



Fiches programme Boite à outils



Participation des Jeunes, Autonomisation des Jeunes

scoutisme mondial



Table des matières

| | |
|--|-----|
| Introduction | 1 |
| BO.012 - Qu'est-ce que la participation des jeunes ? | 3 |
| BO.013 - Pourquoi faire participer les jeunes ? | 9 |
| BO.014 - Les obstacles à la participation des jeunes | 17 |
| BO.015 - Principes de bonne pratique | 23 |
| BO.016 - Comment favoriser la participation des jeunes ? | 33 |
| BO.017 - Le système des équipes, un outil de participation | 41 |
| BO.018 - Relations interpersonnelles dans le groupe | 51 |
| BO.019 - Comment préparer une réunion de conseil | 61 |
| BO.020 - Comment conduire une réunion de conseil | 69 |
| BO.021 - Education de pair à pair et participation | 77 |
| BO.022 - Participation des jeunes et autonomie morale | 87 |
| BO.023 - Le cycle de programme | 97 |
| BO.024 - Participation au niveau institutionnel | 105 |
| BO.025 - Participation des jeunes dans la communauté | 115 |
| Index | 129 |



Introduction

La participation des jeunes a été considérée comme la priorité stratégique numéro un par la majorité des délégations à la 36e Conférence Mondiale du Scoutisme à Thessalonique en Grèce (2002).

On peut s'étonner de ce que le Mouvement Scout ressente la nécessité d'accorder une priorité élevée à la participation des jeunes étant donné qu'elle constitue un des éléments de base de la méthode scout. Rappelons-nous le mot d'ordre de notre Fondateur : "Ask the boy" (Interrogez le garçon). Avec la longue expérience de travail avec les jeunes que le Mouvement scout a développé, il devrait être un des principaux experts de la participation des jeunes.

Cependant, si la Conférence Mondiale du Scoutisme a pris cette décision, c'est certainement que nous connaissons des problèmes dans la mise en œuvre de la participation des jeunes.

En réalité, la question de la participation des jeunes est assez controversée dans notre Mouvement : différents points de vue, qui prennent racine dans différents contextes culturels, s'affrontent.

Ce document a pour but d'aider les animateurs adultes travaillant aux différents niveaux du Mouvement (local, national, international) à identifier les problèmes ou les obstacles actuels qui bloquent la participation des jeunes et à trouver les voies les meilleures pour les surmonter.

Nous espérons contribuer ainsi à bâtir un nouveau consensus, afin d'identifier des voies plus efficaces pour impliquer les jeunes dans le processus de décision à tous les niveaux du Mouvement aussi bien que dans les communautés pour lesquelles nous travaillons.

Nous croyons qu'au sein du Scoutisme, la participation des jeunes ne devrait pas être le résultat d'une lutte de pouvoir entre les adultes et les jeunes. Au contraire, elle devrait être fondée sur une alliance entre les générations. Dans le Scoutisme, les adultes doivent être les alliés des jeunes afin de leur apporter la motivation, les compétences et les occasions nécessaires pour trouver leur place dans la société et contribuer à bâtir un monde meilleur.



Qu'est-ce que la participation des jeunes ?



1. Qui sont les jeunes ?

Les organisations internationales, comme les agences des Nations Unies, définissent les *jeunes* comme la tranche d'âge de 10 et 24 ans¹. Le document intitulé *Lignes directrices pour l'organisation des forums des jeunes du Scoutisme* publié par le Bureau Mondial du Scoutisme en 1997, stipule, en accord avec la décision prise par la Conférence Mondiale du Scoutisme, que les participants aux Forums Mondiaux et Régionaux des jeunes du Scoutisme doivent se situer entre leur 18e et leur 26e anniversaire. Dans le cadre de notre réflexion, nous proposons de choisir la définition la plus large: de 10 à 26 ans. La participation des jeunes, en effet, ne peut pas commencer

brusquement à 18 ans. Elle doit être pratiquée et favorisée aux âges précédents (et même au sein des meutes de Louveteaux) de manière à pouvoir prendre toute sa dimension avec les grands adolescents et les jeunes adultes.

Nous devons prendre conscience du fait qu'au sein du Scoutisme, cette tranche d'âge recouvre deux catégories de jeunes :

- D'une part ceux qui bénéficient du programme des jeunes : les Louveteaux, les Scouts, les Pionniers et les Routiers ;
- D'autre part une partie de ceux qui ont la responsabilité de délivrer et quelques fois même de développer le programme : les jeunes animateurs adultes de 18 à 26 ans.

Il est évident que, s'agissant de la participation des jeunes, nous ne pouvons pas considérer ces deux groupes de la même façon. Le premier groupe doit d'abord être impliqué dans la prise de décision au niveau de l'unité scoute, tandis que le second groupe doit participer pleinement au processus de prise de décision à tous les niveaux de l'Organisation.

2. Définition de la participation des jeunes

Les jeunes sont souvent jugés en fonction du rôle qu'ils pourront tenir dans l'avenir au lieu d'être reconnus pour leur contribution dans le présent.

Mais au cours des dernières années, un changement graduel s'est produit dans la manière dont les adultes perçoivent les jeunes et leur contribution à la société. Les adultes engagés dans les organisations de jeunesse, les gouvernements et l'opinion publique commencent à percevoir les jeunes comme des membres utiles à leur communauté.

*Beaucoup de gens pensent que les jeunes doivent être traités dès maintenant comme des citoyens (au lieu d'être traités comme de futurs citoyens) et donc impliqués dans les décisions qui sont prises à propos des communautés et des sociétés dans lesquelles ils vivent.*²

La participation des jeunes est mieux acceptée lorsqu'on découvre que les décisions prises sans

l'implication des jeunes ont peu de liens avec leurs besoins ou leurs intérêts véritables.

La définition de la participation des jeunes, qui est généralement acceptée, est la suivante:

La participation des jeunes est un processus destiné à permettre que les jeunes soient partie prenante dans les décisions qui affectent leurs vies. Elle ouvre aux jeunes des possibilités d'engagement volontaire pour contribuer aux décisions et aux changements en cours dans leur communauté.

3. Les domaines de participation

Les organisations de jeunesse peuvent s'engager dans la participation des jeunes de deux façons différentes :

- De manière interne, en faisant en sorte que le point de vue des jeunes soit écouté et qu'ils soient impliqués dans la prise de décision et dans la planification au sein de l'organisation elle-même ;
- Extérieurement, en aidant les jeunes, avec qui elles travaillent, à participer aux décisions publiques et à s'intéresser aux problèmes de la communauté qui les concernent.

a. Brownsea et Mafeking

Dans le Scoutisme, nous avons une longue tradition, issue des origines mêmes du Mouvement, dans la pratique de ces deux voies.

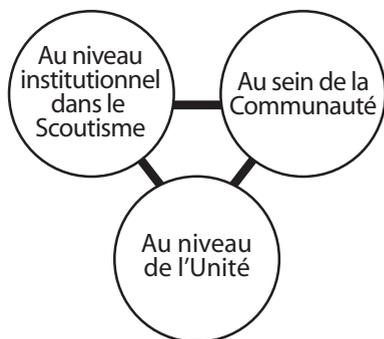


Fig. 1 - Domaines de participation

Au cours du siège de Mafeking par les Boers, Baden-Powell engagea des jeunes dans différents rôles au service de la communauté. Dans l'Île de Brownsea, il organisa le premier camp en utilisant le système des équipes comme un outil pour impliquer les jeunes dans la prise de décision.

Le Scoutisme offre donc aux jeunes deux types complémentaires d'expérience :

- *Brownsea*, le symbole du camp scout : pour expérimenter au sein du Mouvement ce qu'est la vie communautaire et pour acquérir des compétences de citoyens (comment diriger, comment coopérer, comment évaluer la vie de groupe et décider des règles communes à la lumière des valeurs partagées - la Loi scout).

Ce type d'expérience doit être d'abord vécue au niveau de l'Unité scout puis aux autres niveaux du Mouvement.

- *Mafeking*, le symbole de l'engagement dans la communauté par lequel le Scoutisme ouvre aux jeunes de réelles responsabilités au sein de la communauté.

Depuis les Louveteaux jusqu'aux Routiers (de l'enfance à l'âge adulte), le Scoutisme doit donner aux jeunes de plus en plus de responsabilités et d'accès aux décisions (*Brownsea*) ainsi que des occasions de plus en plus nombreuses de servir la communauté (*Mafeking*).

En réalité il convient de diviser *Brownsea* en deux parties : d'un côté l'expérience de participation vécue au niveau de l'unité (en lien direct avec la mise en œuvre de la méthode scout), de l'autre, l'expérience de participation aux autres niveaux du Mouvement (local, national et international). Par conséquent, nous pouvons définir trois champs d'application complémentaires de la participation des jeunes (figure 1) :

- Au niveau de l'Unité ;
- Aux autres niveaux du Mouvement ;
- Au sein de la communauté, à l'extérieur du Mouvement.

b. Les diverses tendances

Chaque association scout nationale devrait prendre en compte ces trois domaines de participation.

Cependant, un certain nombre d'associations ont tendance à limiter la participation des jeunes à l'un de ces domaines, en fonction de leur culture propre.

On peut identifier trois grandes tendances.

i. Participation limitée au niveau de l'unité.

Certaines associations focalisent leur attention sur la participation des jeunes à la prise de décision au niveau de l'unité : choix et évaluation des activités, établissement de règles, etc.

Elles considèrent les autres domaines de participation comme moins importants.

ii. Participation limitée au niveau institutionnel.

D'autres associations mettent l'accent sur l'implication des jeunes dans la prise de décision au niveau institutionnel à l'intérieur du Mouvement : groupes locaux, districts, régions, niveau national et même niveau mondial.

Elles souhaitent que des jeunes participent aux instances de décision de l'OMMS mais négligent parfois les autres domaines de la participation des jeunes.

iii. Participation limitée au développement communautaire

Une troisième catégorie est plutôt concernée par l'implication des jeunes dans des projets de développement communautaire. Ces associations considèrent que c'est la tâche prioritaire du Scoutisme que d'impliquer les jeunes dans le développement de la société à travers des activités de service ou de développement communautaire. Elles négligent souvent les autres domaines de participation.

c. Complémentarité des domaines

En fait, les trois domaines sont essentiels et complémentaires. On doit les considérer comme d'importance égale si l'on veut réussir dans l'éducation des jeunes. Il est sans objet d'opposer un des domaines aux autres.

Dans le Scoutisme, mouvement éducatif, la mise en œuvre concrète de la méthode scout est l'élément premier et fondamental sur lequel une politique de participation des jeunes doit être fondée. Si nous impliquons les jeunes dans le processus de prise de décision au niveau de l'unité, c'est bien pour les préparer à prendre des rôles et des responsabilités aux autres niveaux du Mouvement et dans la communauté plus large.

Comment est-il possible de s'efforcer d'impliquer les jeunes dans la prise de décision à des niveaux plus élevés du Mouvement et accepter en même temps que

toutes les décisions au niveau de l'unité soient prises par les responsables adultes ?

En outre, est-il cohérent de mobiliser les jeunes sur des projets de développement communautaire sans les former à la citoyenneté par une application correcte de la méthode scout ?

C'est pourquoi, nous devons dépasser des oppositions superficielles et développer une compréhension plus profonde de la participation des jeunes au bénéfice des jeunes eux-mêmes et de la société.

Notes

1. La Convention sur les Droits de l'Enfant concerne la tranche d'âge de 0 à 18 ans. Le Fonds des Nations Unies pour la Population, l'Organisation Mondiale de la Santé et l'UNICEF placent "l'adolescence" dans la tranche de 10 à 19, et les "jeunes" dans la tranche de 15 à 24.
2. *National Council for Voluntary Youth Services*. UK: www.ncvys.org.uk/docs/youth/youth.html



Pourquoi faire participer les jeunes ?

Il existe de nombreuses raisons pour impliquer les jeunes dans la prise de décision, et il est important de clarifier ces raisons avant de lancer un processus de participation des jeunes. Certaines de ces raisons sont générales, d'autres sont spécifiques au Scoutisme.

1. Raisons générales

a. Respecter le droit des jeunes

Les jeunes ont le droit de participer et d'avoir partie prenante dans les décisions qui les affectent. La participation est un droit fondamental pour toute personne, quel que soit son âge. En ce qui concerne les jeunes, ce droit est garanti par la Convention des Nations Unies sur les droits de l'Enfant, article 12¹.

b. Garantir la démocratie et une représentation adéquate

La participation de tous les citoyens est un élément essentiel d'une saine démocratie. Cela inclut évidemment la participation des jeunes car il est inquiétant de constater le déclin de l'engagement des jeunes dans les processus politiques traditionnels. Dans les organisations de jeunesse, telles que le Scoutisme, le fait d'impliquer les jeunes dans



les décisions permet une meilleure représentation et l'expression d'un point de vue différent de celui des adultes. En impliquant les jeunes dans la planification et le management, on s'assure de la pertinence et de l'efficacité des services qui leur sont offerts puisque ceux-ci sont, dès lors, fondés sur la réalité vécue par les jeunes.

c. Obtenir le point de vue des jeunes

On reconnaît souvent aux jeunes la capacité d'apporter des perspectives nouvelles qui permettent de réviser les modes opératoires traditionnels. Parce que les jeunes sont souvent exclus des positions de pouvoir ou d'influence, leur point de vue est généralement celui d'un *outsider*. C'est pourquoi, leur apport peut être extrêmement bénéfique en fournissant des approches nouvelles et plus créatives.

Brainstore Ltd, une compagnie établie en Suisse, offre aux firmes et aux associations une méthodologie pour développer *des idées nouvelles avec un avantage compétitif*. Lorsque cette compagnie anime un séminaire pour une organisation, elle inclut des adolescents dans les groupes d'experts à cause de leur capacité à développer des points de vue innovants et des idées plus originales. Brainstore Ltd déclare: *de manière significative, nos exercices fonctionnent mieux grâce à l'apport des adolescents.*

d. Développer les compétences

Les animateurs de jeunes se sentent responsables d'apporter aux jeunes l'occasion de développer leurs compétences et leur expérience dans la gouvernance et les procédures associées. Les jeunes peuvent acquérir une expérience considérable en voyant que leurs opinions et leurs capacités sont appréciées et contribuent directement à des changements positifs au sein de leur communauté. C'est aussi l'occasion d'acquérir un grand nombre de compétences qui peuvent directement améliorer les résultats dans le cadre des études et contribuer à l'insertion professionnelle dans l'avenir.

2. Raisons internes au Scoutisme

La participation des jeunes à la prise de décision est un élément clé pour la réalisation de la mission du Scoutisme.

a. Aider à construire un monde meilleur

La participation des jeunes est possible quand les adultes considèrent les jeunes comme destinés non seulement à les imiter mais aussi à les dépasser pour améliorer la société.

C'est pourquoi les adultes doivent être persuadés que leur mission est d'ouvrir des champs de responsabilité pour les jeunes et de les impliquer dans la prise de décision. Dans le Scoutisme, les adultes et les jeunes doivent travailler ensemble pour construire un monde meilleur. Comment serait-il possible de former les jeunes à la citoyenneté sans leur donner la possibilité de partager des responsabilités et de prendre des décisions ?

b. Utiliser une méthode spécifique

Le Programme scout est un outil efficace pour la participation des jeunes :

Nous savons que les jeunes vivent la participation dans laquelle ils sont engagés comme étant significative lorsqu'ils expriment un sentiment d'appartenance et d'appropriation par rapport au programme. Quand ils participent de manière significative, ils ont le sentiment que leur contribution est appréciée et qu'en participant ils 'marquent une différence'²

Cela est vrai dans toute organisation de jeunesse, mais dans le Scoutisme, il y a quelque chose de plus : la méthode scout elle-même est fondée sur la participation des jeunes.

Une Unité scout doit fonctionner non pas comme un groupe paramilitaire mais comme un petit Etat démocratique avec ses provinces - les équipes ; sa constitution - la Loi scout ; son gouvernement - le Conseil d'Unité ; son parlement - l'Assemblée d'Unité (voir BO.017). Voici la définition véritable du "système des patrouilles".

Le système des patrouilles a une grande valeur pour la formation du caractère, s'il est utilisé correctement. Ce système conduit chaque garçon à se rendre compte qu'il a un peu de responsabilité individuelle pour le bien de sa patrouille. Il conduit chaque patrouille à se rendre compte qu'elle endosse une responsabilité précise pour le bien de la Troupe... Grâce à lui, les Eclaireurs eux-mêmes apprennent petit à petit qu'ils ont une influence considérable dans l'activité de la Troupe. C'est le système des patrouilles qui fait de la Troupe, et même du scoutisme tout entier, un véritable effort communautaire.³

c. Aider les jeunes à établir un système de valeurs

C'est en étant impliqués dans un processus de prise de décision que les jeunes peuvent découvrir

des valeurs telles que celles de travailler avec les autres pour atteindre des objectifs communs, écouter les autres et porter attention à leurs opinions de manière à réaliser un consensus, partager les compétences et les efforts dans un travail d'équipe afin d'atteindre une réussite collective au lieu de rechercher sa promotion personnelle.

De telles valeurs sont essentielles pour construire une société plus tolérante et plus solidaire :

La participation des jeunes peut permettre d'améliorer la réussite dans les études scolaires ou universitaires en développant les connaissances et les compétences concrètes issues de l'expérience de résolution de problèmes dans la "vie réelle", tout en renforçant la responsabilité sociale et les valeurs civiques à long terme. Au contraire des jeunes qui acceptent passivement leur situation, les jeunes qui participent sont plus enclins à penser de manière critique et à réagir de manière active aux événements de leur vie. Au contraire des jeunes qui ne se perçoivent pas comme appartenant à un groupe, les jeunes qui participent sont impliqués dans des rôles qui contribuent à l'action collective et peuvent marquer une différence. De tels rôles peuvent avoir une importance particulière pour les jeunes en situation de risque ou désavantagés sur le plan économique.⁴

Cependant, dans le Scoutisme, nous voulons aller plus loin, parce que nous voulons amener les jeunes à découvrir et à adopter un ensemble de valeurs : la Loi scout.

On ne doit pas prêcher la Loi scout, disait Robert Baden Powell, elle doit être découverte par l'expérience.

C'est par le fait d'être impliqués dans un processus de prise de décision et de planification des actions, de partage des responsabilités, d'évaluation de la vie du groupe, d'élaboration de règles communes, que les jeunes vont progressivement découvrir les valeurs de la Loi scout et développer une adhésion profonde à leur égard.

La participation des jeunes est essentielle pour le développement de l'autonomie morale (voir BO.022).

e. Améliorer la démocratie et le dynamisme des associations

Dans la plupart des associations scout, une grande proportion des responsables a moins de trente ans.

En majorité, ce sont ceux qui ont la charge de délivrer le Programme scout à la base. S'ils ne sont pas impliqués dans un processus démocratique leur permettant d'exprimer leur opinion à propos des besoins des jeunes et de la pertinence du Programme scout ; s'ils ne peuvent pas faire état de leurs attentes et du soutien dont ils ont besoin ; s'ils n'ont pas la parole dans le choix de la stratégie et dans la gestion de l'association, alors le Scoutisme fait face à un double danger :

- Sans rétroaction de ceux qui travaillent à la base, les responsables nationaux risquent de perdre contact avec la réalité et d'être incapables d'élaborer et de développer des stratégies appropriées.
- Privés de la possibilité d'exprimer leur opinion et d'être écoutés, les jeunes responsables perdent leur motivation et quittent rapidement l'association. L'encadrement change souvent et la qualité du programme se détériore.

L'interactivité entre la base et le sommet, la participation et la démocratie sont des conditions nécessaires pour avoir des associations scout nationales dynamiques et efficaces.

Aux niveaux régional et mondial du Mouvement, le même raisonnement s'applique : les Conférences régionales et mondiales, les Comités régionaux et mondiaux doivent être exposés à des *perspectives nouvelles et originales* apportées par les membres les plus jeunes. C'est une condition *sine qua non* pour éviter la sclérose.

3. Les avantages de la participation des jeunes

a. Avantages pour les jeunes

Dans le cadre d'une participation significative, les jeunes :

- Peuvent développer leur capacité d'autonomie ;
- Font des choix responsables par rapport à l'utilisation de leur temps ;
- Participent, en tant que membres du groupe, à des décisions qui ont une influence sur le programme général ;
- Ont la possibilité d'acquérir des compétences d'animateur de groupe et d'assumer des rôles de leader dans la planification de projets ;
- Reçoivent l'occasion de *donner en retour* en apportant leur contribution au programme au bénéfice d'autres jeunes ou de la communauté plus large ;
- Acquièrent un sentiment d'appartenance.

b. Avantages pour les adultes

Dans le cadre d'une participation significative, les adultes :

- Jouent un rôle de mentor et de facilitateur pour développer les compétences des jeunes ;
- Partagent leur pouvoir de manière réelle avec les jeunes, et leur permettent ainsi de résoudre des problèmes, de prendre des décisions, de planifier, d'établir des objectifs, et d'aider les autres.

Une étude portant sur des enseignants a révélé que lorsque ceux-ci s'appuient sur des méthodes classiques visant à instruire l'ensemble de la classe, ils gardent la parole pendant plus de deux-tiers du temps. Plus de 70% de ce temps est utilisé à faire de la discipline, sermonner, donner des instructions et poser des questions.

Quand on passe à une méthode d'enseignement plus participative et plus centrée sur l'élève, le temps de parole de l'enseignant est réduit de 25% et 75% du temps sont consacrés à féliciter, encourager les initiatives, donner des feedbacks, faciliter la communication entre les élèves et leur apporter un soutien. Le processus d'apprentissage est donc beaucoup plus encouragé et soutenu.

c. Bénéfices immédiats

Accroître la participation significative des jeunes dans un programme exige une planification attentive et peut représenter un défi pour les animateurs. Cependant cela apporte de nombreux avantages tant pour le programme que pour chacun des jeunes.

- Quand les jeunes participent à la planification et à la mise en œuvre de leur programme d'activités, celui-ci répond mieux à leurs intérêts.
- La participation et l'intérêt augmentent, particulièrement chez les adolescents.

- De nouvelles idées sont apportées par les jeunes et peuvent faire naître des activités nouvelles et passionnantes.
- Plus les jeunes s'impliquent dans la définition de ce qui est important pour eux, plus les buts et les objectifs du programme sont centrés sur les jeunes. En conséquence, le processus d'évaluation prend plus de signification pour tout ceux qui y participent.
- Plus les jeunes prennent de responsabilités dans l'organisation de leurs activités, plus le personnel d'encadrement peut réduire le temps consacré à la discipline. Les responsables du programme se sentent gratifiés quand leur rôle passe de celui de superviseur à celui de facilitateur.
- Les jeunes peuvent commencer à prendre des rôles d'animateur et de formateur et à travailler en partenariat avec les adultes pour optimiser les possibilités de formation et de développement pour tous les participants.
- Quand nous donnons aux jeunes des outils d'autogestion et quand nous les invitons à participer à l'élaboration de leur programme et au soutien des autres, nous leur communiquons le message : *faites ce que vous pensez et ce qui est important pour vous.*

d. Bénéfices à long terme

La participation significative des jeunes représente un facteur de protection fondamental pour les jeunes.

En d'autres mots, quelles que soient les circonstances individuelles, la participation significative aide les jeunes à surmonter les risques et les obstacles qu'ils rencontrent dans leur vie et accroît leur résilience⁵.

Le fait d'offrir aux jeunes des occasions de participer réellement et de partager des responsabilités contribue à créer un environnement qui véhicule vis-à-vis d'eux des attentes élevées.

Cela met également l'accent sur l'importance de considérer les jeunes comme des ressources et non pas seulement comme des consommateurs ou des personnes qu'il faut assister.

Nous réalisons cela en offrant aux jeunes des rôles réels, tout en les impliquant dans la gestion et dans la planification du programme.

Notes

1. La Convention Internationale des droits de l'Enfant, article 12: *Les États parties garantissent à l'enfant qui est capable de discernement le droit d'exprimer librement son opinion sur toute question l'intéressant, les opinions de l'enfant étant dûment prises en considération eu égard à son âge et à son degré de maturité.*
2. *Fostering Meaningful Youth Participation*. CNYD Youth Development Guide. Community Network for Youth Development. 2001, www.gse.uci.edu/afterschool/ca/Documents/cnyd/YD_Guide/ch5.pdf
3. Robert S. S. Baden-Powell, le Guide du Chef Eclaireur.
4. *Adults as Allies* by Barry Checkoway, School of Social Work. University of Michigan, www.wkkf.org/pubs/YouthED/Pub564.pdf
5. *La résilience* peut être définie comme "la capacité de vivre et de se développer positivement, d'une manière socialement acceptable, en dépit du stress et de l'adversité, qui normalement risquent d'entraîner des conséquences négatives." (Boris Cyrulnik)



Les obstacles à la participation des jeunes



1. Les obstacles les plus fréquents

Parmi les obstacles connus pour affecter la capacité des jeunes à participer dans un processus de décision établi par les adultes, on peut citer les normes culturelles, la pauvreté, les handicaps et le genre.

a. Normes culturelles et modèles mentaux

Les modèles mentaux des adultes et des parents sont souvent influencés par des attitudes sociales négatives et des stéréotypes à l'égard des jeunes. Le manque de soutien de la part des parents est un obstacle important à la participation des jeunes. Certains parents craignent de perdre le *contrôle* sur leurs enfants si ceux-ci acquièrent plus d'assurance et de confiance en eux-mêmes après avoir développé des compétences nouvelles et acquis un sentiment de réussite personnelle. D'autres attitudes chez les adultes peuvent représenter également

un obstacle en particulier du fait des modèles mentaux traditionnels selon lesquels les jeunes doivent être protégés et dirigés. Il y a de chez certains adultes un manque de confiance quant aux capacités des jeunes.

Dans certaines communautés, la prise de décision est normalement une prérogative réservée aux adultes. Les normes culturelles et les traditions peuvent alimenter au sein de la communauté une résistance à l'encontre des efforts des jeunes pour assumer de plus grandes responsabilités et devenir le fer de lance des changements positifs. Parfois, les jeunes, qui ont suivi une formation et acquis des compétences, sont rejetés par la communauté du fait de convictions largement partagées que les opinions et les capacités des jeunes doivent être subordonnées à celles des adultes.

Dans de nombreuses sociétés, les jeunes sont formés à rester dans une relative passivité, à ne pas mettre l'autorité des adultes en question et à renoncer à revendiquer leurs droits.

b. Pauvreté et handicaps

La situation même dans laquelle les jeunes vivent peut représenter un obstacle à une participation active, particulièrement pour ceux qui traversent une crise (toxicomanie, violence familiale, problèmes psychologiques provoqués par le stress issu de l'environnement ou des conflits). Ces jeunes-là ont besoin de recevoir une aide avant de pouvoir participer activement.

