupe les connaissances et les compétences nécessaires pour qu'ils puissent diriger le groupe scout comme une véritable communauté éducative. Cette section comprend les modules suivants.

Module 10: la mission du groupe scout

- ◆ La mission et le fonctionnement du groupe scout en tant que communauté éducative locale.

Module 11 : le conseil de groupe

- ◆ Composition et fonction du Conseil de Groupe
- ◆ Comment préparer et conduire une réunion de conseil

Module 12 : résolution de problèmes et prise de décision

- ◆ Comment identifier les problèmes, trouver des solutions créatives et prendre les décisions nécessaires à leur mise en œuvre.

Module 13 : stratégie et plan d'action

- ◆ Comment analyser une situation, déterminer des objectifs et mettre en place un plan d'action pour atteindre.

Module 14 : soutien et coaching des responsables adultes

Ce module explique comment les responsables de groupe peuvent procéder pour guider et soutenir les responsables d'unité et les membres de l'équipe de soutien dans leur travail :

- ◆ Mettre en œuvre une relation de soutien lors d'un entretien en face à face ou dans le cadre d'un dialogue avec un groupe.
- ◆ Aider les responsables adultes à définir un projet personnel de formation en fonction de leurs besoins et à le mettre en œuvre.

4. Modules de compétence en communication

L'objectif de cette section est de fournir aux chefs de groupe des connaissances de base et des méthodes pour

développer de bonnes relations avec l'environnement local, identifier des partenaires locaux et trouver le soutien nécessaire pour enraciner et développer le Mouvement Scout au niveau local.

Module 15 : Communication et relations publiques

Ce module vise à rendre les chefs de groupe capables :

- ◆ D'identifier les différents acteurs locaux qui peuvent avoir une influence sur la vie et le développement du groupe : autorités municipales, organisations civiles et religieuses, écoles, entreprises, partenaires potentiels, parents, etc.
- ◆ d'analyser les opinions et les attitudes que ces acteurs peuvent avoir à l'égard du Scoutisme.
- ◆ De développer une stratégie de communication pour encourager les parties prenantes à développer des opinions et des attitudes favorables au Scoutisme.
- ◆ De maîtriser les techniques de communication de base (présentation, présentation audiovisuelle, article, interview) pour mettre en œuvre cette stratégie de communication.
- ◆ De développer des accords de partenariat sur une base gagnant-gagnant afin d'assurer au groupe scout le soutien nécessaire à son développement.

- ◆ De déléguer les tâches de relations publiques à un responsable des relations publiques et suivre son travail.

Module 16 : Compétences de communication

- ◆ Communication interpersonnelle : maîtriser l'expression verbale et non verbale, maîtriser le dialogue par l'utilisation de la rétroaction et de la reformulation.
- ◆ S'exprimer face à un groupe: préparer et faire un exposé.

Ces modules concernent l'acquisition et la gestion des ressources humaines, matérielles et financières nécessaires au fonctionnement et au développement du groupe. Il n'est pas nécessaire que le responsable du groupe possède toutes les compétences concernées ; il lui suffit d'en avoir une idée précise pour recruter des personnes compétentes et leur déléguer la responsabilité de ces tâches tout en assurant le contrôle de leur mise en œuvre. En revanche, le chef de groupe doit avoir des compétences spécifiques en matière de recrutement et de délégation.

Module 17 : gestion des ressources humaines

- ◆ Identifier les profils et les compétences correspondant aux différents rôles éducatifs et de soutien nécessaires au fonctionnement du groupe.

- ◆ Recruter les personnes capables de remplir ces différents rôles.
- ◆ Introduire les personnes recrutées dans leurs rôles et les aider à trouver les ressources de formation et le soutien dont elles ont besoin pour accomplir leurs tâches.

Module 18 : gestion des ressources financières

- ◆ Comment établir un budget annuel afin d'avoir une idée claire des ressources financières nécessaires au fonctionnement des différentes activités du groupe.
- ◆ Comment rechercher des fonds et obtenir les ressources financières dont le groupe et les différentes unités ont besoin pour leur fonctionnement
- ◆ Comment assurer une comptabilité pour gérer les ressources financières du groupe,
- ◆ Comment déléguer les tâches comptables à un trésorier de groupe et de suivre son travail.

Module 19 : gestion des équipements

- ◆ Comment fournir aux différentes unités les locaux et l'équipement dont elles ont besoin pour leur fonctionnement

- ◆ Comment déléguer les tâches de gestion des équipements à un responsable chargé de la logistique et suivre son travail.

5. Module de clôture : évaluation du parcours

A la fin de son parcours de formation le responsable de groupe va utiliser ce module, avec l'aide de son tuteur, pour évaluer les compétences acquises au cours du parcours.

Cette évaluation va permettre de vérifier que le responsable possède bien les compétences requises pour remplir sa fonction. Si l'issue est positive, le responsable de groupe sera officiellement nommé et pourra recevoir le "badge de bois".

Si l'évaluation fait apparaître des besoins de formation encore imparfaitement couverts, le responsable pourra décider de poursuivre son parcours de formation avec quelques modules complémentaires.

Dans tous les cas, il sera orienté par son tuteur dans une démarche de formation continue.

Les parcours individualisés de formation

Le parcours individualisé de formation, élaboré par le responsable de groupe avec l'aide de son tuteur, est soutenu par des outils d'auto formation et des sessions d'apprentissage coopératif.

Outils d'auto formation

Il s'agit de présentations audiovisuelles (vidéos) destinées à aider les chefs de groupe à effectuer un travail personnel de réflexion et d'acquisition de connaissances. Ces présentations fournissent aux responsables de groupe des connaissances de base sur le sujet et les encouragent à mettre en œuvre et à expérimenter des façons de faire avec le soutien de leur tuteur afin de développer leurs compétences.