Les jeunes qui souffrent d'un handicap physique ou mental sont souvent privés de la possibilité de participer. Ils sont exclus des programmes d'activités ou de la possibilité d'assumer des responsabilités du fait des préjugés à propos de leurs compétences et de leurs capacités. On interdit souvent à ces jeunes de participer sous le prétexte de les protéger des dangers et du stress.

Dans de nombreux contextes culturels, les différences de classes interdisent aux jeunes issus de familles pauvres de coopérer et de partager des responsabilités avec ceux qui sont issus de familles plus riches. La pauvreté est un obstacle majeur au développement de la participation des jeunes du fait

du surcroît de responsabilité qui pèsent sur les enfants contraints de contribuer aux revenus de leur famille et donc incapables de fréquenter l'école ou d'y rester.

Parmi les facteurs d'inégalité, on peut citer :

- La langue (quand la langue de travail est différente de la langue maternelle),
- L'arrière plan culturel ou spirituel,
- Un statut socio-économique inférieur,
- La localisation et la distance par rapport aux centres de décision.

c. Le genre

Dans de nombreuses sociétés à travers le monde, on accorde moins de respect aux filles et on leur offre moins de possibilités qu'aux garçons. Ceci est également vrai dans des milieux culturels différents comme vient de le révéler une récente recherche développée par le Bureau Mondial, la Région Européenne du Scoutisme et l'Université d'Oslo dans quatre pays: le Danemark, le Portugal, la Russie et la Slovaquie¹.

2. Obstacles institutionnels

a. Mauvais management

Les schémas de pensée institutionnels créent souvent des obstacles à un véritable développement d'une participation active des jeunes. De nombreuses organisations ne soutiennent que du bout des lèvres la participation des jeunes et on constate souvent une grande disparité entre les déclarations et les actes.

Quand on arrive au niveau de la mise en œuvre des programmes, ce sont généralement les adultes qui gèrent et donc qui ont le dernier mot dans le degré de délégation de l'autorité ou de la responsabilité accordée aux jeunes.

Des limites institutionnelles peuvent exister même s'il y a un réel désir de développer la participation des jeunes, par exemple :

- Manque de clarté à propos des attentes et des résultats attendus.
- Structures et processus de décision trop complexes : réunions interminables ; ordres du jour complexes ; procédures trop formelles ; énorme quantité de documentation et de documents à lire et à commenter; etc.
- Manque d'information et de connaissance sur l'organisation, les questions qu'elle traite et son

vocabulaire habituel. Ceci est particulièrement vrai au sein d'une vaste organisation internationale où la distance entre les structures mondiales et le niveau de base est très grande et la circulation de l'information difficile.

b. Manque de compétences et de formation

Le manque de compétences et d'une formation adéquate dans des domaines tels que le management, la communication, la prise de conscience sociale et le développement psychosocial, la formation insuffisante pour les rôles et responsabilités impartis aux comités, la formation insuffisante sur les questions budgétaires sont des obstacles substantiels qui empêchent les jeunes de travailler de manière efficace.

Souvent les programmes ne dégagent pas le temps ni les ressources nécessaires pour former les jeunes en vue d'une contribution positive.

c. Manque de temps et d'argent

Le manque de temps dû aux études ou aux obligations professionnelles empêche les jeunes de consacrer autant d'énergie qu'ils le voudraient pour participer pleinement.

Le manque de ressources financières est cité comme un obstacle majeur. Beaucoup de jeunes expriment le désir d'être plus impliqués dans la conduite d'activités de recherche, la collecte d'information, le travail

de promotion et d'autres activités, mais ils ne peuvent le faire à cause d'un manque de ressources financières.

d. Rotation des cadres et formation insuffisante

Une rotation rapide des cadres professionnels et bénévoles, ainsi que l'usure rapide des responsables, sont souvent des obstacles majeurs du fait du manque de continuité et de suivi qu'ils entraînent pour les jeunes qui cherchent à être plus impliqués.

Dans certaines organisations, les animateurs adultes ne reçoivent pas une formation suffisante sur la question de la participation des jeunes. Les barrières culturelles et les schémas de pensée traditionnels ne sont pas remis en cause. Les responsables adultes ne sont pas assez conscients de l'importance de la participation des jeunes et peu capables de la mettre en œuvre correctement.

3. Occasions perdues

Ces obstacles sont parfois très puissants et bloquent tout développement de la participation des jeunes.

Lors de la première réunion, en Asie, des programmes internationaux YouthNet qui s'est tenue dans les faubourgs de Bangkok en Thaïlande du 1er au 4 août 1996, Roger Hart, Professeur au *Center for Human Environments* de l'Université de

New-York s'est adressé en ces termes aux participants:

Le développement communautaire et la participation des jeunes pourraient ouvrir la voie au développement de la société civile. C'est une formidable occasion perdue. Il est particulièrement important que tous les jeunes aient l'occasion d'apprendre à participer dans les programmes qui affectent leur vie.

Roger Hart a relevé le fait que le droit des jeunes à une participation significative est soulignée dans la Convention des Nations Unies sur les droits de l'enfant (CDENU).

La CDE assure aux jeunes le droit d'exprimer leur opinion ; elle protège leur droit à l'intimité, à la culture et à la langue ; elle soutient leur droit à s'associer et à se réunir de manière pacifique ; elle garantit leur liberté de pensée, de conscience et de religion. Cependant l'interprétation de ces droits varie suivant les cultures.

Les articles sur la participation sont l'objet de controverses non pas parce qu'ils sont en quelque façon moins importants, dit Roger Hart, mais parce que l'éducation des enfants et le degré de perception des enfants comme des sujets pensants, autonomes capables et méritants un plus grand niveau de participation varie énormément suivant les cultures, les classes sociales et le sexe des enfants.

Au sein du Scoutisme, tous les responsables adultes devraient

être conscients de ces difficultés et devraient s'engager à lutter contre ces obstacles parce qu'ils empêchent les jeunes de développer tout leur potentiel et de contribuer pleinement au développement de la société.

Un grand nombre d'organisations de jeunesse défendent l'idée que, pour éviter que la participation des jeunes ne soit fondée sur les caprices ou l'engagement personnel des individus, les organisations devraient incorporer une stratégie de participation des jeunes dans leur déclaration de mission, leur vision de l'avenir ainsi que dans leurs politiques et leurs procédures, à tous les stades des projets, depuis la planification jusqu'à l'évaluation.

C'est bien ce que les associations scoutées se sont engagées à faire à travers la stratégie pour le Scoutisme mondial. Identifier les principes d'une bonne mise en œuvre de la participation des jeunes est la première étape de ce processus.

Notes

1. One of the Boys: Doing Gender in Scouting". Harriet Bjerrum-Nielsen. 2002. www.scout.org



Principes de bonne pratique

1. Respecter les opinions des jeunes

De par le monde, les médias dépeignent souvent les jeunes à travers leurs manques.

Pourtant, en tant que responsables scouts et animateurs de jeunes, nous pouvons citer de nombreux exemples montrant combien les jeunes contribuent avec succès au développement de la société.

Les adultes ne sont pas obligés de considérer les adolescents et les jeunes comme des problèmes. Ils peuvent les accueillir comme des partenaires dans la recherche de solutions. Comme les jeunes eux-mêmes l'ont déclaré dans l'introduction du plan d'action de la jeunesse de Braga, adopté au Forum mondial des jeunes organisé par les Nations Unies en 1998 :

Les jeunes peuvent et doivent être partie prenante de la solution des problèmes mondiaux. Partout les jeunes et les organisations de jeunesse montrent qu'ils ne constituent pas des obstacles, mais des ressources inestimables pour le développement.

Les jeunes peuvent réaliser tout leur potentiel et acquérir des attitudes saines et responsables en participant activement aux décisions au sein de leur famille et de leur communauté,

et par dessus-tout, aux décisions qui ont un impact direct sur leur vie. Pour que cela se produise, les adultes doivent prendre au sérieux l'opinion des jeunes et la respecter.

La participation des jeunes exige souvent des changements dans la façon dont les adultes perçoivent les adolescents et les traitent, étant donné que les droits des jeunes et leur capacité à prendre des décisions par eux-mêmes sont souvent méconnus et sous-évalués.

La participation des jeunes des deux sexes et issus de groupes divers est un élément critique. Cela peut nécessiter des stratégies spéciales, afin, par exemple, d'amener les jeunes filles à s'exprimer là où on leur a appris à taire leur opinion dans un contexte mixte.¹

Quand on recherche la présence de membres plus jeunes dans les conseils, les comités de gestion ou les groupes consultatifs de jeunes, c'est une bonne pratique de se poser les questions suivantes² :

- Quel est le rôle des jeunes impliqués dans ces comités et comment ces rôles sont-ils en rapport avec le reste de l'organisation ?
- Comment le rôle et la fonction des comités peuvent-ils être structurés afin d'éviter de placer

les jeunes dans des positions de pure forme et pour promouvoir une réelle participation ?

- Comment faire connaître la fonction du comité afin d'encourager la participation d'une grande diversité de jeunes ?
- Comment structurer les processus de soutien au comité afin de faire en sorte que les jeunes impliqués auront ou pourront acquérir les compétences nécessaires pour optimiser leur participation ?
- Quelles sont les attentes de l'organisation vis-à-vis de la participation des jeunes et qu'est-ce-que les jeunes sont en droit d'attendre de leur implication ?
- Quel processus d'évaluation peut-on mettre en place afin d'identifier les résultats à la fois pour les jeunes et pour l'organisation ?

2. Respecter les besoins des jeunes

Participer doit être pour les jeunes une activité attrayante et intéressante. C'est pourquoi la participation doit³ :

- Etre fondée sur leur choix,
- Représenter un défi et un intérêt,
- Etre en rapport avec des sujets perçus comme significatifs par les jeunes,
- Développer une prise de conscience à propos des questions sociales, politiques, économiques, culturelles et personnelles qui les touchent,
- Fournir l'occasion d'une formation et d'un développement des compétences,
- Assurer aux jeunes un soutien continu dans leur rôle de décideurs (par exemple par un système de *mentors*),
- Apporter aux jeunes un sentiment d'appartenance et d'appropriation vis-à-vis du processus de décision,
- Rassurer les jeunes sur le fait que leur participation est appréciée,
- Impliquer des ressources suffisantes en termes de temps, d'espace, de moyens financiers et d'information,
- Reconnaître la contribution des jeunes (par exemple par un remboursement des

dépenses encourues et en appréciant ouvertement leurs compétences),

- Reconnaître (à travers la planification des réunions et le soutien financier) que les jeunes ont souvent des difficultés particulières, en particulier du fait des contraintes financières et du manque de moyens de transport personnels,
- Inclure un processus d'évaluation afin d'assurer que les jeunes individuellement ainsi que l'organisation obtiennent les résultats qu'ils attendent de leur engagement,
- Être fondée sur des rôles clairement définis au sein de l'ensemble de la structure de l'organisation,
- Identifier tout obstacle à l'implication des jeunes - par exemple les processus qui ne sont pas d'accès faciles pour les jeunes - et les supprimer, et
- Assurer une formation et un développement des compétences, aussi bien qu'un soutien à travers un système de tutorat ou d'autres processus permettant d'encourager les jeunes et d'optimiser leur engagement.

3. Viser le niveau de participation approprié

a. L'échelle de participation

Une participation réussie nécessite de partager les décisions et de collaborer avec des adultes capables de jouer un rôle de personne-ressource et de mentor vis-à-vis des jeunes. L'échelle de participation, développée par Roger Hart (figure 1), décrit différents niveaux de participation des jeunes avec une progression régulière jusqu'à un partage réel des décisions entre les adultes et les jeunes.

Les activités correspondant aux trois barreaux inférieurs de l'échelle ne sont pas participatives. Les cinq derniers barreaux de l'échelle représentent les niveaux où la participation et les possibilités d'apprentissage sont réelles.

Le degré de valeur éducative croît du niveau 1 au niveau 8 :

1. *Manipulation*. Quand des adultes utilisent des jeunes pour promouvoir une cause à laquelle ils croient très fortement mais sans aider les jeunes à comprendre cette cause.

2. *Décoration*. On demande souvent à des jeunes de se vêtir d'une certaine façon et de faire une représentation pour soutenir un projet des adultes, généralement dans le but de déclencher une réponse émotionnelle de la part des spectateurs adultes.

3. *Pure forme*. Il s'agit de situations dans lesquelles on demande à des jeunes de s'exprimer devant des conférences ou des groupes de représentants élus mais sans leur donner l'occasion d'apprendre quelque chose de substantiel sur le sujet, de déterminer leur propre position ou même de consulter d'autres jeunes, dont pourtant on affirme devant les spectateurs adultes qu'ils sont les représentants.

4. *Jeunes dirigés mais informés*. Bien que les jeunes n'aient pas décidé eux-mêmes de leur engagement, ils sont en mesure de comprendre les buts du projet, qui a décidé de les impliquer et pourquoi.

5. *Jeunes consultés et informés*. Le projet est élaboré par les adultes, mais l'opinion des jeunes est prise en compte sérieusement dans tout le processus de prise de décision.

6. *Initiative aux adultes, décisions partagées avec les jeunes*. Les jeunes n'ont pas seulement un statut consultatif, ils sont partie intégrante du processus de prise de décision.

7. *Initiative et direction aux jeunes*. Des projets de ce type sont rares parce que peu d'adultes acceptent d'abandonner tout contrôle aux jeunes. Du fait de l'absence d'engagement adulte, de

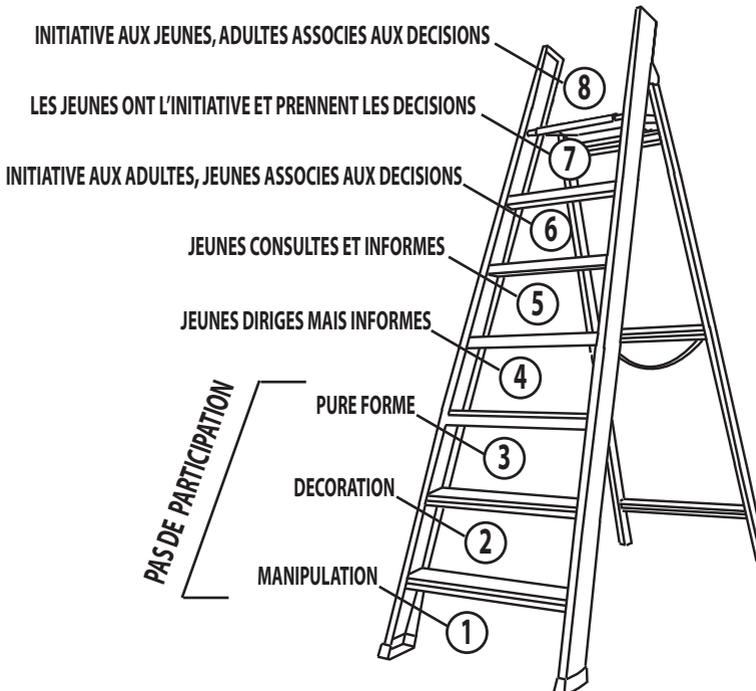


fig. 1 - L'échelle de participation (R. Hart)

tels projets parviennent rarement à gagner vraiment l'intérêt de la communauté et demeurent marginalisés.

8. *Initiative aux jeunes, décisions partagées avec les adultes.* Les adultes sont impliqués en tant que facilitateurs pour atteindre des buts définis par les jeunes. Ils les guident en vue de l'obtention des ressources nécessaires, ils les aident à développer les compétences dont ils ont besoin, et les assistent dans l'évaluation. Ce type de relations multiplie les possibilités d'apprentissage pour les jeunes, leur donne le sentiment que le projet leur appartient collectivement et apporte aux adultes l'occasion d'apprendre à partir de l'enthousiasme et de la créativité des jeunes.

Chacun de ces stades peut être atteint par les jeunes à des moments différents, en fonction du développement progressif de leurs compétences participatives. On fait généralement l'hypothèse qu'ils est préférable de viser le niveau de participation le plus élevé. Mais en fait, des niveaux différents de participation peuvent être pertinents pour des situations spécifiques.

b. Le modèle de l'autonomisation

Le concept d'autonomisation est étroitement lié à celui de participation. Cinq conditions sont nécessaires pour l'autonomisation des jeunes (Hodgson) :

- Accès au pouvoir,
- Accès à une information pertinente,
- Possibilité de choisir entre plusieurs options,
- Soutien d'une personne indépendante en qui on a confiance et d'un représentant, si nécessaire,
- Une procédure d'appel ou de réclamation si les choses vont mal.

Alors que le modèle de l'échelle de participation implique une approche unidimensionnelle de la participation, le modèle de l'autonomisation met en lumière les conditions concrètes de la participation.

Un modèle alternatif a été développé par Clare Lardner⁴. Une forme adaptée au Scoutisme est proposée dans la figure 2.

Il peut être utilisé pour comparer et évaluer différentes méthodes de participation. Il propose 6 dimensions de participation et les représente sur un continuum de répartition du pouvoir.

Ces éléments sont :

- Initiation du projet – qui en a eut l'idée ?
- L'ordre du jour – qui décide les points à discuter ?
- Prise de décision – qui décide comment procéder ?
- Information – qui détient l'information nécessaire pour la prise de décision ?

- Réalisation – qui met en actes les décisions ?
- Structure de participation – dans quel degré est-elle formelle ou informelle ? est-elle la réplique de la structure adulte ?

Comme dans le cas de l'échelle de Hart, ce modèle n'implique pas qu'il existe une seule façon correcte pour faire participer les jeunes, cela dépend de différents facteurs tels que : Le but de l'activité proposée, le type de questions à poser, le type d'expérience - prenant place une seule fois ou se déroulant de manière continue - et le degré d'engagement des jeunes et des adultes vis-à-vis de la participation des jeunes.

Parmi les autres questions qui sont importantes pour la participation des jeunes, on peut citer :

- *L'intégration sociale* - le désengagement est plus accentué parmi les jeunes socialement exclus, par exemple au sein des minorités ethniques (y compris les demandeurs d'asile et les gens du voyage) et parmi les jeunes handicapés.

Plusieurs chercheurs note que les efforts entrepris pour faire participer les jeunes, à moins d'être mûrement réfléchis, ciblés avec soin et développés de manière créative, peuvent aboutir à n'attirer que les jeunes les plus motivés et les plus instruits.

- *La durabilité* – Si l'on choisit une méthode de participation des jeunes qui est destinée à se prolonger dans le temps, il est nécessaire de prendre en compte la question de la durabilité de l'engagement des jeunes au moment où ceux qui ont commencé le projet évolue vers l'âge adulte. Ceci est un point clé pour les modèles de participation tels que les forums et les parlements de jeunes.
- *Les ressources* – Cet élément important n'inclut pas seulement la question des moyens de financement nécessaires mais aussi l'investissement personnel des jeunes ainsi que le temps de travail et les compétences de l'encadrement.

Clare Lardner propose un formulaire d'évaluation de la participation des jeunes, qui est présentée ici sous une forme adaptée au Scoutisme (figure 3). Ce formulaire aide à évaluer comment les jeunes et les adultes partagent le pouvoir dans une activité ou un projet donné.

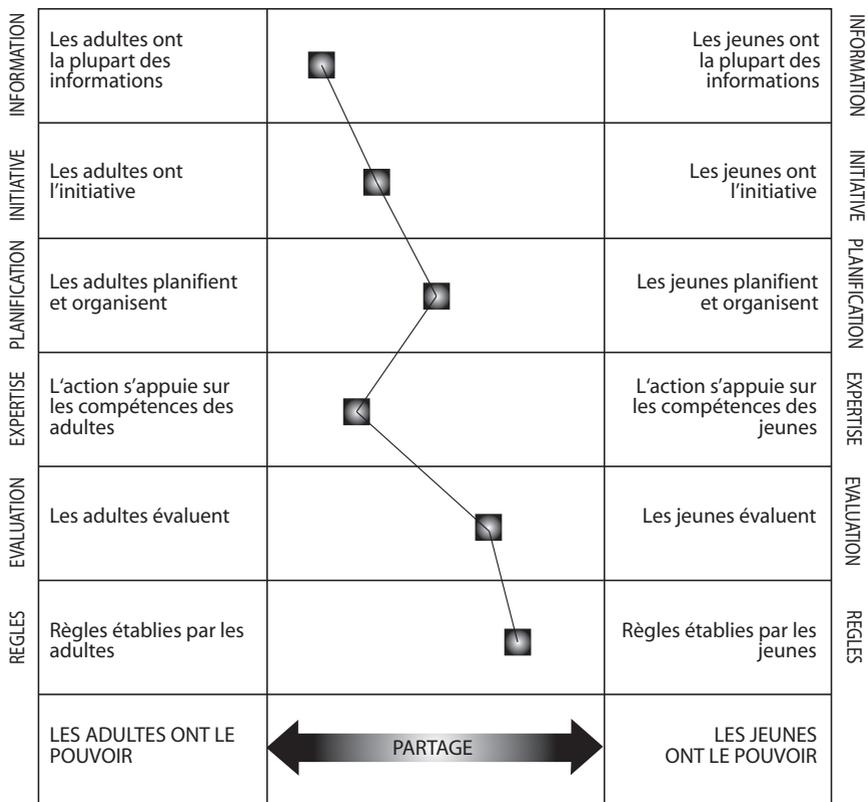


Fig. 2 - Le modèle d'autonomisation

Formulaire d'évaluation de la participation des jeunes

1. Description de l'activité (expérience)

2. Résultats

3. Ressources requises

| | |
|---------------------------------|--|
| Compétences des jeunes | |
| Temps investi par les jeunes | |
| Soutien apporté aux jeunes | |
| Compétences de facilitation | |
| Temps investi par l'encadrement | |
| Coût | |

4. Intégration

5. Durabilité

6. Participation

| | | | | |
|-------------|-------------------------------------|---|-------------------------------------|------------|
| LES ADULTES | Avaient la plupart de l'information | | Avaient la plupart de l'information | LES JEUNES |
| | Ont pris l'initiative | | Ont pris l'initiative | |
| | Ont planifié et organisé | | Ont planifié et organisé | |
| | Avaient les compétences | | Avaient les compétences | |
| | Ont fait l'évaluation | | Ont fait l'évaluation | |
| | Ont établi les règles | | Ont établi les règles | |
| | ONT EU LE POUVOIR |  | ONT EU LE POUVOIR | |

7. Points clés à retenir

Fig. 3 - Formulaire d'évaluation

Notes

1. *Fonds des Nations Unies pour la Population (UNFPA)*, <http://www.unfpa.org/adolescents/page04.htm>
2. *Fostering Meaningful Youth Participation*. CNYD Youth Development Guide. Community Network for Youth Development. 2001, www.gse.uci.edu/afterschool/ca/Documents/cnyd/YD_Guide/ch5.pdf
3. *National Council for Voluntary Youth Services*. UK: www.ncvys.org.uk/docs/youth/youth.html
4. *Exploring good practices in youth participation, a critical review*. Final report for Edinburgh Youth Social Inclusion Partnership. Prepared by Clare Lardner. Clarity, 20 Galachlawside Edinburgh EH107JG, www.clarity-scotland.co.uk



Comment favoriser la participation des jeunes ?

La participation des jeunes est un élément clé de la méthode scout :

Le mouvement des Cadets et celui des Eclaireurs visent tous deux le bien du garçon. La différence essentielle entre les deux méthodes de formation réside au plan des principes : l'une travaille par 'impression', l'autre par 'l'expression'.

L'entraînement des Cadets impose au garçon une instruction collective de l'extérieur. Tandis que le Mouvement scout encourage le développement individuel de l'intérieur, de la part du garçon lui-même.

L'entraînement militaire moule le jeune garçon en se référant à un modèle standardisé pour en faire un élément d'une machine, tandis que le scoutisme se propose essentiellement de développer avant tout son caractère personnel et son esprit d'initiative.¹

Cependant, il est quelquefois difficile pour les animateurs d'adopter un style de d'animation adapté à la participation des jeunes.

La participation des jeunes implique-t-elle une attitude *non-directive* de la part des animateurs ?



Si oui, comment garantir que les buts du Scoutisme seront atteints ?

1. Directif or non-directif ?

Beaucoup d'animateurs pensent que la participation des jeunes implique que les jeunes prennent toutes les décisions par eux-mêmes. Pour développer la participation des jeunes, les animateurs adultes devraient être *non-directifs*.

- Un animateur *directif* prendrait toutes les décisions.
- Un animateur *non-directif* laisserait les jeunes décider par eux-mêmes.

Cependant, comment est-il possible de guider et d'éduquer les jeunes en étant *non-directif* ?

a. Le concept de jeu

Le concept de jeu² peut nous aider à surmonter cette contradiction.

Baden-Powell a écrit que le jeu est *le premier et le grand éducateur*. Il a aussi décrit le Scoutisme comme un *jeu plein d'entrain*. Le jeu est souvent défini comme une activité futile sans importance réelle. Il est perçu comme l'inverse du travail, qui lui est perçu comme une activité sérieuse.

Mais la question mérite d'être examinée de plus près.

Le jeu constitue à peu près toute l'activité spontanée de l'enfant. Il est synonyme de liberté et de plaisir. Cependant, ce n'est pas une raison pour nier son utilité. En effet, tous les spécialistes de l'enfance sont maintenant d'avis que le jeu joue un rôle important dans le développement de l'enfant.

Le jeu d'exercice

Les premiers jeux auxquels l'enfant s'adonne (même avant la naissance) sont les *jeux d'exercice*.

Les enfants semblent tirer du plaisir de l'exercice de leurs capacités physiques : bouger leurs membres, attraper et lancer un objet, ramper, marcher, sauter, grimper, etc.

Ce type de jeu met en œuvre deux éléments : une *action physique* dans un *espace* donné. Il permet aux enfants de développer leurs compétences sensorimotrices et d'explorer l'espace qui les entoure. Il contribue aussi au développement intellectuel en aidant les enfants à découvrir et à comprendre les séquences logiques qui conduisent à la réussite d'une action.

Le jeu symbolique

Entre 18 mois et deux ans, les enfants deviennent capables d'utiliser les symboles et le langage. Ils apprennent comment visualiser des objets et des événements qui ne sont pas présents.

Le jeu symbolique apparaît. Il est caractérisé par le phénomène de la *représentation* ou de l'*identification*. L'enfant est capable d'utiliser un objet comme symbole de quelque chose d'autre, par exemple, une boîte d'allumettes représente une voiture. Il peut aussi s'identifier avec quelqu'un d'autre.

Le jeu symbolique permet aux enfants d'explorer l'espace culturel et les relations affectives. Par exemple, en jouant avec des poupées ou des marionnettes, ils explorent les relations père-mère-enfant en s'identifiant au "papa" ou à la "maman" des poupées.

Plus encore, en s'identifiant avec un modèle dont ils veulent acquérir les qualités, ils sont encouragés à se surpasser et à grandir. Le jeu symbolique est un élément clé du développement affectif et du développement du caractère (acquisition de l'autonomie).

Le jeu social

Autour de sept ans, les enfants apprennent comment coopérer vraiment au sein d'un groupe, et le jeu social apparaît. Il est caractérisé par trois éléments : l'acceptation de *règles*, qui établissent les droits et les devoirs des membres du

groupe ; la formation *d'équipes* ; la répartition de *rôles* qui permettent à chaque membre de contribuer au succès de l'ensemble.

Le jeu social est un élément clé de l'éducation à la citoyenneté.

b. Les éléments du jeu

Dans tous les types de jeu, on peut observer que les dynamismes de l'individu se confrontent avec un *cadre* (figure 1) : l'environnement physique (jeu d'exercice) ; l'environnement relationnel et culturel (jeu symbolique) ; et l'environnement social (jeu social).

Le jeu est un facteur d'apprentissage et de développement car il permet aux enfants de découvrir leur environnement et d'explorer/développer leurs propres capacités.

En français, comme dans plusieurs autres langues, le mot *jeu* a plusieurs sens. Il peut signifier *activité entreprise par plaisir* aussi bien que *liberté de se mouvoir*.

Avoir du jeu signifie ne pas être bloqué, être capable de bouger et de prendre des initiatives (figure 1).

Fondamentalement, toute situation dans laquelle une personne doit faire face à l'inattendu, faire preuve d'initiative ou affronter un défi est une situation dans laquelle *il y a du jeu*.

De telles situations sont facteurs d'apprentissage et de développement.

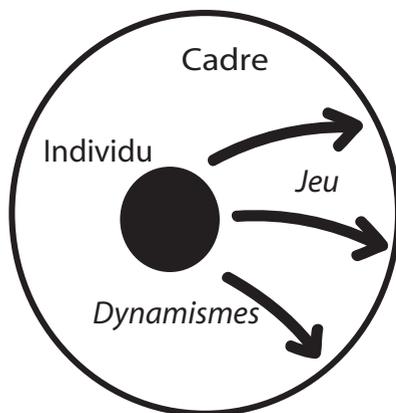


Fig. 1 - Les éléments du jeu

2. Le jeu et la relation éducative

Le concept de jeu éclaire la notion de relation éducative et celle des styles d'animation. Quelles attitudes et quel type de relation un adulte doit avoir avec une jeune personne afin de favoriser son développement ?

a. Offrir du jeu

La réponse est simple : l'animateur adulte doit offrir autant de *jeu* que possible, en fonction des capacités du jeune.

Offrir autant de *jeu* que possible signifie établir un *cadre* permettant un espace d'initiative tout en apportant soutien et sécurité.

b. Deux façons de limiter le jeu

Il y a deux façons de limiter le *jeu* et donc de limiter les possibilités de développement :



Fig. 2

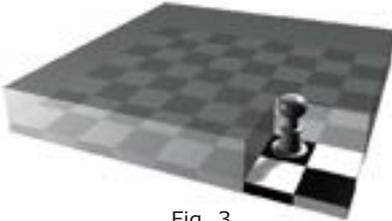


Fig. 3



Fig. 4

- *En bloquant toute possibilité d'initiative et d'exploration* : le cadre est tellement serré qu'il n'y a plus aucun jeu. Tout est déterminé à l'avance. Il n'y a pas de place pour aucune initiative. C'est le résultat d'une attitude autoritaire ou surprotectrice de la part des adultes.
- *En refusant tout cadre ou toute règle*. Dans ce cas, il n'y a plus de jeu parce qu'il n'y a plus de confrontation entre les dynamismes de la personne et la réalité. C'est l'attitude de *laisser-faire*.

Les figures 2, 3 et 4 illustrent cette explication :

- Si l'on veut jouer aux échecs, on a besoin à la fois d'un cadre bien défini (l'échiquier et les règles) et de la possibilité de bouger les pièces librement (figure 2). Le jeu est alors plein de défis et d'intérêt ; il constitue une expérience enrichissante.
- Mais si le cadre est tellement serré que l'on ne peut prendre aucune initiative (autoritarisme ou surprotection), les pièces sont bloquées, on ne peut pas les bouger, il n'y a pas de jeu. On ne peut rien apprendre (figure 3).
- Enfin s'il n'y a pas de cadre, (laissez-faire) c'est-à-dire si l'échiquier n'a aucune marque, s'il n'y a aucune règle, alors le jeu est impossible et il n'y a ni intérêt, ni apprentissage (figure 4).

3. Cadre et contenu

Lorsque l'on considère les activités et la vie d'un groupe de personnes, on peut distinguer deux éléments principaux : le cadre et le contenu.

Le cadre comprend toutes les choses qui guident la créativité, la liberté des membres du groupe, qui apportent un soutien et limitent les risques :

- Consignes de sécurité
- Règles
- Structures
- Rôles et responsabilités

- Méthodes de travail
- Contraintes de temps, etc.

Dans l'exemple du jeu d'échecs, le cadre comprend l'échiquier, les diverses pièces, ainsi que les règles de déplacement sur l'échiquier et de prise.

Le contenu est ce que les membres du groupe vivent : leurs activités, leurs expériences. Dans l'exemple du jeu d'échecs, ceci comprend les stratégies décidées par les joueurs et les différents mouvements qu'ils font.

On peut être directif ou non-directif aussi bien sur le cadre que sur le contenu.

a. Directif sur le cadre et sur le contenu

Si l'on est directif à la fois sur le cadre et sur le contenu, on est surprotecteur ou autoritaire (figure 5).

On ne laisse les jeunes prendre aucune initiative, aucune décision. On impose ses vues sur la façon de constituer les équipes (cadre) comme sur le choix des activités (contenu).

Les jeunes ne sont pas vraiment impliqués dans les prises de décision et les conseils sont purement formels. On les utilise seulement pour transmettre des consignes aux jeunes.

b. Non-directif sur le cadre et sur le contenu

Si l'on est non-directif à la fois sur le cadre et sur le contenu, on a

| | Cadre | Contenu |
|--------------|-------|---------|
| Directif | | |
| Non-directif | | |

Fig. 5: Autoritarisme ou surprotection

| | Cadre | Contenu |
|--------------|-------|---------|
| Directif | | |
| Non-directif | | |

Fig. 6: Laisser-faire

une attitude de *laisser-faire* (figure 6). On ne prodigue aucun soutien aux jeunes.

On n'insiste pas sur la nécessité d'avoir des structures dans l'unité (équipes, conseils, etc.) ; on laisse les jeunes décider les activités par eux-mêmes et choisir eux-mêmes les méthodes pour les préparer et les réaliser.

c. Non-directif sur le cadre et directif sur le contenu

Si l'on est non-directif sur le cadre mais directif sur le contenu, on a tendance à *manipuler* les jeunes (figure 7).

On ne propose aucune règle, ni aucune méthode, mais par exemple, on essaie d'influencer les jeunes dans le choix de leurs activités.

d. Directif sur le cadre et non-directif sur le contenu

Si l'on est directif sur le cadre mais non-directif sur le contenu, on a compris le concept du *jeu* (figure 8).

Par exemple, on insiste sur la nécessité d'avoir des équipes, mais on laisse les jeunes former librement leurs équipes.

On donne aux jeunes des consignes précises sur la façon de conduire les différents conseils, mais on les encourage à s'exprimer en toute liberté dans le processus de prise de décision. On a un style d'animation véritablement coopératif.

| | Cadre | Contenu |
|--------------|-------|---------|
| Directif | | |
| Non-directif | | |

Fig. 7: Manipulation

| | Cadre | Contenu |
|--------------|-------|---------|
| Directif | | |
| Non-directif | | |

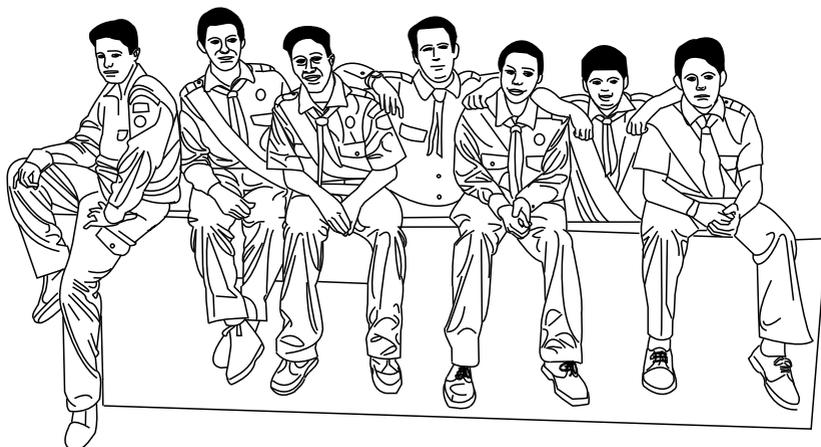
Fig. 8: Coopération

Notes

1. Robert S. S. Baden-Powell, *The Times*, 14th July 1918.
2. *The Green Island*, D. Bénard and J. Collier-Jespersen. Pages 44 and 45. WOSM 2005. ISBN 2-9523075-2-0



Le système des équipes, un outil de participation



Le système des patrouilles est l'aspect essentiel grâce auquel la formation scout diffère de celle de toute autre organisation.

Le but du système des patrouilles est essentiellement de donner une responsabilité réelle à autant de garçons que possible, dans le but de développer leur caractère.¹

Ces deux citations du fondateur du Scoutisme indiquent bien l'importance qu'il donnait au système des équipes. Ce système constitue l'organisation de base de toutes les unités scouts dans toutes les tranches d'âge, depuis les Louveteaux (enfants) jusqu'aux Routiers (jeunes adultes).

Malheureusement, il est parfois mal compris et mal utilisé. Trop

souvent on le réduit à un simple "système de travail en petits groupes", alors qu'il est avant tout un système de participation des jeunes à la prise de décision et un outil d'éducation à la citoyenneté.

Le but de cette fiche est d'aider les animateurs scouts à comprendre mieux les éléments du système des équipes, son importance dans l'éducation scout et les conditions de sa mise en œuvre.

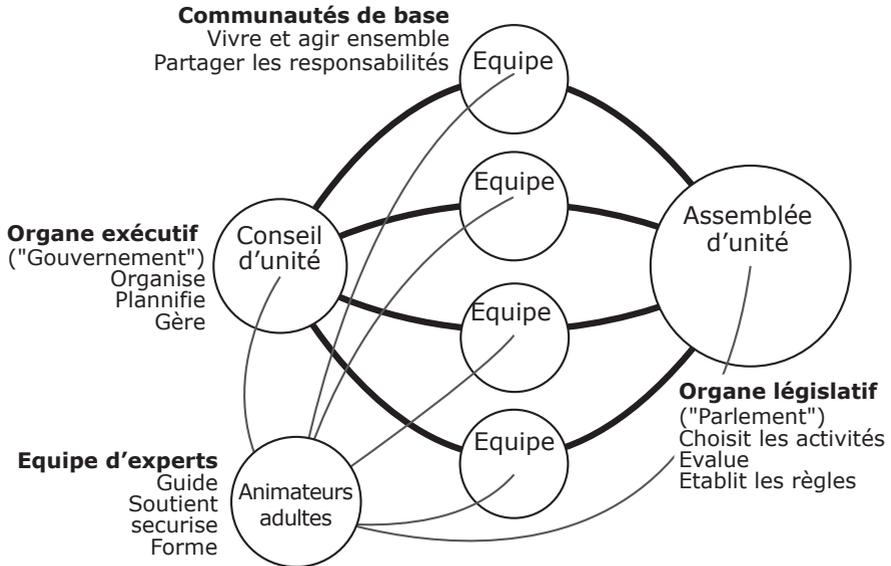


Fig. 1 - Les éléments du système des équipes

1. Les éléments du système des équipes

Le système des équipes ne comprend pas seulement des équipes mais un ensemble d'institutions qui organisent les relations, la communication, les processus de décision et d'évaluation à l'intérieur du groupe formé par les jeunes et les animateurs adultes.

Comme le montre la figure 1, il y a 3 principales institutions au sein de l'unité scout :

- Les équipes
- Le conseil d'unité
- L'assemblée d'unité

a. L'équipe: un groupe primaire

Le sociologue américain Charles Horton Cooley définit la famille et les groupes de jeu de l'enfance comme des *groupes primaires*. Un groupe primaire est caractérisé par des relations proches, de personne à personne. Il implique une forte solidarité entre les membres, un sentiment partagé d'appartenance au groupe, fondé sur la sympathie et l'identification mutuelles. Ces groupes sont appelés primaires parce qu'ils servent à former les idéaux moraux de l'individu. Ils sont les sources de la vie morale et donc sociale de l'adulte.

Le groupe primaire possède les caractéristiques suivantes :

- Un nombre restreint de membres (5 à 8), qui permet à chacun d'avoir une perception claire de tous les autres ;
- Des relations d'affinité (sympathie, antipathie, indifférence) entre les membres ;
- Une division des tâches, au sein du groupe ;
- Des réunions fréquentes qui permettent l'adhésion à des buts communs et le développement d'une microculture, avec ses valeurs, ses normes, son langage, ses traditions propres.

L'équipe: une forme naturelle de regroupement

La sizaine, la patrouille, l'équipe sont des *groupes primaires*. C'est typiquement le genre de groupe que recherchent spontanément les enfants et surtout les adolescents. Depuis l'origine, une des forces du Scoutisme c'est d'avoir reconnu et utilisé les formes d'organisation spontanées des enfants et des jeunes. Ceci est affirmé avec force par notre fondateur :

*Le Scoutisme insère les garçons dans des bandes fraternelles qui sont leur organisation naturelle, que ce soit pour jouer ou pour faire le mal ou tout simplement pour flaner.*²

C'est pourquoi la clé du succès dans une unité scoutie c'est de former des équipes constituées à partir de tout ce qui rassemble



naturellement les jeunes : affinités spontanées et amitiés, habitat voisin, fréquentation des mêmes écoles, etc.

L'équipe doit d'abord être un groupe naturel formé par des jeunes qui se sont choisis mutuellement.

L'équipe: un outil efficace pour la communication et l'action

Juste avant et après la dernière guerre mondiale, les sociologues américains mirent en lumière l'importance du groupe primaire³.

- L'observation pendant plusieurs années de petits groupes de 5 ou 6 ouvrières montra que leur rendement ne cessait de croître malgré des changements favorables ou défavorables dans les types de rémunération, les horaires, et les conditions de travail.

On découvrit que le facteur le plus important dans l'accroissement du rendement était le fait que les ouvrières s'étaient liées spontanément entre elles par des relations amicales et avaient pris ainsi plaisir à leur travail.

- Les chercheurs découvrirent aussi l'importance du groupe primaire, à partir d'enquêtes conduites pendant la guerre. Un soldat se bat essentiellement pour défendre ses amis ou pour se conformer aux attentes d'un petit groupe de camarades et beaucoup moins par haine de l'ennemi ou sous la pression de convictions idéologiques.
- En enquêtant sur l'élection présidentielle de 1940 aux Etats-Unis, d'autres chercheurs eurent la surprise de constater que la presse et la radio avaient peu d'effets sur les choix des électeurs. Le facteur le plus important dans la décision de vote était l'influence interpersonnelle au sein de groupes primaires, les échanges quotidiens entre associés et amis.
- De multiples recherches entreprises depuis lors ont corroboré ces constats. Dans les entreprises ou les administrations, on a montré que des communications, qui ne sont transmises que par la voie hiérarchique formelle, sans être relayées par les groupes primaires spontanés, sont inefficaces.

Le petit groupe de 5 à 8 personnes est la forme d'organisation la plus efficace quand il s'agit de communiquer, d'agir ou de transmettre des valeurs.

L'équipe: un groupe de pairs

Un groupe de pairs est un groupe dont tous les membres sont égaux, ont le même statut. Dans l'équipe scoute, tous les jeunes sont égaux mais exercent des rôles différents exigés par les nécessités de la vie commune. L'animateur d'équipe est élu par ses pairs, en accord avec les animateurs adultes. Il exerce une autorité de service, ce n'est pas un dictateur. Il aide les membres de l'équipe à s'exprimer, à évaluer la vie commune, à prendre des décisions et à s'organiser. Il est le garant des décisions prises ; il représente l'équipe au Conseil d'Unité.

D'autres rôles sont tout aussi importants et nécessaires : le Secrétaire chargé de tenir le livre de bord de l'équipe et de noter les conclusions du Conseil d'équipe ; le Trésorier, chargé d'administrer les ressources financières de l'équipe et de tenir les comptes ; le Responsable de l'équipement et du matériel de l'équipe ; le Cuisinier, l'Infirmier ; le Responsable de l'expression, etc.

Dans la fiche *BO.018 - Relations interpersonnelles dans le groupe*, on pourra découvrir mieux l'importance de la coopération au sein d'un groupe de pairs. Les jeunes qui ont la chance de développer des relations à l'intérieur d'un groupe de pairs établissent plus facilement des relations sociales efficaces ; ils développent de bonnes stratégies

pour s'intégrer dans un groupe ; ils acquièrent plus vite de meilleures compétences sociales.

Une unité scout est normalement constituée de 4 équipes de 6 à 8 membres.

b. L'Unité: groupe secondaire

Un groupe secondaire rassemble un assez grand nombre d'individus en vue de tâches différenciées et régit les rapports de ces individus, entre eux et par rapport à l'institution, selon des structures et des règles de fonctionnement préétablies.

L'unité est un groupe secondaire. Elle doit gérer les interactions et la coopération entre les groupes primaires que sont les équipes. Cela n'est pas si facile. Le rôle des animateurs adultes est d'orienter et de faciliter le fonctionnement de l'unité.

Lorsqu'ils sont affrontés à la tâche de conduire un groupe de jeunes, la plupart des adultes hésitent entre trois types d'attitudes fondamentales (voir BO.016) :

- L'attitude autocratique
- L'attitude anarchique ou de laisser-faire
- L'attitude démocratique ou coopérative

En 1939, le psychologue Kurt Lewin a démontré expérimentalement la supériorité de la conduite démocratique sur la conduite autoritaire ou sur la conduite anarchique du laisser-faire, tant au point de vue de l'efficacité du

travail qu'à celui du plaisir pris par les participants à œuvrer ensemble.

Le maintien d'une attitude démocratique par les animateurs adultes nécessite la mise en place de véritables institutions. Dès lors l'attitude des animateurs n'est plus adoptée subjectivement, elle est déterminée par la nécessité de respecter ce cadre institutionnel démocratique. Les deux "institutions" qui vont permettre d'organiser les interactions et la coopération entre les équipes de manière démocratique sont le Conseil d'Unité et l'Assemblée d'Unité (fig. 2). La loi fondamentale qui va servir de référence pour évaluer et organiser la vie du groupe est la Loi scout.

L'Assemblée d'Unité: pouvoir législatif

L'Assemblée de l'Unité est le "Parlement" de la petite république de jeunes que constitue l'unité scout. Elle exerce le pouvoir législatif. Elle réunit périodiquement tous les jeunes pour évaluer la vie commune et la progression du groupe, décider des objectifs et des règles de vie commune en utilisant la Loi scout comme référence fondamentale.

Lors des réunions de l'Assemblée de l'Unité, chaque Scout parle en son nom propre et non comme représentant de son équipe. L'assemblée de l'Unité est présidée par un jeune élu au début de la séance.

Le rôle de l'Assemblée de l'Unité est de prendre les grandes décisions concernant la vie du groupe :

- Déterminer les objectifs annuels de l'unité ;
- Décider les activités qui seront réalisées au cours du cycle de programme (voir *BO.023 - Cycle de Programme*) ;
- Evaluer la vie de l'unité et la progression du groupe ;
- Adopter des règles communes pour répondre aux problèmes identifiés.

Le Conseil d'Unité : pouvoir exécutif

Le Conseil d'Unité est l'institution qui exerce le pouvoir exécutif. C'est le Gouvernement de l'unité. Parfois appelée Conseil des Chefs de Patrouilles, cette instance réunit les animateurs d'équipe et les responsables adultes.

C'est une erreur fréquente de penser que la fonction des responsables adultes est de diriger l'Unité. Ce pouvoir appartient au Conseil d'Unité. En pratique cela signifie que les responsables d'unité doivent s'interdire de prendre toute décision importante en dehors du Conseil d'Unité (excepté pour des raisons de sécurité).

Le Conseil d'Unité se réunit au moins une fois par mois. Il est chargé de prendre toutes les décisions concernant l'organisation des activités et de la vie du groupe. Il établit le calendrier des activités et coordonne les missions de chaque équipe dans le cadre des

activités communes. A travers les animateurs d'équipe, qui les représentent au Conseil d'Unité, toutes les équipes interviennent dans le processus de décision. Chaque équipe est informée à l'avance de l'ordre du jour du Conseil et peut discuter des différents sujets afin de donner à son représentant un mandat clair.

2. Un système de participation des jeunes

*Le système des patrouilles a une grande valeur pour la formation du caractère, s'il est utilisé correctement. Ce système conduit chaque garçon à se rendre compte qu'il a un peu de responsabilité individuelle pour le bien de sa patrouille. Il conduit chaque patrouille à se rendre compte qu'elle endosse une responsabilité précise pour le bien de la troupe... Grâce à lui les Eclaireurs eux-mêmes apprennent petit à petit qu'ils ont une influence considérable dans l'activité de la Troupe. C'est le système des patrouilles qui fait de la troupe, et même du Scoutisme tout entier, un véritable effort communautaire.*⁴

Cette citation de notre fondateur montre bien la finalité essentielle du système des équipes : il permet aux jeunes de participer vraiment aux prises de décision.

Dans un forum Internet sur la participation des jeunes organisé récemment le système des équipes a été identifié comme l'outil essentiel pour la participation des

jeunes dans le Scoutisme. Un des participants a bien résumé la conclusion essentielle du forum :

Le Scoutisme est un Mouvement de jeunes, soutenu par des adultes. Ce n'est pas seulement un Mouvement de jeunes organisé par des adultes. En effet, le Scoutisme offre le potentiel pour créer une communauté "apprenante" de jeunes et d'adultes engagés ensemble dans un partenariat d'enthousiasme et d'expérience...

Comment cela peut-il être mis en œuvre dans les différents groupes d'âge ?

Comme l'indique la figure 1, le rôle principal des animateurs adultes est de conseiller, proposer, sécuriser. Ils doivent ouvrir aux jeunes un champ d'expériences permettant à chacun d'acquérir de nouvelles attitudes, compétences et connaissances afin de réaliser ses objectifs de progression personnelle dans le cadre des buts éducatifs du Scoutisme. Ils doivent aussi veiller à la sécurité physique, psychologique et morale des jeunes qu'ils accompagnent.

Le système des équipes permet d'accomplir tout cela. Il s'applique dans toutes les branches depuis l'enfance jusqu'à la jeunesse, mais évidemment en tenant compte des possibilités de chaque âge. Comme le montre la figure 2, la part des animateurs adultes est plus grande dans les branches cadettes. Le degré de participation des jeunes aux prises de décision augmente

avec l'âge. Mais dès le plus jeune âge, les enfants ont leur mot à dire et prennent une part active dans les décisions.

Il y a une progression depuis la participation des jeunes (Louveteaux et Scouts) jusqu'au leadership des jeunes (Pionniers et Routiers).

3. Un outil d'éducation à la citoyenneté

La participation au sein du Scoutisme prépare les jeunes à la prise de responsabilité dans la société. Des jeunes qui ont appris à gérer collectivement un projet dans une unité scout sont mieux préparés à exercer leurs responsabilités de citoyens une fois adultes. Le système des équipes n'est pas seulement une façon d'organiser le groupe, c'est aussi et d'abord un outil d'éducation à la citoyenneté.

Au cours du même forum Internet sur la participation des jeunes, un des participants a très bien résumé comment le système des équipes permet la réalisation de ce but :

En un sens, nous offrons une simulation ou un microcosme de ce qu'est la vie dans les communautés ou les sociétés plus grandes, et de ce que représente le fait d'être en leur sein un citoyen actif et responsable. Si seulement le monde ressemblait au microcosme d'un Jamboree Scout Mondial ! Le système des équipes, c'est apprendre à vivre

ensemble en harmonie et réaliser grâce à une synergie plus grande des choses que l'on ne pourrait pas faire tout seul. C'est atteindre des buts communs pour le bénéfice de tous.

Le système des équipes permet aux jeunes de faire l'expérience qu'ensemble, au sein de petites communautés associées dans un système plus large de communication et de prise de décision, on peut planifier et réussir des projets, organiser la vie collective selon des valeurs communes, en un mot ne plus subir passivement les événements mais se changer soi-même et changer le monde pour bâtir ensemble un avenir meilleur.

Rien n'est plus urgent ni plus important que d'ouvrir aux jeunes cette expérience.

Notes

1. Baden-Powell, Aids to Scoutmastership.
2. Baden-Powell, Aids to Scoutmastership.
3. Elton Mayo, The Human Problems of an Industrial Civilization, 1933.
4. Baden-Powell, Aids to Scoutmastership.

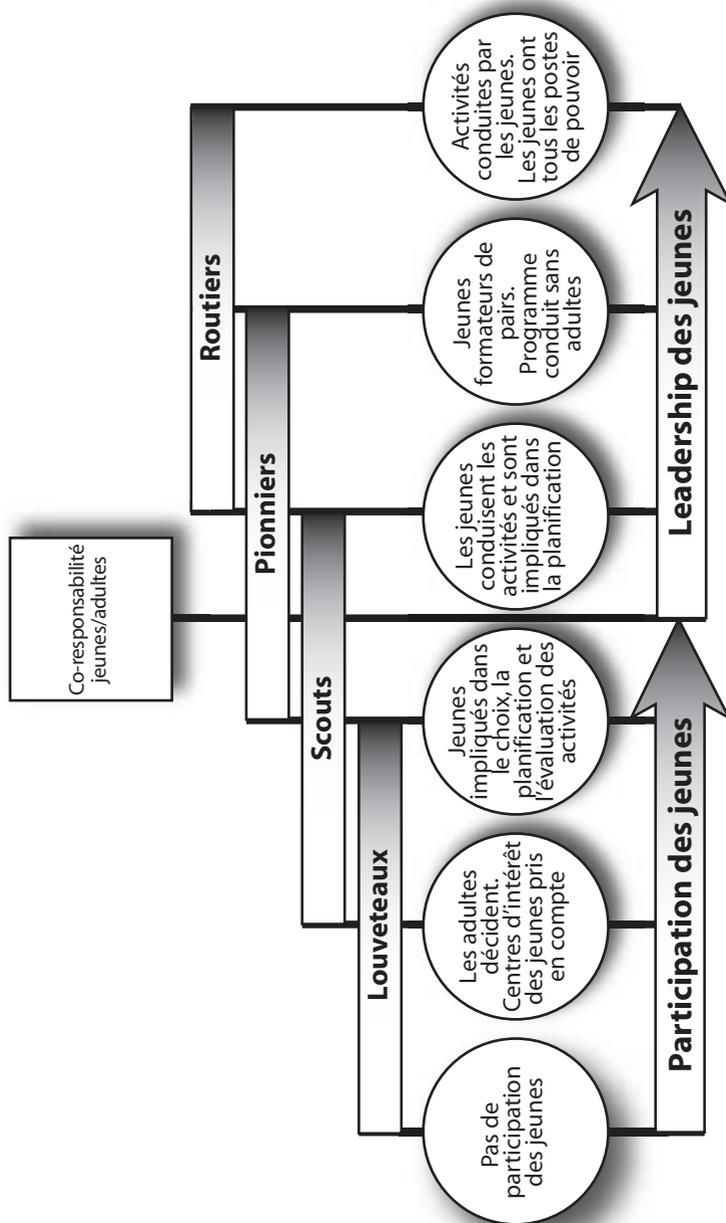


Fig. 2: La participation des jeunes adaptée à chaque tranche d'âge



Relations interpersonnelles dans le groupe

De temps à autre, il est important pour les animateurs d'unité d'avoir une idée précise des relations interpersonnelles au sein du groupe de jeunes. Cela peut-être utile lorsqu'il est nécessaire de revoir la composition des équipes ou bien pour évaluer le niveau de développement social de chaque Scout.