Sessions d'apprentissage coopératif

Une fois qu'ils ont développé des compétences de base sur un sujet à l'aide des outils d'auto-formation, les responsables de groupe sont invités à participer à des Sessions d'apprentissage coopératif pour partager leurs connaissances et leurs questions avec leurs pairs, mener des recherches conjointes et approfondir leurs compétences. Ces sessions d'apprentissage coopératif

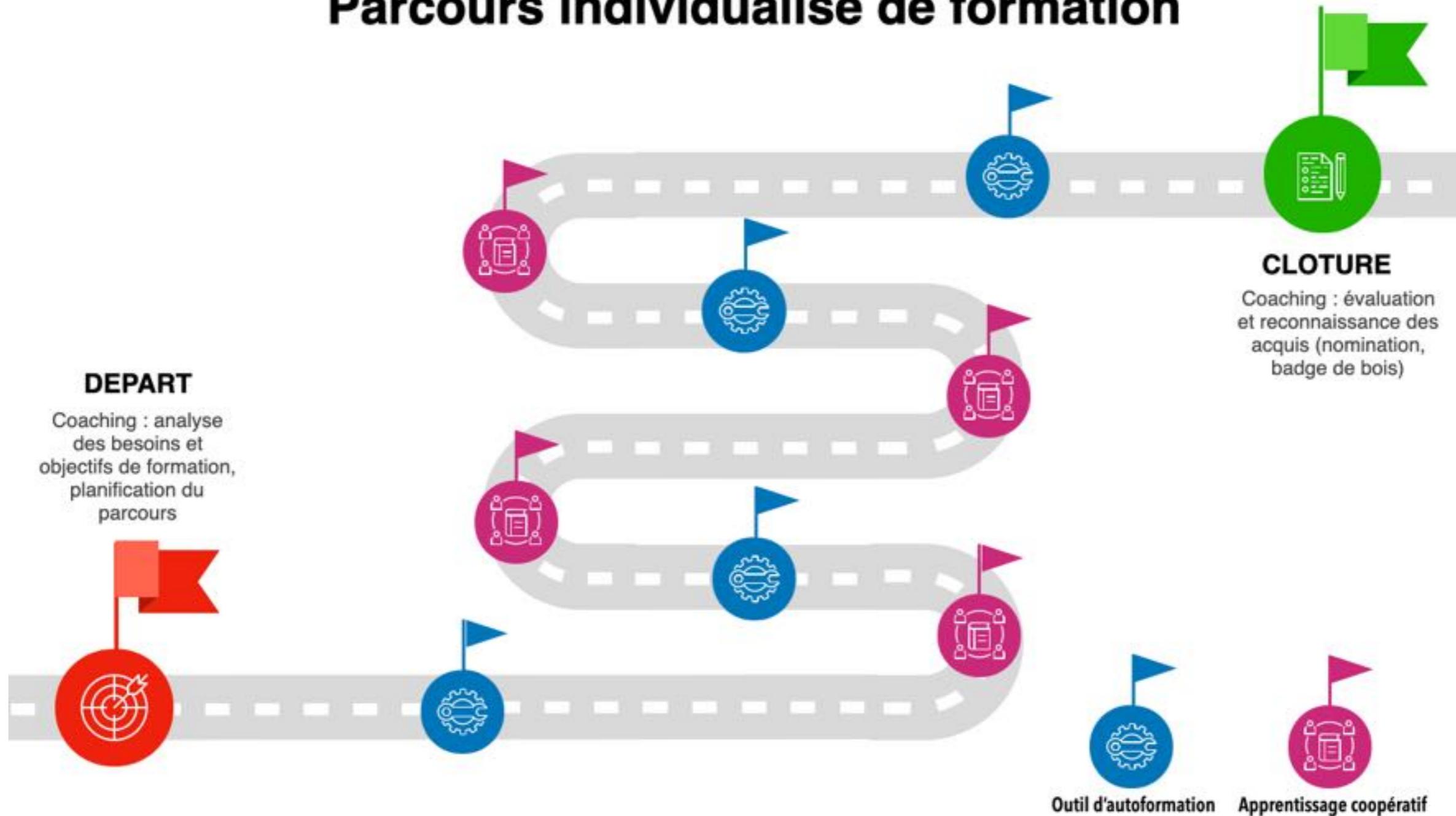
peuvent être organisés soit en face à face (stages de formation) soit à distance (webinaires).

Exemple de parcours de formation

Le parcours de formation se déroule sur un an. Le schéma de la page suivante montre un exemple de parcours de formation. Le nombre des outils d'auto formation et celui des sessions d'apprentissage coopératif varie suivant les besoins.

A la fin de son parcours de formation, les compétences du responsable de groupe sont évaluées avec l'aide de son tuteur et si elles atteignent le niveau requis, elles sont reconnues par la remise du badge de bois.

Parcours individualisé de formation



Approches Coopératives

2020



Licence Creative Commons

Vous êtes autorisés à reproduire, diffuser et modifier ce livre sous les conditions suivantes :

- ◆ **ATTRIBUTION:** Vous devez mentionner la source : Dominique Bénard, Approches Coopératives
- ◆ **PAS D'UTILISATION COMMERCIALE:** toute utilisation commerciale est interdite
- ◆ **PARTAGE DANS LES MÊMES CONDITIONS :** toute adaptation doit être publiée sous les mêmes conditions.

Toute personne qui souhaiterait publier une adaptation sous d'autres conditions doit obtenir l'autorisation préalable d'Approches Coopératives