Un outil, à la fois utile et facile à mettre en œuvre à cet effet est le *test sociométrique*¹ qui permet d'obtenir un *sociogramme* du groupe.

Ces termes techniques ne doivent pas nous effrayer. En réalité, la pratique du sociogramme est tout à fait simple et elle est mise en œuvre dans beaucoup d'organisations éducatives ou de jeunesse.

1. Le test sociométrique

Le test sociométrique est une méthode qui permet de *photographier*, à un moment donné, la structure des relations interpersonnelles au sein d'un groupe restreint. Les réponses au test sociométrique vont permettre d'élaborer le sociogramme, c'est-à-dire un diagramme et des résultats chiffrés permettant de visualiser et d'analyser un certain nombre d'informations sur l'état

NOM : _____

Si je partais en randonnée, j'aimerais être avec :

Fig. 1: Le test sociométrique

des relations interpersonnelles, psychologiques et subjectives dans le groupe. Un test sociométrique peut aider à identifier les leaders informels au sein d'un groupe, évaluer les relations entre les membres et identifier ceux qui risquent d'être isolés sur le plan social.

Nous allons utiliser un exemple vécu dans une unité scoute. Le test sociométrique a porté sur 17 scouts garçons et filles de 11 à 14 ans.

a. Questionnaire

Comment faire un test sociométrique ? Le procédé est très simple.

La figure 1 montre un type de questionnaire à utiliser pour le test. Dans cet exemple, on demande à chaque jeune :

- D'écrire son nom en haut de la feuille de papier,
- Puis, d'inscrire les noms des Scouts avec lesquels il/elle aimerait réaliser un projet particulier (une randonnée, une exploration, etc.).

Lorsque chacun a répondu, les animateurs de l'unité collectent les feuilles et procèdent au traitement des informations recueillies.

b. Tableau des relations

- Sur une feuille A4, préparer un tableau à double entrée (figure 2).
- Tracer autant de colonnes que de Scouts ayant répondu au test sociométrique ; inscrire les initiales de chaque Scout au sommet de chaque colonne.
- Tracer autant de lignes que de colonnes et inscrire au début de chaque ligne les initiales des

Choix reçus

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| | AV | CP | CS | CG | DF | EJ | FV | FP | GD | IC | JL | LA | NM | PM | PS | RC | YH | |
| AV | | | | | | | | | | X | X | X | | X | | | | 4 |
| CP | | | X | | X | X | | | | | | | | X | | | X | 5 |
| CS | | X | | X | X | | | | | | | | | X | | | X | 5 |
| CG | | | | | | | | X | | | X | | | X | | X | | 4 |
| DF | | X | X | X | | X | | | | | | | | X | | | | 5 |
| EJ | X | X | | | | | | | X | | | | X | | | | | 4 |
| FV | | | | | | | | X | | X | | X | | X | | X | | 5 |
| FP | | | | | | | X | | | | X | | | X | | | | 3 |
| GD | | X | | | | X | | | | | X | | | | X | | | 4 |
| IC | X | | | | | | | | | | | X | | X | | | X | 4 |
| JL | X | | | | | | X | X | | | | | | X | | | | 4 |
| LA | X | | | | | X | | | | | | | X | X | | | X | 5 |
| NM | | | | | | | X | | | X | X | X | | | | X | | 5 |
| PM | X | | | | | | X | X | | X | | | | | | | X | 5 |
| PS | X | | | | | X | | | X | | X | | | | | | | 4 |
| RC | | | | | | | | X | | | X | | X | | | | | 3 |
| YH | | | | X | | | | X | | X | | | | X | | | | 4 |
| | 6 | 4 | 2 | 3 | 2 | 5 | 4 | 6 | 2 | 5 | 7 | 4 | 3 | 11 | 1 | 3 | 5 | 73 |

Fig.2 - Le tableau des relations

Choix reçus

| | AV | CP | CS | CG | DF | EJ | FV | FP | GD | IC | JL | LA | NM | PM | PS | RC | YH | |
|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----|
| AV | | | | | | | | | | (X) | (X) | (X) | | (X) | | | | 4 |
| CP | | | (X) | | (X) | (X) | | | | | | | | (X) | | | (X) | 5 |
| CS | | (X) | | (X) | (X) | | | | | | | | | (X) | | | (X) | 5 |
| CG | | | | | | | | (X) | | | (X) | | | (X) | | (X) | | 4 |
| DF | | (X) | (X) | (X) | | (X) | | | | | | | | (X) | | | | 5 |
| EJ | (X) | (X) | | | | | | | (X) | | | | (X) | | | | | 4 |
| FV | | | | | | | | (X) | | 5 |
| FP | | | | | | | | | (X) | | (X) | | | (X) | | | | 3 |
| GD | | (X) | | | | (X) | | | | | (X) | | | | (X) | | | 4 |
| IC | (X) | | | | | | | | | | | (X) | | (X) | | | (X) | 4 |
| JL | (X) | | | | | | (X) | (X) | | | | | | (X) | | | | 4 |
| LA | (X) | | | | | (X) | | | | | | | (X) | (X) | | | (X) | 5 |
| NM | | | | | | | (X) | | | (X) | (X) | (X) | | | | (X) | | 5 |
| PM | (X) | | | | | | (X) | (X) | | (X) | | | | | | | (X) | 5 |
| PS | (X) | | | | | (X) | | | (X) | | (X) | | | | | | | 4 |
| RC | | | | | | | | (X) | | | (X) | | (X) | | | | | 3 |
| YH | | | (X) | | | | | (X) | | (X) | | | | (X) | | | | 4 |
| | 6 | 4 | 2 | 3 | 2 | 5 | 4 | 6 | 2 | 5 | 7 | 4 | 3 | 11 | 1 | 3 | 5 | 73 |

Choix émis

Fig. 3 - Les choix réciproques

- Scouts dans le même ordre que l'ordre utilisé pour les colonnes.
 - Noter sur le tableau les choix émis par chacun : sur chaque ligne en face du nom de chaque jeune, on trace une croix dans les colonnes correspondantes aux choix qu'il a faits.
 - Totaliser au bas de chaque colonne le nombre de choix que chaque jeune a reçu.
 - Classer les jeunes par nombre de choix reçus.
 - Dans l'exemple proposé (figure 2), PM se situe au premier rang avec 11 choix. Avec seulement 1 choix, PS a obtenu le score le plus faible.
- c. Sociogramme**
- En observant la grille, on note que certains membres se sont choisis mutuellement.

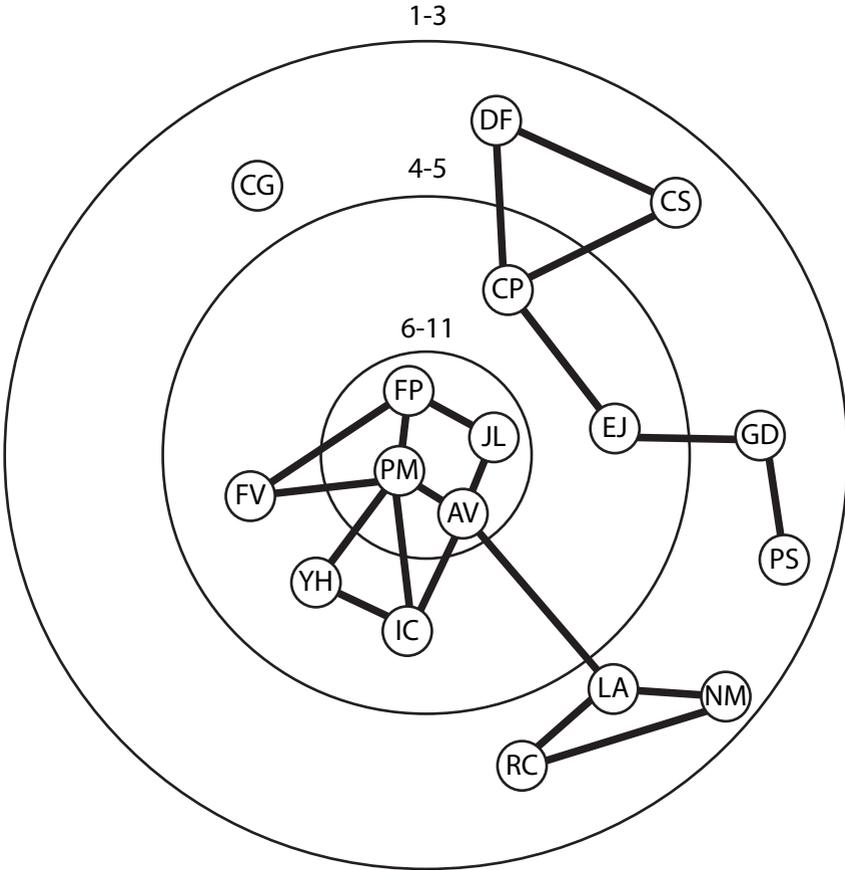


Fig. 4 - le sociogramme

Par exemple CP (ligne 2) a choisi CS (colonne 3) et réciproquement CS (ligne 3) a choisi CP (colonne 2).

- Sur le tableau, les choix réciproques se répartissent de manière symétrique de part et d'autre de la diagonale gauche-droite (figure 3).
- On relève 19 choix mutuels dans le tableau.

Une fois les choix réciproques identifiés, on va pouvoir établir le sociogramme proprement dit. Il faut procéder de la manière suivante:

- On dessine une sorte de cible formée de plusieurs cercles concentriques (figure 4). Le premier cercle, au centre de la "cible", correspond aux nombres de choix les plus élevés : 6 à 11 dans notre exemple.

- Les autres cercles correspondent à des scores de moins en moins élevés au fur et à mesure qu'on s'éloigne du centre. Dans notre exemple : 4-5 ; et 1-3. Il est préférable de limiter le nombre de cercles afin de ne pas compliquer trop le diagramme.
- Chaque membre du groupe va être représenté sur le diagramme par un petit rond portant ses initiales.
- On identifie le membre qui a le plus grand nombre de choix ; dans l'exemple donné, c'est PM (11 choix). On place ensuite les autres membres dans les anneaux de la cible correspondant aux nombres de choix qu'ils ont reçus : ainsi les membres localisés près du centre de la cible sont les plus "populaires", les membres localisés vers l'extérieur de la cible sont les plus "marginaux".
- On relie par un trait noir les membres qui se sont choisis mutuellement : des "paires", des "trios" et des "sous-groupes" apparaissent (figure 4).

2. L'analyse

a. Les choix réciproques

- Dans notre exemple (figure 4), on voit que le centre de la cible est occupé par trois "leaders naturels" (les plus populaires): PM, JL et AV.
- PM est vraiment le "leader central" puisqu'il fait partie de deux autres "trios" avec FP et FV d'une part et YH et IC d'autre part.
- Cet ensemble de "trios" forme un groupe de 7 membres avec un taux de cohésion assez fort (nombreux choix réciproques).
- Un des membres de ce groupe, AV est en liaison avec un autre "trio" plus marginal formé de LA, RC et NM.
- Il existe un autre sous-groupe important, constitué par 6 membres, plus "marginaux", dont l'ossature est constituée par le trio DF - CP - CS, auxquels sont reliés EJ, GD et PS. Mais cette liaison est assez fragile. Ce sous-groupe a beaucoup moins de cohésion.
- Enfin CG occupe une position isolée et marginale.

b. Les choix unilatéraux

Pour compléter l'analyse, on peut faire figurer aussi sur le sociogramme les choix unilatéraux (A choisit B mais B ne choisit pas A). Sur la figure 5, les choix

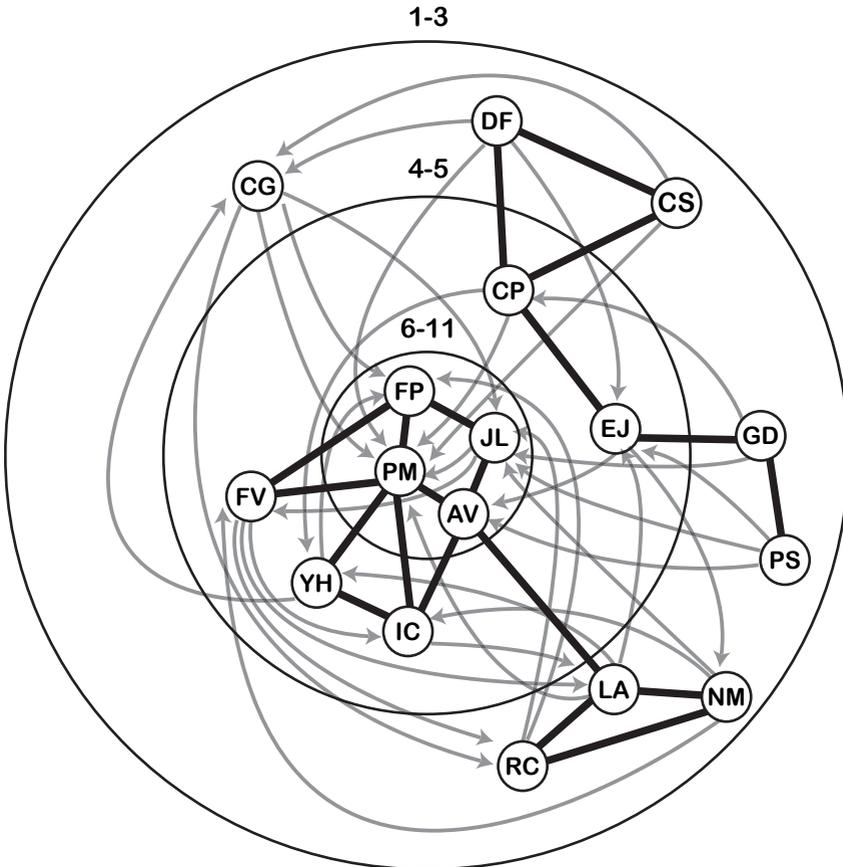


Fig. 4 - Choix unilatéraux

unilatéraux sont indiqués en gris avec une flèche pointant vers la personne choisie, alors que les choix réciproques sont figurés en noir.

Le cas de CG mérite une certaine attention. On voit qu'il n'est relié aux autres par aucun choix réciproque. Il est choisi par plusieurs membres (DF, CS, YH) mais ce ne sont pas ceux vers qui vont ses propres choix.

Cela pourrait être significatif d'une certaine inadaptation sociale.

Par contraste, un leader populaire comme PM ne choisit que des membres qui le choisissent eux-mêmes. Il est capable de se représenter avec une bien meilleure pertinence sa propre place dans le groupe.

Les animateurs de l'unité devraient s'intéresser de près à CG afin de tenter d'identifier les problèmes

qui gênent son développement social et comment l'aider à trouver sa place dans le groupe.

c. Les indices

Il est possible de calculer quelques indices qui permettent d'évaluer l'état du groupe.

Indice de mutualité : $M_p / N \times 100$

M_p = nombre de membres ayant des choix réciproques ;
 N = nombre de membres dans le groupe. Si tous les membres du groupe ont des choix réciproques, l'indice de réciprocité est égal à 100. Dans notre exemple, l'indice de réciprocité est élevé : $16 / 17 \times 100 = 94.1$.

Indice de densité: M / N

M = nombre de tous les choix réciproques ; N = nombre de membres dans le groupe. Dans notre exemple, il y a 36 choix réciproques pour 17 membres et l'indice de densité est 2.1. En moyenne, chaque membre a un peu plus de 2 choix réciproques.

Indice de relations réciproques

$$M / E \times 100$$

M = nombre de tous les choix réciproques ; E = nombre de tous les choix émis. Dans notre exemple : $36 / 72 \times 100 = 50$. Seulement 50% des membres ont une relation réciproque. Cela signifie que beaucoup de choix ont été émis mais que seulement la moitié d'entre eux étaient réciproques.

On ne doit pas oublier que le sociogramme est une "photographie" des relations dans le groupe à un moment donné et dans des circonstances spécifiques. Les résultats obtenus peuvent changer en fonction des circonstances : par exemple après certains événements vécus par le groupe ou suivant la question posée ("Avec qui aimerais-tu partir en randonnée ?" ne produira pas forcément les mêmes résultats que "Avec qui aimerais-tu devenir copain ?"). Un sociogramme ne donne que des résultats relatifs et éphémères. Les indices sont utiles pour établir des comparaisons entre plusieurs sociogrammes et apprécier l'évolution du groupe.

3. Comment utiliser l'information recueillie

Identifier le niveau de développement social des jeunes

- Les jeunes qui reçoivent le plus grand nombre de choix de leurs pairs sont les plus *populaires*. Ils ont beaucoup d'influence dans le groupe et se retrouvent généralement dans des rôles de leaders (animateurs d'équipe, etc.). Les jeunes *populaires* sont généralement extravertis, enjoués, séduisants et amicaux.
- Les jeunes qui ne font pas l'objet de beaucoup de choix de la part de leurs pairs et qui n'émettent eux-mêmes pas beaucoup de choix sont

probablement timides ou introvertis. Il faut les aider à acquérir plus de confiance en eux-mêmes et à s'ouvrir aux autres.

- D'autres jeunes ne reçoivent pas beaucoup de choix mais en émettent eux-mêmes un grand nombre. Ils veulent vraiment aller vers les autres et développer des relations mais ils le font probablement de manière inappropriée ou agressive. Ils manquent d'une stratégie adaptée pour s'insérer dans un groupe. Il faut les aider à acquérir de meilleures compétences sociales.

Les jeunes qui parviennent difficilement à percevoir les signaux sociaux dans un groupe et à développer des réponses sociales appropriées reçoivent un statut social inférieur et risquent d'être rejetés par les autres. À l'adolescence, les jeunes ainsi exclus ont tendance à se regrouper pour créer des groupes fondés souvent sur le rejet des études et l'adoption de comportements agressifs ou de conduites à risque.

Comprendre l'importance du groupes de pairs

Un groupe de pairs est un groupe dont les membres ont le même statut. La sociométrie nous montre combien le groupe de pairs est important dans la vie des jeunes. À la maison, dans la famille, les jeunes développent la plupart de

leurs interactions avec les parents ou avec des membres de la fratrie ayant des statuts différents. Ils sont le plus souvent dans un statut de subordonné recevant des instructions ou des ordres de personnes plus âgées.

Toutes les recherches montrent que les jeunes qui peuvent développer des relations à l'intérieur d'un groupe de pairs établissent plus facilement des relations sociales efficaces. Ils répondent positivement aux demandes d'attention émises par les autres. Ils développent de bonnes stratégies pour s'intégrer dans un groupe. Les relations à l'intérieur d'un groupe de pairs aident les jeunes à comprendre et à apprécier les points de vue d'autres personnes semblables à eux et leur permettent d'acquérir de meilleures compétences sociales.

C'est pourquoi le système des équipes est un excellent outil éducatif, à condition que les équipes soient de véritables groupes de pairs (pas trop d'écart dans les âges) établis à partir de choix réciproques.

Précautions pour l'utilisation des sociogrammes

Dans certains ouvrages de référence sur la sociométrie et les sociogrammes, il est proposé de demander aux membres du groupe étudié, d'exprimer non seulement "avec qui ils aimeraient être copains", mais aussi "avec

qui ils n'aimeraient pas former un groupe". Ce type de questions donne la possibilité de compter non seulement les *choix positifs* mais aussi les *rejets* et d'identifier plus clairement quels sont les jeunes qui sont rejetés par le groupe. Il n'est pas conseillé d'utiliser ce genre de question dans le cas d'une unité scoute parce que cela risque de renforcer la polarisation du groupe.

Dans tous les cas, il est formellement déconseillé de présenter brutalement les résultats d'un test sociométrique à un groupe. Cela risque de perturber la vie du groupe, de le figer dans un comportement artificiel et de ralentir son évolution socio-affective.

Il est évidemment hors de question de révéler qu'un des membres du groupe est le plus populaire ou qu'un autre est isolé et n'arrive pas à trouver sa place. Les animateurs scouts pourront donc utiliser de temps à autre le

test sociométrique comme un outil d'observation des affinités dans le groupe, ils en étudieront les résultats au sein de leur équipe et détermineront les conclusions à en tirer en termes de soutien au groupe et aux individus.

Ces conclusions pourront servir à organiser des entretiens avec certains membres pour les aider à analyser les difficultés éventuelles qu'ils rencontrent dans le groupe et les soutenir dans leur progression individuelle. Elles pourront aussi aider à cerner mieux certains problèmes existant au niveau des équipes ou du groupe tout entier et à définir de nouvelles règles de vie commune pour les résoudre.

Notes

1. Sociométrie

- le sociogramme: <http://francois.muller.free.fr/diversifier/sociogra.htm>
- Sociométrie et réseaux de communication. Parlebas P. PUF-<http://www.thesociometry.com/sociometry.html>
- Groupe d'Analyse des Réseaux, Espaces et Structures Sociales. <http://www.univ-lille1.fr/gares/>

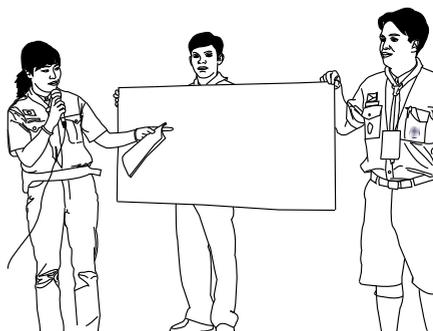


Comment préparer une réunion de conseil

Tout notre Mouvement, depuis les unités locales jusqu'au Comité Mondial fonctionne de manière participative. Les jeunes comme les adultes sont appelés à former des équipes et à coopérer pour évaluer les situations, prendre des décisions, organiser les actions, rendre compte, etc.

Notre mode de travail le plus commun est donc la réunion-discussion ou plus généralement le "conseil". Les conseils sont indispensables à la vie et au fonctionnement de toute organisation. Mais des conseils inefficaces attaquent le moral du groupe et minent sa cohésion. La qualité d'un dirigeant, que ce soit un animateur d'équipe, un animateur de groupe ou le président d'un Comité national, régional ou mondial se mesure en grande partie à la qualité des conseils qu'il organise.

Cette fiche a pour but de vous aider à préparer un conseil. La fiche suivante - BO.020 - vous aidera à animer un conseil de manière efficace.



1. Avant de convoquer un conseil

Avant de convoquer un conseil, quel qu'il soit, il est indispensable de se poser 4 questions :

a. Réunir le conseil est-il vraiment utile ?

Certain problèmes peuvent se régler par des contacts personnels, un coup de téléphone, un courriel, une lettre. Il faut réserver la réunion d'un conseil aux cas où une discussion collective est vraiment indispensable .

b. Les participants seront-ils concernés ?

La présence de personnes peu concernées par le sujet alourdit la discussion et la rend plus difficile. Mais au contraire, l'absence des personnes directement concernées par le problème risque d'amoindrir la crédibilité des conclusions.

c. Quels sont les résultats attendus à la fin du conseil ?

Tous les membres invités à participer à la réunion doivent avoir une idée claire du sujet et des objectifs de la réunion. Les questions à se poser sont les suivantes : quel est le sujet de la réunion ? Quels résultats aura-t-on obtenus à la fin de la réunion ?

d. Quel est le degré de liberté des participants ?

Rien n'est pire que de décevoir ou de frustrer la volonté de participation des membres d'un groupe. Lorsqu'un dirigeant convoque une réunion, il doit avoir clairement défini ce qu'il attend des participants et s'y tenir.

Si l'on prend la peine de convoquer des gens à une réunion, c'est qu'on attend d'eux un apport et que l'on en tiendra compte. Il est toujours pernicieux de consulter alors que la décision est déjà prise ou de demander aux participants de prendre une décision que l'on n'est pas sûr de pouvoir respecter.

2. Convoquer le conseil

La convocation est un mini-contrat qui va lier l'organisateur de la réunion avec les participants. Il faut impérativement respecter les règles suivantes :

- La convocation est envoyée en temps utile, au moins 15 jours à trois semaines avant la date de la réunion.
- La convocation apporte des informations claires, elle est

concise, lisible et attrayante et mentionne :

- La date de l'envoi
- L'objet de la réunion
- La date, l'heure et la durée
- Le lieu (adresse exacte, plan d'accès, moyens d'accès, numéro de téléphone pour contacter l'organisateur en cas de problème)
- La liste des personnes invitées (ordre alphabétique, nom, titre et fonction)
- L'ordre du jour et les résultats attendus
- Les personnes concernées par des points spécifiques (en vue d'un apport particulier d'informations à préparer)
- Les responsables de la réunion : président, animateur-modérateur, secrétaire.
- Les références du signataire (il n'est pas concevable que la convocation à une réunion soit un document anonyme.
- L'information disponible, les documents à consulter avant la réunion.
- Des annexes : documentation, informations concernant les repas, l'hébergement si besoin.
- Un bulletin-réponse rédigé de telle façon qu'il ne donne pas l'impression que la réunion est facultative.

3. Préparer le conseil

Une réunion bien préparée est déjà réussie à cinquante pour cent. L'organisateur de la réunion doit commencer par répondre aux questions suivantes :

- Quel est le but de la réunion ?
- Quels seront les participants ?
- A quelle date se réunir et pendant combien de temps ?
- Où se réunir ?
- Quels résultats attendre de la réunion ?
- Quelle méthode utiliser pour atteindre ces résultats ?

a. Quel but ?

D'une façon générale, on peut distinguer cinq types de buts pour la réunion d'un conseil.

i. Information

On réunit des gens pour les mettre au courant d'un certain nombre de faits ou pour leur demander de communiquer les informations qu'ils possèdent sur un sujet donné.

ii. Consultation

On est confronté à un problème donné et on connaît une solution possible. On désire examiner cette solution avec le groupe pour identifier les objections et vérifier les possibilités de parvenir à un accord.

iii. Etude de problème

On convoque une réunion pour examiner un problème et trouver une solution.

iv. Négociation

On constate dans le groupe des divergences d'opinion ou un désaccord sur une question importante. On décide de réunir le groupe pour tenter de définir une position commune.

v. Organisation ou planification

Le groupe s'est mis d'accord sur une action à entreprendre ; il faut maintenant l'organiser, c'est à dire bâtir un plan d'action.

Il est conseillé de ne pas trop mélanger différents buts au cours d'une même réunion.

b. Quels participants ?

Les participants à une réunion ne doivent pas être choisis au hasard. Les participants doivent :

- Etre compétents sur le sujet et/ou directement concernés.
- Se connaître et avoir admis un but commun.
- Venir à la réunion avec la volonté de participer, c'est-à-dire d'apporter des idées et de s'intéresser positivement aux idées des autres.

Le cas échéant, on pourra inviter également des personnes extérieures capables d'apporter des informations ou des compétences utiles.

L'efficacité des échanges dépend du nombre de participants (voir fig.1).

| NOMBRE | EFFICACITE |
|-------------|-------------|
| Moins de 4 | Très faible |
| De 4 to 6 | Faible |
| De 6 to 8 | Bonne |
| De 8 to 10 | Excellente |
| De 10 to 15 | Faible |
| Plus de 15 | Très faible |

Fig. 1

c. Date et Durée

Ne pas oublier de tenir compte des engagements et des disponibilités des participants pour choisir la date et l'heure qui leur conviennent le mieux. La durée optimum d'une réunion de conseil se situe entre 1 heure et demi et deux heures. Beaucoup moins pour des enfants. Prévoir des temps de pause avec des rafraîchissements si la réunion doit durer plus longtemps.

d. Lieu

Le lieu de la réunion doit être d'accès facile (transports collectifs, parc à voitures). Un plan d'accès sera joint à la convocation. Prévoir un fléchage du lieu si l'adresse est peu connue.

La salle du conseil doit être choisie en tenant compte de la taille du groupe. Si l'on est obligé d'animer un groupe de 12 personnes dans une salle qui peut en contenir 100, il

faut aménager un coin où le groupe pourra se sentir à l'aise.

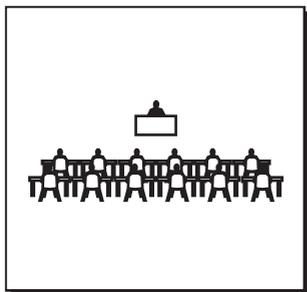
Veiller à l'isolement par rapport au bruit et aux perturbations extérieures (appels téléphoniques, visites, etc.). Être attentif au confort : éclairage, chauffage, aération.

La disposition des tables est très importante (fig. 2). Une table rectangulaire ou carrée est souvent gênante pour un groupe de plus de 10 personnes. Les formes en rond ou en trapèze évitent les angles morts et facilitent la communication entre tous les participants (tout le monde est visible par tout le monde).

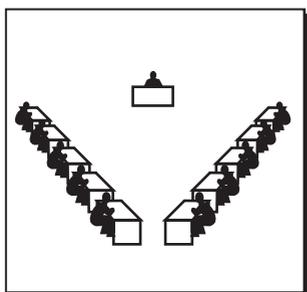
Le président doit pouvoir facilement bouger. Une disposition ouverte des tables permet une animation plus vivante.

Prévoir l'équipement :

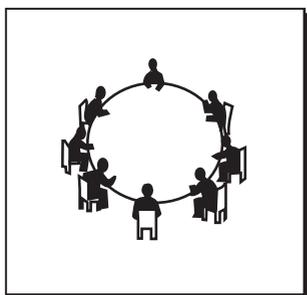
- Tables et chaises en nombre suffisant.
- Bristols pour inscrire le nom des participants sur les tables et des badges individuels si le groupe est important
- Un tableau sur lequel on peut écrire au vu de tous. Le tableau en papier présente l'avantage que l'on peut conserver les feuilles : *c'est la mémoire du groupe*. Le tableau et l'animateur doivent toujours se situer devant un fond plein et jamais le dos à une fenêtre afin d'éviter les effets de contre-jour.
- Des marqueurs adaptés à chaque support (effaçables pour les tableaux blancs).



Conférence magistrale
("Je sais tout...")



Réunion contrôlée
("Coopérons sous
ma direction...")



Libre discussion
("Tous égaux")

- Des supports audiovisuels en cas de besoin (rétroprojecteur, projecteur diapos, vidéo, etc.).
- Une montre.
- Du ruban adhésif ou des punaises pour accrocher les feuilles de papier.

Avant la réunion, on devra vérifier le bon fonctionnement du matériel.

e. Résultats attendus

La première qualité d'un bon animateur de réunion, c'est son réalisme. En 1h ou 2 h de réunion, on ne peut pas faire des miracles. Il faut donc graduer les résultats attendus en fonction des possibilités du groupe.

Par exemple, si le but du groupe est de résoudre un problème fort délicat, il faudra sans doute plusieurs réunions pour l'atteindre :

- Le résultat attendu à l'issue de la première réunion sera de mettre en commun toutes les informations dont on dispose afin d'analyser avec précision le problème en question ;
- Une deuxième réunion aura pour objectif de lister toutes les solutions envisageables et les moyens nécessaires pour les mettre en œuvre ;
- Une troisième réunion permettra de prendre une décision en choisissant parmi les solutions possibles celle qui présente le meilleur rapport coûts-avantages.

Fig. 2 - Diverses dispositions

Evidemment une telle démarche est possible avec des grands adolescents ou des jeunes adultes. Pour des enfants, le processus doit être plus court. Cela signifie que les adultes devront avoir un rôle plus important dans la préparation de la décision.

f. Choisir la méthode

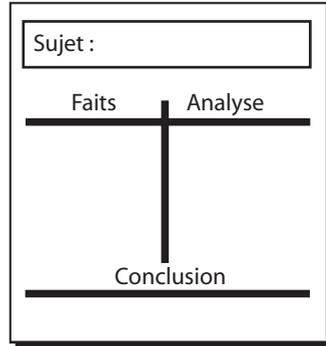
Une fois qu'on a identifié les résultats attendus, on peut choisir la méthode la plus efficace pour les atteindre. C'est ce qu'on appelle le *plan de réunion*.

Le plan de réunion doit être présenté en début de réunion et approuvé par le groupe. Le plan de réunion doit être adapté au type de réunion et aux résultats attendus. Voici quelques exemples.

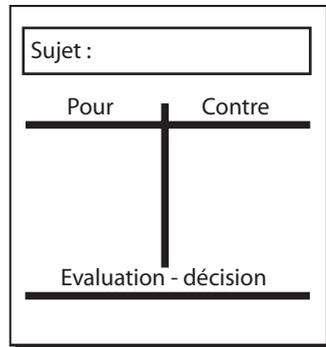
Faits - Réactions

C'est le plan le plus commun (fig 3a). Il comporte :

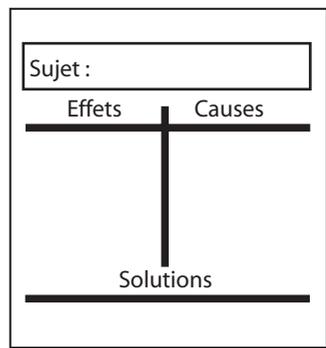
- La définition du sujet (thème ou objectif). Exemple : *quel sera le montant de la cotisation pour l'année suivante ?*
- Les faits : mise en commun des informations concernant le sujet. Refuser les opinions ou les commentaires : se limiter aux faits (Quoi ? Ou ? Quand ?)
- L'analyse : que signifient les informations recueillies ? Quelles sont les opinions de chacun des participants à leur sujet ? Comment les interprètent-ils ?
- La conclusion en termes d'action : *Que devons-nous faire ? Qui fait quoi ? Quand ? Où ? Avec quels moyens ?*



(a) Faits et réactions



(b) Pour et contre



(c) Effets et causes

Pour et Contre

Nous avons tel problème, une solution possible est de..., je vous propose d'examiner les avantages et les inconvénients de cette solution et d'en tirer le bilan. S'il est favorable, nous accepterons cette solution ; s'il est défavorable, nous la rejeterons... (fig. 3b).

Une variante consiste à ajouter une troisième colonne *Améliorations* pour augmenter les avantages et diminuer les inconvénients.

Effets et causes

C'est la méthode de *recherche de panne* utilisée par les mécaniciens : *Nous rencontrons telle difficulté, essayons de découvrir ce qui ne va pas (effets constatés) ; puis nous rechercherons quelle est la cause de chaque effet constaté : pourquoi cela ne va pas (à cause de quoi, à cause de qui) ; enfin nous rechercherons quelles solutions apparaissent possibles pour réduire ces causes.* (fig. 3c).

Etude des divergences

Nous rencontrons tel problème ; mettons en commun les informations et les opinions que nous avons à ce sujet. Puis, nous essaierons d'identifier les divergences qui existent entre nous et nous demanderons pourquoi ces divergences existent. Cela nous aidera à prendre du recul par rapport au problème et à trouver plus facilement un accord sur une solution. (fig. 4)

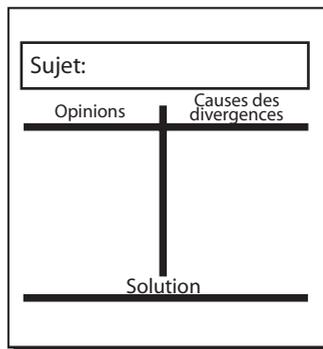


Fig. 4

Choix d'un plan suivant le but de la réunion

- Partager des informations : plan *faits et réactions* ;
- Obtenir la libre adhésion à une action donnée : plan *pour et contre* ;
- Etudier un problème sans solution connue : plan *effets et causes* ;
- Concilier des opinions divergentes : plan *étude des divergences*.

En cas de fortes divergences dans un groupe, il n'est pas conseillé d'utiliser le plan *pour et contre* qui a pour effet d'accentuer encore les divergences et la polarisation du groupe. Il est préférable d'utiliser le plan *étude des divergences* parce qu'il favorise la prise de recul et la compréhension réciproque.



Comment conduire une réunion de conseil

Un conseil rassemble des personnes chargées de partager des informations et de prendre des décisions (voir BO.019). Dans les organisations, beaucoup de gens se plaignent de perdre trop de temps en réunions de conseil qui ne sont pas productives.

Cette fiche présente les différentes compétences exigées pour réussir une réunion de conseil et comment les mettre en œuvre. Elle fait suite à la fiche *BO.019 - Comment préparer une réunion de conseil*. Elle décrit les fonctions à remplir dans un conseil, les causes d'échec et les remèdes, les dix premières minutes, la technique de la reformulation, comment faire face aux cas particuliers et l'élaboration du compte-rendu de la réunion.

Cette fiche peut être utilisée pour conduire un conseil d'équipe ou un conseil d'unité (voir BO.017).

1. Les fonctions à remplir dans un conseil

Dans l'animation d'une réunion de conseil, il y a toujours trois fonctions principales à remplir :

- *La fonction d'organisation* : définir les objectifs de la réunion ; choisir la méthode de travail ; aménager la salle de réunion, accueillir les participants.
- *La fonction de production* : analyser le problème à traiter ;



faire le point sur le déroulement du travail ; faire aboutir la discussion.

- *La fonction de régulation* : faciliter les échanges, sentir le climat du groupe, éclaircir les malentendus sur le problème à résoudre ; repérer les difficultés de relation entre les participants et faciliter leur résolution.

Pour assurer les différentes fonctions nécessaires au bon fonctionnement d'un conseil, plusieurs rôles sont nécessaires.

On peut en distinguer trois :

- *Le président* : il assure la fonction d'organisation et la fonction de régulation ;
- *Le secrétaire* : il aide le président en particulier en gérant la mémoire du groupe ;
- *Les participants* : ils exercent la fonction de production.

a. Le président

Il est au service du groupe pour assurer le bon fonctionnement de la réunion. Il reste neutre et n'intervient pas sur le fond du débat, mais uniquement sur la forme. Il a pour tâches :

- De fixer l'ordre du jour ;
- De préparer le cadre de la réunion et les moyens de travail ;
- D'aider le groupe à se concentrer sur le sujet choisi en suggérant des méthodes et des procédures de travail ;
- De s'assurer que chaque membre du groupe a la possibilité de s'exprimer sans crainte d'être attaqué ou critiqué ;
- D'encourager les membres du groupe à participer et de répartir également le temps de parole ;
- De procéder à des conclusions intermédiaires pour faire progresser le débat ;
- D'entériner les décisions finales ;
- De veiller au suivi de la réunion (rapport, mise en œuvre des décisions).

Si le président habituel du conseil est trop impliqué dans le sujet d'une réunion, il est préférable de désigner un modérateur extérieur qui pourra rester neutre et exercer correctement les fonctions d'organisation et de régulation.

b. Le secrétaire

C'est également un serviteur neutre du groupe. Sa tâche essentielle est de gérer la *mémoire* du groupe :

- Inscrire les idées émises sur un tableau de papier qui fait face au groupe ;
- Noter les points principaux en reproduisant fidèlement les mots des participants.

c. Les membres

- Participent activement à la discussion ;
- Aident le modérateur et le secrétaire à conserver une position neutre ;
- S'assurent que les idées avancées sont bien notées sur la mémoire du groupe ;
- Font des suggestions sur la procédure utilisée ;
- Déterminent la direction prise par la discussion.

2. Les 10 premières minutes

Les dix premières minutes sont cruciales pour la réussite d'une réunion de conseil.

Pendant cette phase essentielle, le président doit assurer 7 tâches importantes.

a. Mettre le groupe à l'aise

Accueillir les participants, leur souhaiter la bienvenue. Créer une ambiance détendue, propice à l'expression et à l'écoute.

b. S'organiser dans le temps pour atteindre les objectifs

Rappeler la durée de la réunion et présenter les différentes parties.

c. Fixer les "règles du jeu"

Préciser le degré de liberté

réci-proque entre le président et le groupe : le président va-t-il intervenir dans le débat et comment ? Qu'attend-il du groupe : juste un partage d'informations ? Un avis ? Une prise de décision ?

d. Organiser la mémoire du groupe

Proposer ou nommer un secrétaire ; informer sur l'objet et la diffusion du compte-rendu.

e. Mettre tout le monde sur la même longueur d'onde

Rappeler les objectifs de la réunion, l'ordre du jour et les décisions à prendre ; proposer un plan, une méthode de travail et demander l'accord du groupe (voir BO.019).

Lister les attentes des participants et demander s'il y a des questions diverses à ajouter.

f. Ouvrir le débat

Faire un court exposé d'introduction et lancer un tour de table...

3. La reformulation

Au cours d'un conseil, la dynamique du groupe produit des phénomènes qui peuvent conduire à l'échec s'ils ne sont pas canalisés et maîtrisés. Le tableau 1 résume les principales difficultés et propose des solutions pour les surmonter. Cependant pour réussir à assurer la fonction de régulation, le président devra être capable, en outre, de maîtriser la technique de la *reformulation*.

a. Qu'est-ce que la reformulation?

Lorsqu'un participant s'exprime, le président :

- Note les points essentiels ;
- Reformule, c'est-à-dire redit les points essentiels en les résumant ;
- S'efforce de ne rien oublier, ne rien ajouter, ne rien déformer, ne pas interpréter, ne pas réagir.

b. Les effets de la reformulation

La reformulation a des effets très positifs à la fois sur le président, sur le participant qui vient de s'exprimer et sur le groupe.

- Le président : renforce sa capacité d'écoute, montre qu'il est attentif, encourage l'expression, vérifie qu'il a bien compris, clarifie et résume.
- Le participant : reçoit en retour un reflet de ce qu'il a dit, fait le tour de ses idées, prend du recul, vérifie s'il a

| Causes d'échec | Remèdes |
|--|--|
| <p>1. L'animal à plusieurs têtes C'est la tendance à discuter plusieurs sujets à la fois. Chacun défend son point de vue sans écouter celui des autres. La discussion ne conduit nulle part.</p> | <p>Un seul sujet à la fois</p> |
| <p>2. Confusion entre le quoi et le comment Le président ne parvient pas à établir un accord avec le groupe sur la façon de progresser. Aucune différence n'a été faite entre la substance de la réunion (Quoi) et la méthode (Comment).</p> | <p>Le groupe se met d'accord sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> • le sujet à discuter • la méthode à utiliser |
| <p>3. Censure Un participant souhaite exprimer son idées mais les autres ne le laissent pas parler, ou bien il n'ose pas parler de crainte d'être critiqué.</p> | <p>Un président est désigné Le président est au service du groupe. Il doit être neutre et éviter de faire des jugements sur le fond. Son rôle est de faciliter la réunion et de contrôler la relation entre les participants. Il ne doit pas intervenir sur la substance., Il encourage chacun à participer et contrôle que chacun ait la chance de s'exprimer. Il s'assure que le temps de parole est partagé de manière équitable et protège chaque membre contre les attaques ou les critiques personnelles.</p> |
| <p>4. Abus de pouvoir les rôles et les responsabilités n'ont pas été clairement définies. Certains ne respectent pas les règles approuvées. Le président semble impliquer les membres mais en fait il les manipule pour faire passer ses propres idées.</p> | |
| <p>5. Pas de résumé Le groupe tourne en rond et revient aux même point de discussion... On a dit tellement de choses que les gens sont perdus... Des idées importantes ont été perdues..</p> | <p>S'assurer de la prise de notes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Désigner un secrétaire • Utiliser un tableau de papier • Prendre des notes, tirer des conclusions intermédiaires et s'assurer de l'accord du groupe. |

été compris et corrige au besoin son expression ou sa pensée, se sent écouté, est encouragé à poursuivre sa participation au débat.

- Le groupe : suit mieux la discussion, progresse dans la compréhension du sujet, se sent sécurisé en constatant que le président est attentif à chacun, est encouragé à participer plus activement.

c. Quand le Président reformule-t-il ?

- Quand il a l'impression de ne pas avoir bien compris l'intervention d'un participant ;
- Quand un participant vient de dire quelque chose d'important auquel le groupe a été inattentif ou qu'il a mal compris ;
- Pour faire la synthèse d'une partie du débat et relancer la discussion sur un autre point.

4. Traiter les cas difficiles

Dans un groupe, il y a toujours des cas particuliers, on peut les répartir en trois catégories :

- Ceux qui parlent trop
- Ceux qui parlent trop peu
- Ceux qui perturbent

a. Ceux qui parlent trop

Le bavard

Reformuler une de ses idées et demander au groupe ce qu'il en pense, de manière à faire s'exprimer les autres et généraliser la discussion ou bien le faire attendre après avoir noté son idée.

Celui qui connaît tout

Il prend toujours la parole le premier sur toutes les questions : renvoyer son opinion sur le groupe et demander si quelqu'un a un autre avis.

Celui qui parle en aparté

Lui demander son avis sur la question en cours.

b. Ceux qui parlent trop peu

Celui qui s'exprime difficilement

Saisir la substance de ses idées, l'aider à exprimer et à préciser sa pensée, reformuler son expression sans la trahir, l'encourager.

Le timide

Lui donner la parole et l'encourager, le protéger des critiques des autres.

Celui qui est froissé

Le valoriser aux yeux des autres, flatter le sentiment de son importance.

Ceux qui ne sont pas intéressés

Les faire s'exprimer sur leur propre expérience.

Celui qui a sommeil ou qui rêve

Lui poser des questions qui l'intéressent et l'amener à participer aux controverses.

c. Ceux qui perturbent

Celui qui veut des réponses précises sur des cas particuliers

Montrer sur un exemple la nécessité de bien connaître le phénomène en général avant de traiter le cas particulier.

Celui qui est hostile, qui estime que les réunions ne servent à rien

Lui donner l'occasion de briller, rendre hommage à son expérience.

L'ergoteur

Il s'enferme dans des petits détails ou des procédures : reposer la question sous une autre forme, demander son avis au groupe.

Celui qui soulève des questions délicates

Remettre à une date ultérieure si ce n'est pas à l'ordre du jour ou bien apporter une réponse rapide pour clôturer le débat.

Celui qui est agressif

Rester calme ; l'écouter ; reformuler son idée en ôtant la forme agressive. Valoriser ses apports positifs et lui demander ensuite d'écouter les autres.

5. Le rapport

Le rapport est la mémoire collective du groupe. Il doit être envoyé à tous ceux qui étaient invités à la réunion (même les absents) et pour information à d'autres personnes impliquées.

a. Les types de rapport

Il y a deux sortes de rapport, les minutes et les relevés de conclusions.

Les minutes

C'est le rapport le plus exhaustif possible de toutes les interventions. Il est surtout utilisé dans le cadre des réunions statutaires (assemblée générale, conseil d'administration ou comité directeur).

Le relevé de conclusions

Il ne reprend pas tous les éléments de la discussion mais seulement les thèmes importants ainsi que les synthèses partielles et finales.

Le président devra définir avant la réunion le type de rapport souhaité.

b. La préparation du rapport

Le secrétaire prend des notes pendant la réunion. Il écrit sur le tableau de papier les grandes étapes de la réunion et les synthèses ou conclusions partielles telles qu'elles ont été proposées par le président. Si le président n'est pas capable de faire des synthèses partielles au cours du débat, la réunion sera mal dirigée et le rapport médiocre.

Un plan de rapport

A l'aide de ses notes et des feuilles du tableau de papier, le secrétaire rédige le rapport final. On peut proposer le plan standard suivant:

1. L'objet de la réunion ;
2. La date de la réunion, le lieu de la réunion et sa durée ;
3. La date d'envoi du rapport ;
4. La liste des invités avec leur fonction ;
5. La liste des présents et des excusés ;
6. Le nom du président de séance et du secrétaire ;
7. L'ordre du jour ;
8. Le rapport proprement dit (minutes ou relevé de conclusions) ;

9. Les décisions prises ;
10. La date de la prochaine réunion.

La rédaction

Le style doit être simple, lisible, attractif. Utiliser des phrases brèves et un vocabulaire courant. Le rapport doit être lu et inciter les absents à participer à la prochaine réunion.



Education de pair à pair et participation

Dans son sens moderne, le mot *pair* signifie *personne semblable quant à la fonction, la situation sociale* (Le Petit Robert). Par conséquent, le terme *éducation de pair à pair* a le sens d'éducation réciproque par des personnes du même groupe social ou possédant le même statut social.

1. Comment les groupes de pairs influencent-ils leurs membres ?

Normalement, les enfants et les jeunes sont désireux de se joindre à un groupe de pairs.

*Dès la première enfance, les éléments principaux qui fondent les relations d'amitié – l'appartenance à un même groupe et le partage d'intérêts communs – sont parfaitement compris par les enfants. Les amis tirent plaisir de leur relation, ils aiment faire des choses ensemble et ils font attention les uns aux autres.*¹

Dans un groupe de pairs, les relations sont pour l'essentiel égalitaires. Les groupes de pairs sont structurés horizontalement au contraire des relations entre adultes et jeunes qui sont structurées verticalement.

a. Influence positive

Réponse aux besoins des jeunes

Les jeunes désirent appartenir à un groupe de pairs parce que c'est une façon pour eux de répondre à certains



de leurs besoins fondamentaux, particulièrement importants à l'âge de l'adolescence :

- Le besoin d'appartenance – qui exige amitié, partage et coopération avec les autres.
- Le besoin de maîtrise et de pouvoir – qui exige un sentiment de réussite, d'accomplissement et le fait d'être reconnu et respecté.
- Le besoin de liberté – qui exige la possibilité de faire des choix et de décider.
- Le besoin d'être stimulé et de s'amuser – qui exige de rire et de jouer et d'être engagé dans une diversité d'activités intéressantes, amusantes et passionnantes.

Apporter des ressources

Des relations amicales au sein d'un groupe de pairs apportent aux jeunes des ressources diverses.

Des ressources affectives

Les jeunes entrent facilement en relation avec d'autres personnes de même âge, d'un même milieu et possédant des intérêts similaires. Ils s'amuse ensemble et résistent donc mieux au stress.

Les pairs jouent un rôle très important pour aider leurs amis. Ils écoutent, acceptent et comprennent certaines frustrations associées à l'adolescence.

Des ressources cognitives

La similarité culturelle des pairs permet l'emploi d'un langage et de messages pertinents et appropriés.

Cela facilite la résolution des problèmes et l'acquisition de connaissances nouvelles.

Des ressources sociales

Le groupe des pairs offre un contexte qui facilite l'acquisition et le développement de compétences sociales, par exemple : la capacité de communiquer, de coopérer et de s'intégrer dans un groupe.

Cela facilite le développement ultérieur des relations sociales.

Le meilleur indice de prédiction d'une bonne adaptation à l'âge adulte ne sont pas les résultats scolaires, ni le comportement en classe mais plutôt la pertinence avec laquelle un enfant entre en relation avec les autres enfants.

Les enfants qui sont généralement mal aimés par les autres, qui ont un comportement agressif et perturbant, qui ne sont pas capables de maintenir des relations étroites avec d'autres enfants et qui ne parviennent pas à trouver leur place dans la culture des pairs, sont vraiment des enfants à risque.²

Exercer une pression positive

La pression de pair est un type de force qui s'exerce sur nous pour nous amener à faire ce que les autres font.

Si vous faites quelque chose de positif et que vous encouragez vos amis à faire de même, vous exercez sur eux une *pression de pair positive*.

b. Une influence négative

Le risque d'une *pression de pair négative* existe aussi.

Si nous nous sentons exclus du *bon* groupe, nous pouvons être tentés de rejoindre n'importe quel groupe juste pour répondre à notre besoin d'appartenance.

La plupart des problèmes graves de santé publique trouvent leur origine dans des comportements qui prennent naissance dans la dernière enfance ou à l'adolescence, par exemple : la tabagie, la toxicomanie, l'alcoolisme ou une activité sexuelle désordonnée.

Les études montrent que les enfants et les adolescents sont plus enclins à s'engager dans des activités à haut-risque si leurs amis y participent déjà.

L'influence négative du groupe des pairs peut se développer de trois façons différentes :

Influence Normative

Une influence normative se produit lorsque la participation des pairs dans un type d'activité change les perceptions de l'adolescent sur les conséquences sociales de sa propre participation à cette activité. L'influence normative peut prendre deux formes :

- *Le conformisme* – L'adolescent adopte un comportement parce qu'il a le sentiment qu'en l'adoptant il recevra une *récompense sociale* (être accepté par le groupe) ou bien qu'en le refusant il sera l'objet d'une *punition sociale* (ostracisme ou moquerie) ;
- *La contagion* – Quand un adolescent souhaitant s'engager dans une certaine activité mais retenu par les normes sociales qui interdisent cette activité, ressent une réduction de cette interdiction en voyant quelqu'un d'autre s'engager dans cette activité.

Influence informative

Une influence informative se produit lorsque le comportement des pairs apporte une information sur les conséquences intrinsèques de ce comportement et que cette information motive l'adolescent à adopter le même comportement.

L'influence informative peut prendre trois formes :

- *Echange verbal direct* : une adolescente déclare à une amie bouleversée que le fait de fumer "calme les nerfs".
- *Apprentissage indirect* : un adolescent note que ses amis agissent de manière moins inhibée et plus drôle lorsqu'ils ont bu.
- *Raisonnement par syllogisme* : Bill est un garçon intelligent, Bill utilise la cocaïne, donc la cocaïne ne doit pas être si dangereuse.

Influence facilitative

Les pairs rendent plus facile l'engagement dans un comportement à risque : 74% des adolescents fumeurs ont obtenu leur plus récente cigarette d'un ami ou d'un membre de la famille ; 23% seulement l'ont achetée dans un magasin.

3. Comment tirer parti au mieux de l'influence des pairs?

L'influence des pairs se produit naturellement. Elle peut être positive ou négative. Donc la question est de savoir comment tirer le meilleur parti de l'influence des pairs afin de la transformer en *éducation de pair à pair* ?

On a identifié trois types d'aide par les pairs : le rôle de mentor, le rôle de médiateur et le rôle de tuteur.

a. Le rôle de mentor

Un mentor est une personne capable de guider une autre personne dans une direction positive en offrant écoute, attention, compétences, empathie et compassion.

L'intervention d'un mentor permet une influence de *jeune à jeune*. Les mentors écoutent, apportent un soutien sans porter de jugement, donnent des conseils de bon sens, réagissent de manière appropriée aux questions, problèmes et soucis de leurs pairs. L'action des mentors donne généralement des résultats intéressants. Elle accroît l'estime de soi, facilite l'acquisition de compétences et l'engagement social des pairs. Elle peut apporter un soutien important aux jeunes qui expérimentent des situations fortement émotionnelles telles que des décès dans leur famille, un divorce, une grossesse et d'autres défis de la vie quotidienne.

Le mentor peut jouer un rôle de modèle et entraîner ses pairs à adopter un comportement positif.

b. Le rôle de médiateur

Un médiateur est une personne capable d'aider d'autres personnes à gérer des conflits de manière positive.

Des programmes de formation des jeunes au rôle de médiateur ont été développés dans le système scolaire, par exemple au Canada³, avec des résultats très satisfaisants. Des actions de ce type permettent d'offrir une aide pour la solution des conflits risquant de déboucher sur des situations de violence et des procès criminels.

La formation proposée invite d'abord les futurs médiateurs à analyser les différents types de relations interpersonnelles et les différentes méthodes de résolution de conflit. L'accent est mis sur l'identification et la compréhension des différences culturelles et sur la conscience de soi. Dans un second temps, la formation porte sur la négociation et la médiation en tant que stratégies de résolution de conflit. Des compétences spécifiques de médiation sont enseignées et pratiquées.

c. Le rôle de tuteur

Le travail de tuteur est une approche dans laquelle un jeune instruit un autre jeune dans un domaine où le premier est un expert et le second un novice. (Damon et Phelps).

Les raisons pour lesquelles l'action des tuteurs est efficace sont les suivantes :

- Les tuteurs et les personnes qu'ils aident sont proches les uns des autres et le niveau d'interactivité entre eux est élevé.
- Ils utilisent entre eux un langage plus commun que celui qu'utilisent les enseignants et les élèves.

Dans le tutorat, l'expert n'est pas très éloigné du novice en termes d'autorité et de connaissance. En étant plus proche en terme de connaissance et de statut, le novice, dans une relation de tutorat, se sent plus libre d'exprimer des opinions, de poser des questions et de risquer des solutions non testées.

En dépit de ses avantages, le tutorat de pair à pair n'est pas largement utilisé.

Parmi les obstacles, qui empêchent le développement du tutorat de pair à pair, on peut citer : les traditions, la résistance des enseignants, le risque de problèmes venant du tuteur, les difficultés de la sélection des tuteurs, la prudence des parents, les implications pour l'organisation scolaire, le caractère plus ou moins approprié du tutorat suivant les matières, et le risque d'expertise insuffisante de la part des tuteurs.

Plusieurs solutions ont été développées pour surmonter ces

obstacles et assurer un tutorat de pair à pair efficace. L'une d'elle est le tutorat réciproque, un programme utilisé avec des élèves à niveau de besoins élevé (Gartner and Riessman 1993, 1994). Les programmes de tutorat réciproque (1) donne à tous les élèves la possibilité d'être tuteurs et par conséquent d'apprendre en enseignant et (2) permettent à tous les tuteurs d'expérimenter le rôle d'enseigné comme un élément de l'apprentissage du tutorat.

Les tuteurs et les enseignés commencent par apprendre la matière qui va faire l'objet d'un tutorat. Ensuite ils apprennent comment être tuteurs. Puis ils apprennent comment écouter et communiquer efficacement. Enfin, et c'est le plus important, ils apprennent à apprendre.

4. Acquisition de compétences fondamentales

L'éducation de pair à pair avec ses trois fonctions principales de mentor, médiateur et tuteur, implique d'offrir aux jeunes l'occasion d'acquérir des *compétences fondamentales* telles que :

- Elaborer des objectifs
- Savoir communiquer : langage corporel, écoute active, assertivité ;
- Gérer la colère : identifier ses sentiments, reconnaître la colère, savoir faire face, se relaxer ;
- Résoudre des conflits ;
- Se faire des amis : comprendre les relations, savoir se comporter avec des collègues, des amis ;
- Gérer ses loisirs ;
- Analyser des messages ;
- Prendre des décisions : savoir résoudre des problèmes, savoir refuser, résister aux pressions ;
- Développer son employabilité : gérer son temps, prendre soin de son apparence, savoir s'adapter aux changements ;
- Gérer ses ressources, faire un budget, utiliser des services bancaires, le crédit, savoir acheter de manière comparative ;

- Etre responsable sur le plan social, sur le plan familial, comprendre les lois ;
- Etre capable d'empathie, savoir se mettre à la place des autres.

5. L'éducation de pair à pair dans le Scoutisme

Le fait que le concept d'*éducation de pair à pair* soit couramment utilisé aujourd'hui dans les programmes d'éducation à la santé ou les programmes de prévention de la violence ne doit pas nous faire oublier qu'il a été pratiqué dans le Scoutisme depuis les origines du Mouvement.

a. Le système des équipes

Dans le Scoutisme, l'éducation de pair à pair est organisée à travers ce que nous appelons le *système des équipes* (voir BO.017).

Des jeunes appartenant au même groupe d'âge, partageant les mêmes intérêts et désireux de coopérer forment des petits groupes de 5 à 8 membres appelés suivant les tranches d'âge *sizaines*, *patrouilles* ou *équipes*. Ce système permet aux jeunes de coopérer entre individus de même statut (pairs).

Dans ce petit groupe, l'un des jeunes est choisi comme animateur, mais les autres reçoivent également des rôles importants pour la réussite des activités communes. Le rôle de leader ou d'animateur d'équipe,

comme tous les autres rôles dans l'équipe, peut être éclairé par le concept d'éducation de pair à pair.

Les animateurs d'équipe comme mentors

Les animateurs d'équipe peuvent jouer un rôle de mentor en étant attentifs aux difficultés de certains de leurs équipiers, en les écoutant et en proposant un soutien et des conseils exempts de jugement. Une suggestion reçue d'un pair est souvent plus acceptable par un jeune que la même suggestion venant d'un adulte.

C'est dans cette perspective que les animateurs d'équipe devraient être capables d'aider leurs coéquipiers à s'auto-évaluer et à se donner des objectifs de progression.

Les animateurs d'équipe comme médiateurs

Pour jouer véritablement son rôle, un animateur d'équipe doit être capable de mettre en œuvre les principales fonctions de la médiation :

- Mener un conseil d'équipe en vue de discuter différents centres d'intérêt et parvenir à un consensus sur un choix d'activité ;
- Analyser un problème et trouver une solution ;
- Mener une négociation et faire naître un accord entre plusieurs points de vue divergents ;
- Résoudre un possible conflit au sein de l'équipe ;

- Représenter son équipe au Conseil d'Unité.

Les animateurs d'équipe comme tuteurs

Dans son rôle, l'animateur d'équipe est naturellement conduit à apprendre à tel ou tel de ses coéquipiers certaines compétences où à les aider dans l'acquisition de ses compétences.

Cependant, le rôle de tuteur n'est pas limité à l'animateur d'équipe. Dans sa progression personnelle, chaque jeune est appelé à atteindre un niveau de compétence dans telle ou telle spécialité où il pourra apprendre aux autres un savoir-faire. Chaque Unité scoute est ainsi appelée à devenir une *communauté d'apprentissage* pratiquant le *tutorat réciproque*.

b. Développer la capacité de pouvoir des jeunes

Quand nous apportons aux jeunes la possibilité de jouer un rôle d'animateur de pairs (mentor, médiateur ou tuteur), nous développons leur capacité de pouvoir et d'autonomie. En d'autres mots, nous leur faisons prendre conscience du pouvoir qu'ils ont de réaliser des changements et d'améliorer les situations.

Dans toute communauté humaine, on peut distinguer trois niveaux de conscience par rapport à la capacité personnelle et communautaire d'opérer des changements (figure 1). C'est ce que Barry Checkoway appelle le *continuum de changement*⁴ :

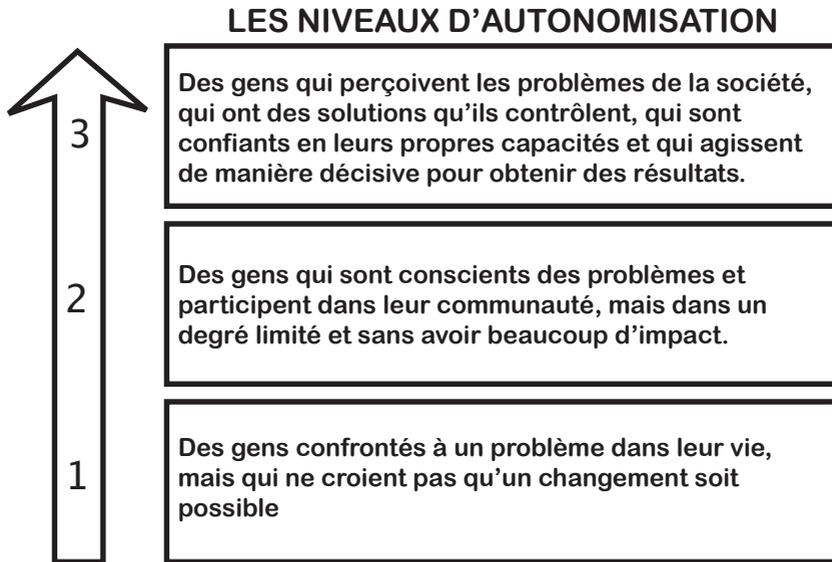


Fig. 1: Niveaux d'autonomisation (continuum de changement)

On peut dire que la mission du Scoutisme est d'amener le plus grand nombre de jeunes possible au niveau trois.

Pour atteindre cet objectif, il est essentiel de développer au maximum l'éducation de pair à pair dans le Scoutisme et d'introduire dans la progression personnelle, surtout dans les branches Pionniers et Routiers, l'acquisition des *compétences fondamentales*.

Notes

1. *Having Friends, Making Friends, and Keeping Friends: Relationships as Educational Contexts*. ERIC Digest. The University of Minnesota's Center for Early Education and Development.
2. *Peer and Cross-Age Tutoring* . Page Kalkowski . <http://www.nwrel.org/scpd/sirs/9/c018.html>. Northwest Regional Educational Laboratory.
3. *Peer Mediation as an Alternative to the Criminal Justice System*, June Maresca. Canada's Children. Promising Approaches to Issues of Child and Youth Violence.
4. *Adults as Allies* by Barry Checkoway, School of Social Work. University of Michigan, www.wkkf.org/pubs/YouthED/Pub564.pdf



Participation des jeunes et autonomie morale

La Loi et la Promesse sont des éléments essentiels de la méthode scoutie pourtant ils sont souvent mal compris aussi bien à l'extérieur qu'à l'intérieur du Mouvement.

Cette fiche présente les fondements psychologiques de la Loi et de la Promesse, en tant qu'éléments essentiels de la méthode scoutie, et leur pertinence face aux besoins éducatifs actuels. Elle montre que l'utilisation de la Loi et de la Promesse comme des outils pour développer l'autonomie morale est liée avec la participation des jeunes.

1. Des éléments souvent mal compris

Parfois, dans des sociétés occidentales permissives, les termes de *Loi* et de *Promesse* paraissent démodés et suspects. Beaucoup de personnes estiment que la seule loi qui compte est celle de l'expression spontanée et du bon plaisir personnel.

Dans les sociétés plus structurées, *Loi* et *Promesse* sont pris au pied de la lettre comme un ensemble d'obligations auxquelles il faut que l'enfant se soumette.

Ni l'un ni l'autre de ces deux environnements culturels

ne préparent à une bonne compréhension de la Loi et de la Promesse scouties. Revenons aux sources. Que dit Baden-Powell au sujet de la *Loi* et de la *Promesse* ? Voici quelques citations :

*La Loi scoutie est la base sur laquelle repose toute la formation scoutie.*¹

*Le garçon n'est pas gouverné par des interdictions, mais guidé par des indications positives. La Loi scoutie est établie comme guide de ses actes et non comme instrument de répression de ses défauts.*¹

Il est intéressant de s'arrêter un instant sur les mots utilisés par Baden-Powell : *pas gouverné par des interdictions* - le jeune ne doit pas être gouverné par ni soumis à une loi négative et répressive. Il doit être entraîné par une loi positive (*guidé par des indications positives*).

Baden-Powell dénonce, à plusieurs reprises, dans ses écrits le caractère néfaste d'une loi qui interdit et réprime. En janvier 1916, par exemple, il écrit dans *Headquarters' Gazette* :

L'éducation doit être positive, et non pas négative ; active, non pas passive. C'est pourquoi la Loi scoutie dans chacun de

ses articles dit: "le Scout est" ou "fait" ceci ou cela. Certaines autorités se sont manifestées dans le but d'améliorer la Loi scout et, n'apercevant pas son côté actif, l'ont changée dans son contraire, en édictant une série d'interdictions. Celles-ci représentent, naturellement, l'aspect et la devise caractéristiques du système éducatif traditionnel de la répression, et sont pour le garçon comme un chiffon rouge pour un taureau. C'est pour lui un défi à faire le mal.

On ne peut rien comprendre au Scoutisme si l'on ne prête pas attention à cet aspect essentiel de la pensée de notre fondateur : le Scoutisme n'impose pas, ne réprime pas, il suscite l'engagement personnel du jeune en vue de son propre développement.

Citons encore Baden-Powell :

Les deux systèmes principaux de formation sont:

- 1 - L'éducation qui consiste à "sortir" la personnalité de chaque garçon et à lui communiquer l'ambition et l'enthousiasme d'apprendre par lui-même.*
- 2 - L'instruction qui consiste à imprimer les connaissances dans l'esprit du garçon ou à les y faire entrer à force d'insister.*

Le second système est encore trop souvent employé. Dans le Mouvement scout nous employons le premier système.²

On ne peut pas être plus clair ! Il faut donc comprendre que la Loi est un appel positif à faire mieux, à se développer et la Promesse est la réponse personnelle du jeune à cet appel.

1. Le concept de Loi

La psychanalyse a montré comment le concept de la Loi s'établissait vers 3 ans quand le jeune enfant se détache d'une relation fusionnelle avec la mère, accepte la présence du père et *intériorise* l'autorité des parents (le *Sur-moi* qui représente la Loi).

Lorsque le *Sur-moi* n'est pas constitué, la Loi n'est pas intériorisée, la personne reste dans un stade fusionnel où elle est le jouet de ses impulsions. La seule loi qu'elle admet est celle de son désir. Dans les cas extrêmes, cela peut conduire jusqu'à la sociopathie, c'est-à-dire l'incapacité pour l'individu de se mettre à la place d'un autre et d'éprouver aucun sentiment d'altruisme ou de compassion (fig.1).

Avec le phénomène des familles monoparentales, où l'image du père n'existe pas, cette situation se développe dans les sociétés modernes, et les éducateurs sont confrontés à des enfants qui n'ont jamais éprouvé aucun interdit et qui sont rebelles, dès le plus jeune âge à toute autorité.

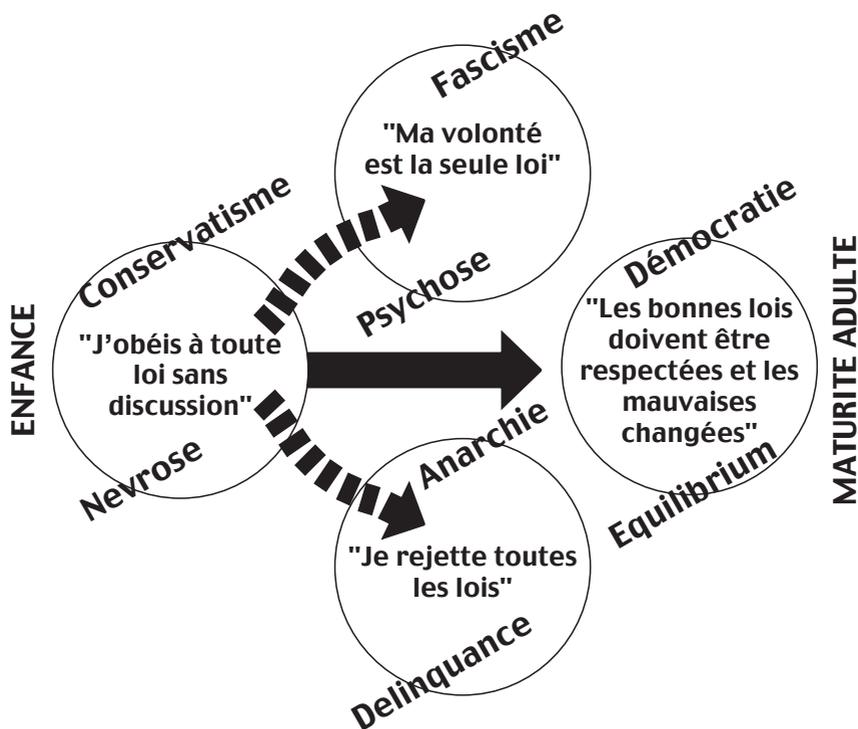


Fig. 1 - Le concept de loi

Il est d'autres cas où des personnes sont restés bloquées au stade primitif d'une loi toute puissante à laquelle on doit se soumettre sans discussion : la loi punitive, le vieux système de répression dénoncé par Baden-Powell.

La figure 1 montre le chemin que chacun doit accomplir vers une compréhension adulte de la loi.

- Au point de départ, l'enfant est soumis à toute loi. Si une telle attitude persiste à l'âge adulte, on se situe au mieux

dans un conservatisme étroit, au pire dans une névrose qui enferme l'individu dans un monde d'interdictions et de culpabilisation.

- Le but de l'éducation scout est d'amener chaque individu à une conception adulte de la loi : le respect des lois avec la capacité de critiquer celles qui apparaissent mauvaises ou insuffisantes afin de les changer, de manière démocratique, pour le bien de tous, au nom de valeurs plus fondamentales.

- Une déviation possible est celle qui amène la personne à accaparer la loi pour l'imposer aux autres à son profit ou au profit de son groupe: *la loi c'est moi !* ; C'est l'attitude autoritariste ou fasciste, c'est enfin le délire de toute puissance de certains psychotiques.
- Une deuxième déviation possible est le refus de toute loi. Toute loi est considérée comme mauvaise : *il est interdit d'interdire*. C'est l'attitude égoïste de *l'enfant gâté* qui ne peut supporter aucune frustration. Le refus des lois amène l'individu à n'avoir d'autre règle que la satisfaction de ses pulsions et peut conduire à la délinquance.

3. Le couple Loi-Promesse: un moteur de développement

Dans le Scoutisme, la Loi scoutie appelle à vivre des valeurs fondamentales: la droiture et la loyauté ("mériter confiance", "être loyal") ; le respect de toute personne et la solidarité envers toute personne ("être l'ami de tous", "aider les autres") ; la protection de la vie et de la nature ("protéger les plantes et les animaux") ; une attitude positive face aux aléas de la vie ("sourire dans les difficultés") ; le respect du travail et le souci du faire de son mieux ("respecter le travail des autres", "ne rien

faire à moitié") ; le sens de sa propre dignité ("être propre dans ses pensées, ses paroles et ses actes").

Il n'y a aucun interdit dans cette Loi. C'est un appel à se développer, à grandir en humanité. C'est une référence pour la vie.

Même si la Loi scoutie est positive, il ne s'agit pas de l'imposer aux jeunes, mais au contraire de la proposer et la faire découvrir au travers de la vie du groupe. La Promesse prend alors place comme la réponse libre et volontaire de l'individu qui déclare, en quelque sorte, face au groupe : *J'ai découvert les valeurs que vous voulez vivre, je suis d'accord pour essayer de les vivre moi aussi, avec votre aide.*

La Promesse est ainsi le point de départ de la progression personnelle du jeune : c'est parce qu'il veut vivre suivant la Loi scoutie qu'il va se donner des objectifs de développement personnels à atteindre à travers les activités scouties et la vie de tous les jours.

C'est par la Promesse que le jeune devient vraiment acteur et responsable de son propre développement.

4. La Loi et la Promesse dans la vie du groupe

La Loi ne doit pas demeurer une référence abstraite accrochée au mur dans un cadre poussiéreux. Elle doit prendre corps dans l'expérience du groupe à travers des règles de vie décidées par tous. La figure 2 résume ce processus.

La vie de l'unité entraîne nécessairement des questions, des découvertes et des problèmes. Après chaque activité importante, on prend le temps de noter et de discuter les faits importants qui ont marqué la vie du groupe. D'abord en conseil d'équipe, puis en assemblée d'unité (voir BO.017 et BO.023), on réfléchit sur les faits observés : certains n'ont pas tenu correctement le rôle qui leur avait été donné, d'autres ont triché au cours d'un jeu, ou bien une équipe n'a pas pu se mettre d'accord pour choisir une activité.

Il a aussi des expériences positives : telle équipe a tenu bon malgré les difficultés et réussi la mission qui lui était attribuée ; une autre a donné l'exemple du partage et de l'amitié, etc.

Qu'est-ce que cela signifie par rapport à la Loi scout ? Que faudrait-il faire pour vivre mieux ensemble ?

Si les responsables adultes savent bien faciliter la discussion sans imposer leur point de vue, des propositions de règles de vie communes vont surgir. On pourra les discuter, les amender au besoin et les adopter.

Exemples : "Ici chacun a le droit de s'exprimer et d'être écouté"; "Personne ne peut imposer son point de vue par la force"; "On partage entre tous"; "Les décisions prises par l'assemblée doivent être respectées"; etc.

Ainsi de l'expérience de vie du groupe, évaluée par l'assemblée d'unité, vont surgir des règles inspirées par la Loi scout. Ces règles, à leur tour, vont façonner la vie du groupe et faire découvrir à tous les valeurs de la Loi scout à partir d'exemples concrets et vécus. Alors, le désir de s'engager à vivre ces valeurs en prononçant sa Promesse scout viendra naturellement aux nouveaux membres. Ce sera pour les autres l'occasion de renforcer leur compréhension de la Loi scout et leur engagement personnel.

5. Des règles aux valeurs, les étapes du développement

On voit donc comment les règles communes, décidées à partir des expériences vécues par le groupe, peuvent être un tremplin pour une découverte plus profonde des valeurs représentées par la Loi scout. Ceci s'observe naturellement dans le développement de l'enfant.

Au début, avant 5 ans, l'enfant n'a aucun sens de la règle. Il est encore trop enfermé dans son propre désir de s'affirmer, encore trop incapable de se mettre à la place des autres pour accepter vraiment une règle. Il imite la

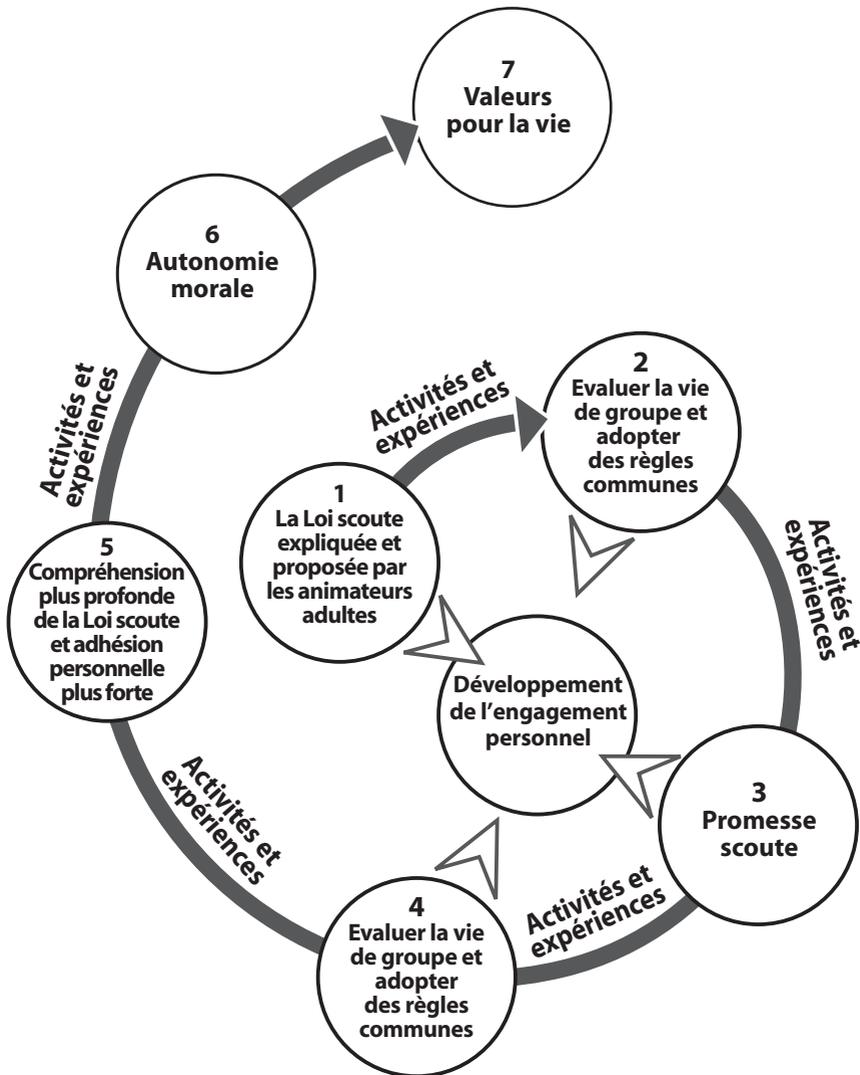


Fig. 2 - La Loi scout et la promesse: une spirale vers l'autonomie morale

règle des plus grands mais ne parvient pas à la respecter. Il y a toujours un joueur pour tricher parce que le désir de gagner est trop fort ; alors tout le monde se querelle, le jeu s'arrête, on se met à nouveau d'accord, le jeu recommence pour s'arrêter à nouveau, quelques minutes, plus tard au milieu des disputes.

A partir de 5-6 ans et jusqu'à 9-10 ans, les règles sont considérées comme sacrées. Les enfants pensent qu'elles viennent des adultes, et qu'eux-mêmes ne peuvent les changer ou les modifier.

C'est seulement à partir de 10 -11 ans que les choses changent : la règle est considérée comme reposant sur un consentement mutuel. Dès lors, l'opinion du peuple des enfants est que la règle ne vient pas des adultes, elle a été inventée par eux-mêmes et ils peuvent la changer s'ils se mettent d'accord pour le faire.

6. L'autonomie morale et l'apprentissage de la citoyenneté

De la règle du jeu, on va passer aux règles morales.

Jusqu'à 7-8 ans, les enfants ne jugent pas les actes par eux-mêmes, ils se contentent de les étiqueter à partir des normes culturelles : "bon ou mauvais", "tort ou raison", etc.

Ils estiment que plus un mensonge est invraisemblable, plus il est

grave. Une bêtise est d'autant plus grosse qu'elle entraîne des dégâts matériels plus importants. L'intention ne compte pas. La punition est considérée comme expiatoire : il faut infliger au coupable une peine assez forte pour lui faire sentir la gravité de sa faute.

Le stade suivant est celui de la *morale conventionnelle*. L'enfant se conforme aux attentes qu'il perçoit de ses parents ou du groupe social : "le bon petit garçon", la "bonne petite fille". La loi et l'ordre, le respect de l'autorité sont considérés comme des absolus. Certains adultes restent bloqués à ce niveau, faute sans doute d'une expérience sociale suffisamment riche ou parce qu'ils ont été soumis à une éducation trop rigide et autoritaire (fig. 1).

A partir de 10-11 ans, l'enfant, en même temps qu'il devient capable de raisonner logiquement, accède peu à peu au stade de *l'autonomie morale*. Devenant capable d'évaluer les personnes à partir de leurs actes et de reconnaître leurs traits de caractère intimes, il perçoit leurs défauts et leurs faiblesses et n'a plus une confiance aveugle dans leur autorité. Il commence à juger par lui-même ses actes et ceux des autres. Les principes moraux sont acceptés personnellement comme une manière de partager les droits et les devoirs dans le groupe auquel on appartient.

Vers 12 ans, l'enfant accepte les règles comme étant une sorte de contrat entre les individus. Les lois ne sont pas intangibles et peuvent être changées par consentement mutuel.

Peu à peu (et surtout dans la deuxième adolescence, vers 15 ans) le jeune accède au concept de valeurs universelles : justice, réciprocité, égalité, dignité. Le "droit" est défini à partir d'une adhésion personnelle et consciente à ces principes moraux. C'est en fait l'accès au concept "adulte" de la Loi (fig. 1).

7. La Loi et la Promesse, outils pour l'autonomie morale

Les deux éléments qui vont permettre au jeune de progresser vers l'autonomie morale sont d'une part, l'exemple des plus âgés (aînés et responsables adultes), d'autre part les interactions au sein du groupe des pairs.

Le développement harmonieux du jeune, surtout à l'époque de l'adolescence, et sa progression vers l'autonomie morale, exige l'une et l'autre de ces deux influences. D'un côté, le jeune adolescent a besoin de modèles auxquels il peut s'identifier et qui sont témoins de valeurs de vie ; d'autre part il a besoin d'expérimenter au sein d'un groupe de pairs une démarche qui permet la discussion et l'élaboration de règles.

Cependant cette évolution ne va pas de soi. Les possibilités de blocage ou de déviation sont nombreuses et peuvent interdire à l'individu d'accéder vraiment à l'autonomie morale et à une conception adulte de la Loi.

Certaines personnes, en situation d'éducateur, aggravent les difficultés faute d'avoir elles-mêmes atteint un niveau de maturité suffisant par rapport à la Loi. Par exemple une attitude trop autoritaire et de contrôle excessif peut maintenir abusivement l'individu dans une attitude de soumission infantile (fig.1).

Une attitude de surprotection, réduisant les interactions sociales dans le groupe des pairs peut aboutir au même résultat.

Souvent, l'autoritarisme excessif ou la surprotection conduisent les jeunes à une révolte brutale et au rejet de toute loi.

Par défi l'adolescent révolté va se lancer dans des comportements provocateurs et des expériences à haut risque. Cela peut conduire à la délinquance.

A contrario, une attitude trop permissive ne va pas permettre au jeune de se structurer. Elle va le laisser fixé dans un stade d'indifférenciation où la pulsion, le plaisir personnel, est la seule *Loi*.

Certains de ceux qui ont subi dans leur jeunesse une éducation trop autoritaire tombent dans une attitude de *laisser-faire* par rapport à leurs propres enfants. C'est aussi mauvais..

L'intérêt de la méthode scout est qu'elle propose deux "outils" efficaces - la Loi et la promesse - qui vont aider l'éducateur et le jeune à progresser dans la bonne direction.

La Loi résume un certain nombre de valeurs essentielles que l'adulte va pouvoir ainsi proposer aux jeunes de manière adaptée à chaque âge (c'est pourquoi la Loi de la Meute est différente de la Loi de la branche scout). La vie du groupe et les institutions qui permettent de l'évaluer et de décider de règles communes (les conseils d'équipe et l'assemblée d'unité) vont permettre l'exploration concrète de ces valeurs et faciliter l'engagement personnel du jeune par la Promesse.

Il y a donc à la fois proposition par l'adulte, expérimentation et adhésion personnelle par le jeune.

Ainsi peut se réaliser dans le Scoutisme, pour des millions de membres, ce que Jean Piaget proposait pour des écoles expérimentales:

En élaborant eux-mêmes les lois qui régleront la discipline scolaire, en élisant eux-mêmes le gouvernement chargé d'exécuter ces lois et en constituant eux-mêmes le pouvoir judiciaire ayant pour fonction de réprimer les délits, les enfants acquièrent la possibilité d'apprendre par l'expérience ce qui est l'obéissance à la règle, l'attachement au groupe social et la responsabilité individuelle³.

Notes

1. Robert S. S. Baden-Powell, Le Guide du Chef Eclaireur.
2. Robert S. S. Baden-Powell, Headquarters' Gazette. October 1913.
3. Jean Piaget, Psychologie et éducation, Payot.



Le cycle de programme

Le *cycle de programme* est une méthode développée par le Bureau Interaméricain du Scoutisme et présentée pour la première fois dans le Manuel International de l'Animateur Louveteaux¹. Nous présentons ici le cycle de programme adapté à la branche Scouts (11-15 ans)². Le cycle de programme est le cadre dans lequel s'articulent les activités. C'est un instrument de planification participative. Il permet d'organiser la participation active des jeunes à toutes les décisions concernant la vie du groupe. C'est aussi un moyen pour orienter et évaluer la progression individuelle et collective.

1. Un outil de participation

Le cycle de programme est un outil éducatif qui permet aux jeunes:

- D'apprendre à se faire une opinion, à l'exprimer et à prendre des décisions cohérentes avec cette opinion ;
- De s'exercer au principe de base de la participation qui consiste à défendre son opinion tout en respectant et valorisant l'opinion des autres ;
- D'apprendre à élaborer un projet, à le présenter et à le défendre ;
- D'acquérir des compétences pour mener une négociation et organiser une action.



Les différentes phases du cycle de programme et particulièrement les trois premières permettent aux jeunes de s'initier et de s'exercer à une vie démocratique.

Cela correspond parfaitement aux vues de notre Fondateur qui conseillait avant de prendre toute décision importante, comme le choix des activités, de consulter "l'autorité supérieure", c'est-à-dire les jeunes eux-mêmes.

Le cycle de programme est l'outil approprié pour réaliser cette consultation.

Pour se faire, on va utiliser pleinement les 3 instances qui permettent la participation des jeunes aux processus d'évaluation et de décision dans l'Unité: le conseil d'équipe, le conseil d'unité et l'assemblée d'unité (voir *BO.017 - Le système des équipes, un outil de participation*).



Fig. 1 - Les quatre phases du cycle de programme

2. Un moteur à quatre temps

La vie de l'unité scout est scandée par des successions de cycles de programme.

Chaque cycle comporte 4 phases successives (voir fig. 1) :

- i. Evaluation de la progression personnelle, diagnostic de l'Unité. Préparation d'une proposition d'activités en fonction des diagnostics.
- ii. Choix des activités d'équipe et d'unité.
- iii. Organisation et planification des activités.
- iv. Réalisation et évaluation des activités.

La durée d'un cycle de programme est variable. Elle sera plus courte dans la branche Louveteaux et sensiblement plus longue pour la branche Routiers. Dans la branche Scouts (11-15 ans), elle peut s'étendre sur 3 ou 4 mois. Les trois premières phases du cycle s'étendent chacune sur une semaine environ. La quatrième phase occupe le reste du cycle. Cela ne signifie pas que les trois premières semaines soient consacrées exclusivement à des temps de conseils et de discussion. D'autres activités peuvent aussi avoir lieu pendant cette période et surtout les conseils doivent prendre une forme dynamique et attrayante par l'utilisation de jeux et de techniques d'expression.

3. Première phase

La première phase du cycle de programme vise quatre objectifs :

- Evaluer la progression personnelle ;
- Reconnaître la progression personnelle ;
- Etablir le diagnostic de l'Unité ;
- Elaborer une proposition d'activités.

a. Evaluer la progression personnelle

Evaluer la progression personnelle consiste à déterminer si chaque jeune a atteint les objectifs personnels de progression qu'il avait établi au début du cycle de programme précédent. Qui va faire cette évaluation ? D'abord chaque jeune lui-même, avec l'aide de ses pairs au sein de l'équipe³. C'est pourquoi, la première instance engagée dans le processus d'évaluation sera le conseil d'équipe (voir fig.2).

Chaque équipe ou patrouille se réunit en conseil dans le but d'échanger les opinions sur la progression de chacun. Chaque membre de l'équipe présente aux autres les résultats de son auto-évaluation et prend acte des réactions des autres. C'est le rôle du chef d'équipe de contrôler l'agressivité, d'encourager les plus timides et de modérer les plus enthousiastes. Les résultats de l'évaluation restent dans les mains de chaque jeune qui tient compte des observations reçues pour réviser son auto-évaluation.

b. Reconnaître la progression personnelle

Le Conseil d'Unité se réunit alors. Il comprend les animateurs d'équipe et leurs seconds ainsi que les responsables adultes. Chaque animateur d'équipe présente les résultats de l'auto-évaluation de ses équipiers. On discute du cas de chacun. Un consensus avec les responsables adultes doit être obtenu pour qu'une progression individuelle soit reconnue. Cette reconnaissance est marquée par l'attribution de l'insigne d'étape ou de brevets. Les insignes d'étapes et les brevets sont remis au cours de la fête finale du cycle (voir fig. 2).

c. Faire le diagnostic de l'unité

Le diagnostic de l'unité est établi à partir d'une évaluation générale du fonctionnement de chaque équipe et de l'unité dans son ensemble. Le diagnostic de l'unité ne doit pas être confondu avec l'évaluation de la progression individuelle. Il porte sur le groupe et non pas sur les individus.

Dans un premier temps, chaque équipe se réunit en conseil d'équipe et établit le diagnostic de l'équipe. Puis chaque équipe envoie ses représentants (animateur d'équipe et assistant) au Conseil d'Unité. Les diagnostics de chaque équipe y sont partagés, puis on établit le diagnostic de l'unité dans son ensemble.

Au niveau de chaque équipe

La réflexion portera sur des questions telles que :

- Les activités vécues en équipe sont-elles intéressantes ?
- Ont-elles permis d'apprendre de nouvelles choses, de développer des compétences nouvelles ?
- Quelle est l'ambiance dans l'équipe ?
- Quelles sont les relations entre les membres ?
- Comment les rôles sont-ils tenus ?
- Etc.

Au niveau de l'unité

Le Conseil d'Unité tente d'identifier quels ont été les progrès au cours du cycle qui se termine et quels devraient être les progrès au cours du cycle qui commence. La réflexion porte sur la vie et l'atmosphère générale du groupe ; l'équilibre entre activités fixes et activités variables² ; le degré d'intérêt et de participation des jeunes dans les activités ; le caractère éducatif des activités ; l'attention portée au développement individuel de chaque jeune ; etc.

Le diagnostic de l'unité est noté sous une forme simple et concise. On rédige ensuite, des priorités pour le cycle qui commence en réponse au diagnostic établi (pour en renforcer les aspects positifs, et en éliminer les aspects négatifs).

Exemple de diagnostic

- Les Scouts ont participé aux activités avec enthousiasme.
- Il y a eu un bon équilibre entre activités fixes et activités variables.
- Nous n'avons pas assez fait d'activités en pleine nature et les Scouts manquent d'entraînement dans ce domaine.
- Deux domaines de croissance n'ont pas été suffisamment couverts : le développement social et le développement spirituel.
- Il y a eu un manque d'attention aux autres et des conflits fréquents dans les équipes.
- Le Conseil d'Unité et les Conseils d'équipe ont manqué d'efficacité. Il faut les préparer mieux.
- Le système de progression personnelle n'est pas bien utilisé par tous les Scouts.

d. Exprimer des propositions d'activités

Après avoir établi le diagnostic et les priorités, le Conseil d'Unité va élaborer une proposition qui sera soumise aux équipes. Cette proposition comporte :

- Les priorités.
- Des thèmes d'activité répondant aux priorités.

Les thèmes portent seulement sur les activités variables. Ils doivent être cohérents avec les priorités

et suffisamment diversifiés pour permettre un choix. Ils ne doivent pas correspondre à des activités réalisées récemment.

La proposition doit être rédigée et présentée de façon à susciter l'intérêt des Scouts.

Exemple de proposition

Les priorités

- Au cours du dernier cycle, nous sommes trop souvent restés à l'intérieur. Il est temps de sortir et de mettre l'accent sur les activités dans la nature.
- Nous avons besoin d'apprendre plus à travailler avec et pour les autres et de découvrir une réalité spirituelle dans notre vie.
- Les réunions de conseil d'équipe et de Conseil d'Unité devront être préparées et animées avec plus de soin de manière à être plus efficaces.
- Chaque Scout sera aidé à formuler ses objectifs de développement personnel et à utiliser le système de progression.

Les thèmes

Le printemps et les beaux jours arrivent. Pourquoi ne pas en profiter pour apprendre à mieux découvrir et à protéger la nature?

- A 50 km de notre ville, il y a une grande forêt qui est une réserve naturelle. Pourquoi ne pas découvrir le travail des garde-forestiers ?

- Dans la forêt, il y a aussi un étang. Imaginez tout ce que nous pourrions faire avec des canoës : observer les oiseaux aquatiques ? Tourner un film vidéo ?
- Les garde-forestiers ont sans doute des projets de protection de la nature à nous proposer : nichoirs pour les oiseaux, nettoyage des rives de l'étang, aménagement d'une piste d'initiation à la nature, etc.
- Il y a une petite île sur l'étang où nous pourrions organiser une aventure "Robinson Crusoë": chaque patrouille devrait utiliser les ressources naturelles pour se construire un abri et trouver de la nourriture en pêchant des poissons et en cueillant des baies sauvages...

Il y a des tas de choses que nous pourrions faire dans cette forêt. En particulier découvrir les merveilles de la création et apprendre à vivre mieux ensemble, apprendre aussi à servir les autres. Qu'en pensez-vous ? Vous avez sans doute des tas d'idées. Discutez-en dans votre équipe afin d'apporter à la prochaine réunion de l'Assemblée d'Unité une proposition passionnante qui emportera l'adhésion de tous.

4. Deuxième phase

a. Les Conseils d'équipe analysent la proposition

Chaque équipe se réunit en conseil pour analyser et discuter la proposition préparée par le Conseil d'Unité. L'animateur d'équipe et son assistant présentent les priorités et en expliquent les fondements. Puis ils présentent les thèmes d'activités proposés et proposent de les discuter. A partir de cette discussion, l'équipe prépare un projet à soumettre à l'Assemblée d'Unité qui comporte :

- Un thème central d'activités pour le cycle en cours ;
- Un slogan résumant les valeurs sur lesquelles l'équipe propose d'insister au cours du cycle ;
- Des idées d'activités pour l'unité ;
- Des idées d'activités pour l'équipe ;
- Des propositions de compétences ou connaissances nouvelles à acquérir au cours de ces activités ;

b. L'Assemblée d'Unité décide des activités de l'Unité

A l'Assemblée de l'Unité, chaque équipe présente les activités d'équipe qu'elle a décidé de réaliser et ses idées concernant les activités de l'unité. Un jeu démocratique permet aux Scouts d'exprimer leurs opinions et de prendre une décision collective.

5. Troisième phase

a. Le Conseil d'Unité organise et planifie les activités

L'Assemblée d'Unité ayant choisi les activités à réaliser au cours du cycle de programme, il appartient au Conseil d'Unité de les organiser et de les planifier.

Le Conseil d'Unité, qui est l'instance exécutive de l'Unité, organise et planifie le projet d'activités approuvé par l'Assemblée d'Unité. On précise les objectifs et le déroulement de chacune des activités ; on identifie l'équipement et les ressources nécessaires en termes de compétences et de budget ; enfin on établit un calendrier général incluant aussi bien les activités d'équipe que les activités d'unité.

b. L'Assemblée d'Unité approuve le calendrier

Les décisions du Conseil d'Unité sont présentées à tous les Scouts lors d'une réunion de l'Assemblée d'Unité. Les objectifs et le calendrier des activités sont approuvés.

6. Quatrième phase

a. Réalisation et évaluation des activités

Conformément au calendrier établi, chaque équipe réalise ses activités propres ainsi que les missions dont elle est chargée pour la réalisation du projet commun. Des comités inter-équipes peuvent être momentanément établis pour gérer les actions communes.

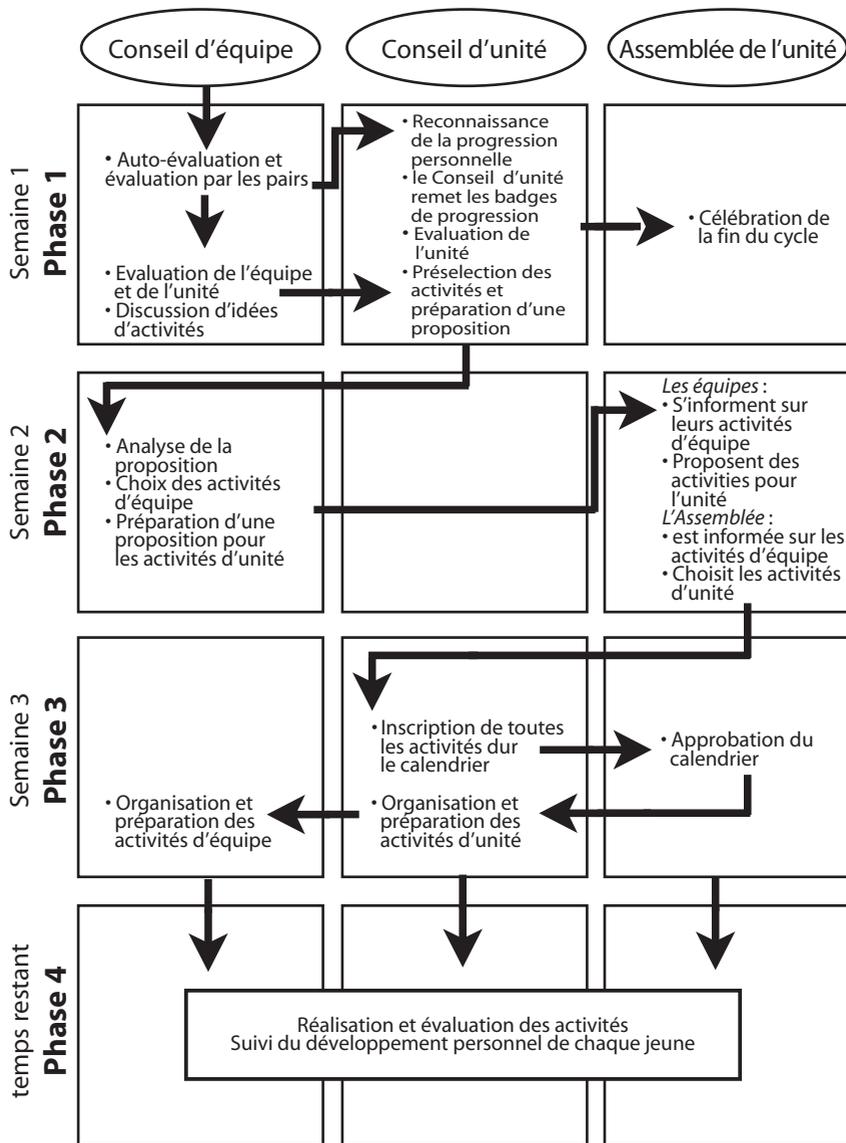


Fig. 2 - Le processus du cycle de programme

Les activités d'équipe et les activités communes sont coordonnées par le Conseil d'Unité qui, en fonction des besoins, peut décider de modifier le plan d'action et le calendrier.

Les animateurs d'équipe doivent être particulièrement attentifs à ce que chaque Scout ait un rôle à tenir dans la réalisation de toute activité. La tenue d'un rôle précis est pour chacun l'opportunité d'acquérir des compétences et des connaissances nouvelles.

Chaque activité est suivie d'un temps d'évaluation en équipe qui permet de vérifier si les objectifs prévus ont été atteints.

b. Suivi de la progression personnelle

Une fois que les activités ont été choisies, chaque Scout est invité à déterminer les objectifs de progression personnelle qu'il se donne pour la durée du cycle. Ce travail se fait avec l'aide d'un animateur adulte chargé de suivre sa progression. Les objectifs personnels de chacun sont échangés au cours d'un conseil d'équipe. L'évaluation des objectifs personnels se fait tout au long du déroulement des activités.

Il est recommandé que chaque animateur adulte suive un maximum de 8 jeunes tout au long de l'année. Il s'agit d'aider chaque jeune à établir, évaluer, réviser ses objectifs personnels et à identifier les moyens de les atteindre à travers les activités et les rôles tenus dans le groupe.

Notes

1. The Handbook for the Leaders of the Cub-Scout and the Handbook for the Leaders of the Scout Section, Interamerican Scout Office.
2. Voir BO.009 "Activités éducatives" dans la Boite à Outils RAP.



Participation au niveau institutionnel



Aux niveaux national et international, divers systèmes ont été expérimentés et développés. Ils correspondent à plusieurs modèles de participation. Ces systèmes permettent aux jeunes d'être :

- soit *consultés* à travers des "forums de jeunes" qui ont été établis à différents niveaux;
- soit *impliqués dans la prise de décision* à travers leur participation à des instances décisionnelles aux différents niveaux du Mouvement.

1. Défis

a. Déficit de démocratie et de participation

Nos structures de travail sont souvent les mêmes que celles qui existaient au commencement du XXe siècle. Aux niveaux local, national et mondial, nous sommes une *vieille* organisation. Cela peut être une qualité mais aussi un défaut. Dans ce monde en mutation, nous devons être capables de répondre rapidement à de nouvelles tendances qui apparaissent dans le monde

des jeunes aussi bien que dans la société. Nos circuits de communication dans les deux directions entre le sommet et la base doivent être rapides et efficaces. Nous savons bien que ce n'est pas toujours le cas.

La sclérose apparaît quand les responsables au sommet restent trop longtemps en fonction et sont coupés de la réalité locale. Les jeunes responsables, en contact direct avec les jeunes, sont souvent conscients de la nécessité de changer nos programmes de façon à répondre à de nouveaux besoins, mais leur voix n'est pas suffisamment entendue, ils n'ont pas suffisamment accès aux instances décisionnelles, ils n'ont pas suffisamment d'influence sur les processus d'évaluation et de prise de décision. Un arbre meurt si la sève ne circule plus entre les feuilles et les racines.

Sans effet en retour et sans participation entre la base et le niveau national, et sans suffisamment de coopération entre les jeunes responsables et les dirigeants au sommet, une association dépérit aussi.

b. Pas assez de coopération intergénérationnelle

Dans quelques pays, le Scoutisme n'est pas suffisamment capable de contrebalancer efficacement les barrières culturelles et les modèles mentaux traditionnels qui sapent la coopération entre les jeunes et les personnes plus âgées.

Ceci est très surprenant, parce que dès l'origine le succès du Scoutisme a été largement fondé sur la coopération intergénérationnelle. L'animateur scout, dit Robert Baden-Powell, ne doit pas prendre une position hiérarchique, imposant ses vues depuis le sommet :

Le chef ne doit être ni un maître d'école, ni un officier commandant, ni un prêtre, ni un instructeur.

Il faut qu'il se mette dans la position d'un grand frère, c'est-à-dire qu'il voie les choses du point de vue des garçons..."; "Pour être un bon chef scout, il suffit qu'un homme soit "un homme-enfant", c'est-à-dire que :

- 1) *il doit avoir en lui-même l'âme d'un garçon et être capable de se mettre d'emblée sur un plan juste avec ses garçons;*
- 2) *il doit comprendre les exigences, la mentalité et les désirs des différents âges de la vie d'un garçon ;*
- 3) *il doit s'occuper de chacun de ses garçons individuellement plutôt que de la masse;*
- 4) *il faut, pour arriver aux meilleurs résultats, qu'il développe entre les personnes dont il s'occupe un esprit communautaire.¹*

Ce passage concerne les relations entre les animateurs d'unité et les scouts ; cependant, n'est-il pas possible de l'appliquer aussi aux relations entre les responsables expérimentés et les jeunes animateurs d'unité ?

Dans certaines associations, les dirigeants s'enferment dans une sorte de tour d'ivoire et ignorent les besoins et les attentes des jeunes responsables.

Il y a aussi d'autres associations qui sont marginalisées dans la société parce que les jeunes occupent tous les postes de responsabilité : ils dirigent le Scoutisme mais, du fait de leur âge, ils n'ont aucun lien avec les preneurs de décision dans la société.

Le succès du Scoutisme requiert une forte et authentique coopération entre les jeunes et les personnes plus âgées : une réelle coopération intergénérationnelle.

Dans le Scoutisme, les personnes plus âgées doivent être les alliés des jeunes pour leur donner accès aux responsabilités et le pouvoir de faire entendre leur voix.

La participation des jeunes à la prise de décision ne doit pas passer par des conflits ou des guerres entre les générations ; elle demande seulement une alliance entre les plus jeunes et les plus âgés.

Evidemment, cette alliance doit être établie par les plus âgés parce qu'ils sont en situation de responsabilité. Leur rôle est de créer des espaces d'expression et des occasions de prise de responsabilité pour les jeunes. Cela peut être fait à tous les niveaux du Mouvement.

Les adultes qui coopèrent étroitement avec les jeunes occupent une position stratégique pour aider les jeunes à développer une pensée critique par rapport à leur expérience et à progresser sur le continuum de changement. A un point dans ce continuum on trouve des gens qui rencontrent des problèmes dans leur vie, mais qui ne croient pas qu'un changement soit possible. A un autre point, on trouve des gens qui sont conscients des problèmes et participent dans leur communauté mais à un degré limité et minimal si bien que leur action n'a pas beaucoup d'impact. A un autre point encore, il y a des gens qui perçoivent que les problèmes de la communauté ont des solutions qui sont à leur portée; sont confiants dans leurs capacités et s'engagent dans des actions qui produisent des résultats. Le fait d'exercer une pensée critique est source d'un apprentissage qui est réellement source de changement, spécialement pour ceux qui viennent juste de s'engager dans le processus ².

2. Plusieurs modèles peuvent être utilisés

Au niveau institutionnel dans le Scoutisme, il n'est pas toujours facile de donner aux jeunes l'accès aux instances décisionnelles et aux responsabilités.

Cependant nous devons poursuivre et diversifier nos efforts en tirant la leçon des échecs. Plusieurs modèles de participation des jeunes existent et doivent être systématiquement expérimentés aux niveaux national, régional et mondial.

a. La consultation des jeunes

Ce modèle peut être utilisé pour informer les jeunes à propos de questions spécifiques et les consulter à ce sujet. La difficulté est d'identifier et de recruter des représentants qualifiés. Si les jeunes qui participent à une réunion sont choisis au hasard et ne représentent pas vraiment un groupe plus vaste de jeunes, alors la participation sera de pure forme.

On peut donner quelques exemples de bonnes pratiques :

- Une consultation d'animateurs d'équipe au niveau d'un district. Chaque unité scoutée délègue un ou deux de ses animateurs d'équipe à une réunion où ils auront à exprimer leurs idées sur la façon d'améliorer le programme scout ou sur la façon d'organiser un grand événement pour les Scouts. Les animateurs d'équipe ont une claire responsabilité et peuvent s'exprimer au nom de leur équipe et de leur unité.

- Dans chaque unité de Routiers d'une association scoutée, les Routiers élisent un *jeune président*, qui préside l'Assemblée d'Unité. Cette association organise un congrès national des présidents d'unité pour les informer et les consulter sur un nouveau programme en cours de développement pour leur branche. Dans cet exemple aussi la participation n'est pas de pure forme puisque les présidents des unités de Routiers ont un rôle bien établi et sont habitués à représenter leurs pairs.

- Dans une autre association, un congrès national des jeunes responsables de la branche Louveteaux est organisé. Chacun des groupes locaux doit déléguer un responsable de moins de 26 ans. Ici aussi la participation n'est pas de pure forme puisque le congrès est convoqué bien en avance pour donner le temps d'une bonne préparation et d'une délégation adéquate de chaque équipe locale.

Il est important de donner des informations claires sur le lieu et le sujet de la consultation, ainsi que sur la façon d'optimiser les processus. Pour être efficace la consultation exige :

- Le remboursement des frais de participation ;
- Une préparation appropriée, de manière à permettre une bonne identification des sujets

à discuter et à donner un temps suffisant pour promouvoir la consultation ;

- Une promotion efficace de manière à atteindre un large éventail de jeunes. Cela implique d'utiliser les réseaux d'information des jeunes plutôt que ceux des adultes (revues de jeunes, programmes de radio pour les jeunes) et des techniques faciles d'emploi pour les jeunes telles qu'Internet ;
- La priorité doit être donnée aux jeunes participants en évitant une domination des interventions adultes.

Ce modèle présente plusieurs avantages. Par exemple, il peut être très attrayant pour les jeunes moins intéressés par des méthodes de participation plus formelles. Ce modèle présente cependant plusieurs limites (par exemple, il peut difficilement être utilisé sur une base régulière, et il est limité à des sujets spécifiques).

C'est pourquoi il ne peut pas être utilisé comme méthode unique pour faire participer les jeunes au processus de prise de décision.

b. Le Comité consultatif des jeunes

C'est un modèle largement utilisé pour impliquer les jeunes dans la prise de décision avec un comité fonctionnant de manière classique, comme un sous-comité dépendant d'une instance principale de prise de décision et jouant le rôle de lien entre cette instance et les jeunes.

Ce modèle est souvent utilisé dans les gouvernements locaux et dans les grandes organisations non lucratives ou religieuses. Il est aussi largement utilisé dans le système scolaire (dans certains pays) sous la forme de conseils d'étudiants.

C'est aussi, d'une certaine façon, le modèle utilisé pour le Forum des Jeunes du Scoutisme Mondial, puisque cette instance adopte des recommandations qui sont ensuite soumises au Comité Mondial du Scoutisme.

Le modèle du Comité consultatif des jeunes est attrayant pour les jeunes qui sont attirés par des méthodes de participation plus formelles. Il a, entre autres, l'avantage de permettre l'expression du point de vue des jeunes et de fournir aux participants l'occasion de développer un éventail de compétences et de capacités.

Les procédures utilisées sont probablement moins formelles que celles normalement associées aux structures formelles de direction et de ce fait sont plus conviviales pour les jeunes.

Pour être efficace avec les jeunes en mesure de travailler dans ce cadre, ce modèle exige une grande attention dans le processus de choix, de recrutement, de méthodes de travail et d'évaluation. Par exemple, il n'est pas facile de recruter des délégués avec un profil très précis pour le Forum des

Jeunes du Scoutisme Mondial ; par conséquent, les participants ont des niveaux d'expérience variés et ne sont pas tous représentatifs d'un grand nombre de jeunes.

Les recherches ont permis d'identifier les bonnes pratiques qu'il convient d'adopter pour établir une structure consultative de jeunes, entre autres :

- Déléguer la responsabilité de la planification et de la mise en place à un permanent ou à un membre du Conseil national ; et
- Incorporer les objectifs de la structure consultative de jeunes dans les objectifs généraux de l'organisation.

Malheureusement, ce modèle est souvent utilisé de manière exclusive, ce qui conduit à exclure du processus de participation la majorité des jeunes. Son efficacité peut être accrue si on l'utilise en conjonction avec d'autres stratégies de participation.

Des stratégies multiformes permettent de rejoindre une audience plus large et peuvent se renforcer mutuellement.

Par exemple, pour surmonter les limites du Forum Régional des Jeunes, la Région Interaméricaine du Scoutisme a établi un *Réseau Régional des jeunes* avec un nombre élevé de jeunes représentatifs de chaque association, qui peuvent rester en contact et échanger des

informations et des idées par l'intermédiaire d'Internet sur une longue période de temps. Cependant, on doit s'assurer que ce réseau a accès au Comité Régional, en y étant représenté ou en pouvant proposer des sujets et des recommandations à l'ordre du jour de ses réunions.

d. L'éducation de pair à pair

Ce modèle insiste sur le développement des compétences des jeunes en créant des rôles qui vont permettre à des jeunes de former ou d'éduquer leurs pairs. Il comporte un programme de formation détaillé des jeunes éducateurs soutenu par une assistance continue de la part de conseillers adultes.

Ce modèle a été utilisé avec succès dans les programmes d'éducation à la santé à l'intention des jeunes. Il offre de nombreux avantages parmi lesquels :

- Le renforcement du processus d'apprentissage par le fait que les jeunes apprennent d'autres jeunes ;
- L'apport d'une information et de compétences appropriées aux jeunes pour leur permettre d'être des éducateurs efficaces ;
- L'assurance que les informations et les compétences sont proposées dans un style approprié et à un niveau adapté ;

- L'encouragement des jeunes à assumer des responsabilités.

L'éducation de pair à pair peut être utilement incorporée dans des programmes de formation à l'intention des jeunes nommés dans des conseils ou des comités en les mettant en contact avec d'autres jeunes actuels ou anciens membres de ces instances. Cependant ce modèle doit être utilisé avec précaution car il n'est pas adapté à toutes les situations.

e. Le partenariat entre jeunes et adultes

*La participation des jeunes concerne le développement de partenariats entre les jeunes et les adultes dans tous les domaines de la vie de manière à ce que les jeunes puissent prendre une position reconnue dans notre société, et dans la communauté entière et pour que les jeunes puissent bénéficier de leurs contributions, idées et énergie.*³

Une participation significative des jeunes au processus de prise de décision repose sur des relations de travail efficaces entre les adultes et les jeunes.

Quand différentes compétences et capacités sont reconnues et estimées pour leur contribution au travail commun, et que chacune des parties respecte l'expertise de l'autre, les bases d'un véritable partenariat existent.

Si les adultes expliquaient mieux aux jeunes les décisions à prendre, s'ils écoutaient réellement les jeunes et leurs idées, cela voudrait dire qu'ils essaient de travailler en partenariat avec les jeunes. Le partenariat consiste à faire des choses ensemble. Il consiste à écouter l'opinion de chacun en prenant au sérieux des idées différentes... Il consiste à se respecter mutuellement. (Stacey, 1997)

On peut identifier deux modèles de partenariat : *jeunes partenaires en responsabilité* et *jeunes chercheurs en situation de parité*

Jeunes partenaires en responsabilité

Ce modèle de partenariat considère les jeunes comme ayant un contrôle significatif sur le service ou le projet en cours, tandis que les adultes jouent un rôle de soutien à leur égard (Stacey 1998). C'est plus ou moins sur ce modèle que le Bureau Mondial du Scoutisme a développé un système de jeunes *chargés de projet* : des jeunes sont invités à travailler au Bureau Mondial du Scoutisme pour réaliser un projet spécifique en partenariat avec un responsable expérimenté. Des systèmes similaires existent à d'autres niveaux dans les organisations scouts nationales. Certains centres scouts (comme le Centre Scout international de Kandersteg) emploient des jeunes volontaires sur un modèle similaire.

Jeunes chercheurs en situation de parité

Dans cette approche les jeunes sont engagés comme partenaires à égalité avec des professionnels adultes, sur la base de leur expertise et de leurs idées.

Ce modèle peut être appliqué sous des formes diverses et peut s'inscrire dans d'autres stratégies de participation. Dans le cas de la recherche en situation de parité, il implique des jeunes travaillant comme co-chercheurs avec des professionnels travaillant sur un sujet centré sur la jeunesse.

Ce modèle a été utilisé dans le cadre de la recherche sur le genre développée par le Bureau Mondial du Scoutisme et le Bureau Européen du Scoutisme. Pour être efficace, le modèle nécessite :

- Une évaluation sérieuse des compétences ;
- Une claire définition des attentes des différents partenaires ;
- Une négociation ouverte ;
- Un recrutement attentif ;
- Une reconnaissance à travers les conditions d'emploi, y compris le salaire ;
- Une participation dans toutes les étapes depuis la planification jusqu'à l'évaluation.

f. Jeunes dans les instances décisionnelles

Dans certaines régions (Europe, Interamérique, Afrique) les jeunes responsables (âgés de moins de

trente ans) sont spontanément bien représentés dans les conseils et les comités nationaux. Dans certains pays, les associations scouts nationales sont contraintes par la loi d'appliquer un système de quota : par exemple, les deux tiers des membres de leur conseil national doivent être âgés de moins de trente ans.

Un tel système n'est pas applicable partout, particulièrement lorsque plusieurs systèmes de quotas doivent être également pris en compte et entrent en compétition les uns avec les autres (quotas d'âge en compétition avec des quotas de sexe ou des quotas culturels) comme cela pourrait être le cas pour le Comité Mondial du Scoutisme.

Cependant, en combinant plusieurs modèles il doit pouvoir être possible de nommer des jeunes compétents à des postes de responsabilité et de démontrer les avantages de la participation des jeunes dans des instances décisionnelles.

Par exemple, les réseaux de jeunes établis aux niveaux national, régional et mondial pourraient servir de viviers pour identifier des jeunes capables d'apporter leur contribution dans des sous-comités techniques et de là être élus dans des conseils ou des comités.

Lorsqu'on réfléchit sur la manière d'impliquer des jeunes dans les processus décisionnels au sein de notre organisation, il faut considérer les points suivants :

- Voulons-nous obtenir une contribution d'un aussi grand nombre de jeunes que possible ? (Si c'est le cas, explorons des méthodes non structurées.)
- Dans quelle mesure souhaitons-nous que les jeunes s'approprient le contenu ? (Si nous recherchons un degré d'appropriation élevé, alors optons pour des méthodes plus structurées.)
- Voulons-nous développer un courant d'information dans un seul sens ? (dans ce cas choisissons une approche non structurée) ou dans les deux sens ? (dans ce cas, choisissons une approche plus structurée.)
- Avons-nous besoin d'une exploration en profondeur des questions de jeunesse ? (dans ce cas, choisissons une approche plus structurée) ou plus superficielle ? (dans ce cas, choisissons une approche moins structurée.)
- Avons-nous les ressources pour nommer des personnes bien identifiées pour soutenir, guider les jeunes participants et jouer un rôle de mentor auprès d'eux ?
- Comment pouvons-nous combiner au mieux diverses stratégies pour obtenir les meilleurs résultats possibles pour notre organisation et pour les jeunes participants ?

Notes

1. Robert S.S. Baden-Powell, *Le Guide du Chef Eclairer*.
2. *Adults as Allies* by Barry Checkoway, School of Social Work. University of Michigan, www.wkkf.org/pubs/YouthED/Pub564.pdf
3. *Youth Participation Handbook*. A Guide for Organisations seeking to involve young people on boards and committees. An initiative of Government of South Australia, office of Employment and Youth. Prepared by Kate Barnett and Associates with the assistance from Julie Sloan Management. Department of Education, Training and Employment. 2000, www.maze.sa.gov.au



Participation des jeunes dans la communauté

1. Qu'entend-nous par communauté ?

“Communauté” est un mot aux multiples significations et usages. On voit habituellement la communauté comme un endroit où les gens vivent ensemble (un village ou une ville), ou bien comme un groupe de population possédant des caractéristiques semblables (des ruraux ou des personnes âgées), ou bien encore comme un groupe de personnes partageant les mêmes préoccupations (la liberté religieuse ou le statut des femmes). Le concept de communauté est souvent utilisé, mais moins souvent défini... En fait, la communauté est aussi un processus qui amène les gens à prendre des initiatives et à agir collectivement. Ce processus varie d'en endroit à un autre, mais il est généralement fondé sur la croyance que les problèmes communautaires ont des solutions communautaires, et que les gens devraient s'impliquer dans les questions qui les affectent au niveau local. Communauté/communautaire est alors plus qu'un nom ou un adjectif, c'est aussi une action - agir en commun - qui renvoie au processus de participation, c'est un moyen pour trouver des solutions dans la vie sociale.¹



2. Défis

a. Marginalisation des jeunes

Dans les pays industrialisés, les jeunes sont le plus souvent tenus à l'écart des réalités de leur communauté. Ils passent la plupart de leur temps avec leurs pairs, à l'école, dans des clubs de jeunes, des camps de vacances, devant la télé ou devant des jeux vidéo, etc.

Les jeunes doivent attendre de plus en plus longtemps avant d'avoir accès aux responsabilités et aux rôles adultes dans leur communauté. Un siècle auparavant, dans la plupart des cas, les jeunes quittaient l'école et commençaient leur vie professionnelle à 14 ans.

Aujourd'hui, la plupart des jeunes doivent attendre jusqu'à l'âge de 22 à 26 ans avant de prendre des rôles adultes.

A côté des aspects positifs de cette situation (sécurité, éducation, etc.), il y a aussi des aspects négatifs : les jeunes manquent souvent de connaissances à propos des aspects techniques et opérationnels de la communauté ; ils ignorent comment la société réelle fonctionne, comment elle évolue. Ils souffrent d'être tenus dans un statut sans responsabilité réelle alors qu'ils ont toutes les capacités pour jouer un rôle constructif dans la communauté.

Les meilleurs projets de participation des jeunes sont ceux qui, d'une part, répondent aux besoins de la communauté et, d'autre part, correspondent à la capacité des jeunes à consacrer leur énergie, leur ingéniosité et leur imagination pour répondre à ces besoins. Il est fréquemment difficile de réussir une adéquation parfaite : souvent les parents et les autres adultes qui travaillent avec les jeunes ne saisissent pas le potentiel que les jeunes possèdent pour faire une contribution significative au niveau de la communauté. Cela s'explique par quelques raisons évidentes : les jeunes sont mis à l'écart dans des écoles où leurs actions ont peu de conséquences pour les autres et ils sont largement coupés du monde adulte. Une intégration

progressive dans le monde du travail ne correspond plus à un modèle normal pour les jeunes. En conséquence, beaucoup de jeunes ne prennent pas confiance dans leur capacité d'apporter une contribution significative et donc de nombreux adultes sont encore plus enclins à ignorer leur potentiel.²

Dans les pays en développement, la ségrégation entre les adultes et les jeunes est moins généralisée. Cependant, le chômage et la pauvreté ont également pour effet de marginaliser les jeunes.

Parce qu'elle donne aux jeunes le sentiment qu'ils sont incapables de jouer un rôle constructif dans la société, cette marginalisation cause de nombreux problèmes : délinquance, toxicomanie, suicides. Les jeunes ne sont pas encouragés à contribuer au développement de la société ; dès lors ils réagissent par un manque d'intérêt et de motivation pour les problèmes de la communauté. Ils ne sont pas préparés à prendre une part active dans la société.

b. Adultisme

Par ailleurs, aussi bien dans les pays industrialisés que dans les pays en développement, l'*adultisme* est dominant :

L'adultisme renvoie à tous les comportements et les attitudes qui découlent de la conviction que les adultes sont meilleurs que les jeunes et ont le droit

d'agir à l'égard des jeunes sans l'assentiment de ces derniers.

Si l'on met à l'écart les prisonniers et certaines personnes vivant en institutions, la vie des jeunes est plus contrôlée que celles de tout autre groupe dans la société. De plus, les adultes se réservent le droit de punir, menacer, frapper, priver de leurs "privilèges" et frapper d'ostracisme les jeunes quand ils considèrent qu'il est salutaire de les contrôler ou de les "discipliner".

Si cette description correspondait au traitement réservé à un groupe d'adultes, la société le dénoncerait rapidement comme une forme d'oppression. Mais, en général, les adultes ne considèrent pas l'adultisme comme étant oppressif, parce que c'est bien de cette façon qu'eux-mêmes ont été traités lorsqu'ils étaient jeunes. Ils ont intériorisé le processus. L'essence de l'adultisme c'est le manque de respect à l'égard des jeunes : ils sont considérés comme moins importants, et en un sens, inférieurs aux adultes. On ne croit pas en leur capacité à se développer de manière correcte, et donc ils doivent être instruits, disciplinés, encadrés, punis et guidés vers le monde adulte.¹

L'adultisme est l'obstacle le plus important à la participation des jeunes au développement de la communauté.



c. Surprotection

D'autres adultes, particulièrement parmi les éducateurs et les enseignants, partent de l'hypothèse que les jeunes sont des *membres vulnérables de la société* trop souvent transformés en victimes par des forces sur lesquelles ils n'ont aucun contrôle. Ceux qui partagent cette opinion veulent *sauver les enfants, défendre leurs droits*, et les protéger contre l'aggravation des conditions de vie.

Les adultes qui partagent ce point de vue sont réticents à l'idée de faire participer les jeunes au développement de la société. Ils expriment l'opinion que les problèmes environnementaux ou sociaux doivent être résolus par des services professionnels et non pas par les jeunes.

C'est certainement pour cette raison que dans beaucoup de

pays industrialisés, les projets de développement communautaire sont rares et que les Scouts sont principalement impliqués dans des activités récréatives.

Il est significatif que les associations de ces pays enregistrent la plus faible proportion d'adolescents et de jeunes adultes parmi leurs membres. Les adolescents cherchent à avoir des responsabilités adultes et à s'exercer dans des rôles adultes. S'ils ne peuvent pas les trouver dans le Scoutisme, alors ils rejoignent d'autres organisations.

Nous devons en effet être conscients du fait que, dans les pays industrialisés, de nombreuses organisations de jeunesse font participer les jeunes à des activités de développement communautaire. Barry Checkoway cite plusieurs sortes de projets communautaires dans lesquels les jeunes sont impliqués aux Etats-Unis : lutte contre les préjugés et la discrimination raciale, protestation contre les dépôts de déchets toxiques; mobilisation des résidents des logements sociaux contre le trafic de drogues; animation d'ateliers de prévention de la violence, etc.

d. Alliance adultes-jeunes

Même dans les pays les plus riches, les communautés affrontent de nombreux problèmes et les jeunes peuvent bénéficier du fait d'être impliqués dans

la recherche de solutions. Le programme *EuroEtapas*, lancé par la Région Européenne du Scoutisme, apporte de nombreux exemples où des Pionniers et des Routiers contribuent à la prévention des incendies de forêts, à la protection d'espèces menacées, à l'aide aux réfugiés, à la réhabilitation de logements pour les sans abri, à la lutte contre les haines ethniques, à l'organisation de camps de vacances pour les enfants défavorisés, etc.

Des activités de ce type peuvent être organisées dans tous les pays, mais elles exigent des responsables adultes capables de proposer aux jeunes la *vraie aventure* : contribuer au changement au sein de la communauté, travailler à l'avènement d'un monde meilleur !

Les jeunes créent le changement au sein des communautés ! Ils sont tuteurs dans les écoles, ils travaillent dans des centres de santé et servent dans des restos du coeur. Ils nettoient l'environnement, réhabilitent des logements pour les sans abri et formulent des stratégies pour la revitalisation des quartiers. Ils résolvent des problèmes, planifient des programmes et font participer les gens dans les décisions qui affectent leur communauté. Mais ces jeunes ne travaillent pas de manière isolée, sans soutien ni encouragement. Il y a des adultes qui travaillent en étroite relation

*avec eux et assurent des rôles divers dans le processus - depuis rassembler les jeunes et les encourager à l'action, jusqu'à les aider à développer leurs idées et leur apporter un soutien dans leur travail. Ces adultes considèrent "les jeunes comme des ressources" - comme des citoyens compétents qui ont le droit de participer et la responsabilité de servir leur communauté.*¹

Malheureusement, il y a un manque généralisé d'adultes capables de porter aux jeunes une amitié réelle et de jouer un rôle clé pour ouvrir aux jeunes un espace de responsabilité et d'action dans la société.

e. Projets de faible qualité, raisonnement à court terme

Quand le Scoutisme fait participer les jeunes de manière active au développement de la communauté - et c'est le cas dans la plupart des pays en développement - la qualité des projets est parfois discutable.

Il n'est pas suffisant de multiplier la quantité des projets de développement communautaire et de mobiliser le plus grand nombre possible de jeunes dans ces projets.

On voit des responsables scouts qui poussent les jeunes dans des activités, sans prendre le temps de leur faire comprendre les causes des problèmes de la communauté qu'on leur demande de contribuer à résoudre : un millier de Scouts sont mobilisés et doivent planter

10.000 arbres, mais personne ne les aide à découvrir les causes de la déforestation, et personne ne leur explique comment impliquer la communauté dans le respect et l'entretien des arbres. Dans d'autres cas *les adultes dirigent les jeunes vers quelques stratégies prudentes plutôt que de les remettre en question... Ils encouragent les jeunes à balayer les rues plutôt que de protester contre les services de voirie, ou de jouer un rôle de soutien scolaire dans les écoles plutôt que de remettre en cause les inégalités scolaires.*¹

Le Scoutisme est un mouvement éducatif et non pas une agence de développement. C'est pourquoi, quand il s'engage dans des projets de développement communautaire, il fait face à un double défi :

- Les projets de développement communautaire doivent être l'occasion d'un processus d'apprentissage. Les animateurs adultes doivent aider les jeunes à réfléchir de manière critique sur leur expérience et à découvrir les connections entre diverses questions afin d'identifier les causes qui sont à la racine des problèmes et à clarifier les choix qui doivent être faits.
- Les associations scoutistes ne doivent pas faire l'erreur de développer seulement des solutions à court terme.

Bien sûr, dans une situation d'urgence, la première réaction est de répondre aux problèmes immédiats et de développer des solutions à court terme focalisées sur les symptômes.

Dans un pays où des violences éclatent entre deux communautés, les Scouts seront mobilisés pour aider dans les camps de réfugiés. C'est une réponse à court terme requise par la situation d'urgence.

Cependant, la réponse à long terme (plus efficace) serait d'intégrer dans le programme scout une formation aux compétences de base pour rendre les Scouts capables de lutter contre les préjugés ethniques et de gérer les conflits.

En conformité avec sa mission, le Mouvement scout doit s'efforcer de donner toujours la priorité aux solutions éducatives à long terme.

3. Que faire ?

a. Ouvrir des espaces de responsabilité et d'expérience

C'est la mission du Scoutisme et d'autres organisations de jeunesse d'ouvrir des *espaces* dans la société, aux niveaux local, national et international, pour que les jeunes puissent exprimer leurs vues et participer au développement de la communauté :

- Le Scoutisme doit travailler avec d'autres organisations de jeunesse pour persuader les autorités aux niveaux local, national et international de l'intérêt et de l'utilité de la participation des jeunes dans des activités de développement communautaire.
- Le Scoutisme doit promouvoir et développer diverses activités (visites, explorations, enquêtes) permettant aux jeunes de découvrir la communauté et son fonctionnement (aux niveaux local, national et international) et d'évaluer ses besoins.

Ces activités doivent former les jeunes à réfléchir de manière critique sur leur expérience (repérer les liens entre les questions, identifier les causes qui sont à l'origine des problèmes, clarifier les choix qui peuvent être faits) et à s'interroger sur les processus de changements

(quels besoins nouveaux dans la communauté ? A quoi devrait ressembler une communauté idéale ? Pourquoi y-a-t-il un fossé entre la réalité et la situation idéale ?).

- A travers le Scoutisme, les jeunes doivent avoir la possibilité de prendre part à diverses plates-formes de jeunesse pour discuter des questions de politique de jeunesse et proposer des changements et des améliorations dans la communauté aux autorités aux niveaux local, national et international.
- Le Scoutisme doit aussi développer des partenariats avec des agences de développement et d'autres ONG de manière à réaliser deux objectifs cruciaux :
 - Développer une expertise dans des domaines variés du développement communautaire ;
 - Amener ses partenaires à reconnaître les champs d'action qui lui sont spécifiques (éducation) et éviter d'être impliqué dans des activités où les jeunes sont simplement utilisés comme main d'œuvre d'appoint.

b. Développer diverses approches et stratégies adaptées aux jeunes

Dans les pays industrialisés, le Scoutisme rencontre quelques difficultés pour ouvrir des champs d'expérience aux jeunes dans le développement communautaire. Dans les pays en développement, le Scoutisme, parce qu'ils est souvent une des rares organisations implantées à travers tout le pays, reçoit de trop nombreuses demandes pour impliquer les jeunes dans une grande variété d'action.

Dans les deux cas, nous devons identifier et promouvoir des pratiques porteuses de développement communautaire, c'est-à-dire, des activités dans lesquelles les jeunes peuvent vraiment *faire la différence*; des activités possédant un potentiel éducatif élevé et qui ne présentent pas le risque d'écarter le Scoutisme de sa mission.

Barry Checkoway identifie plusieurs stratégies de développement communautaire, qui peuvent être adaptées au Scoutisme.

Mobilisation de masse

La mobilisation de masse consiste à rassembler des individus sur des thèmes significatifs à travers des manifestations publiques de haute visibilité, telles que des manifestations contre la discrimination raciale.

Habituellement, ce type d'activité n'est pas très bien adapté à la nature du Scoutisme parce qu'il peut impliquer le Mouvement dans des conflits politiques et parce qu'il ne possède pas un potentiel élevé de formation des individus.

Cependant, quelques bons exemples peuvent être cités, comme la manifestation organisée par le Mouvement scout à Palerme (Italie) quelques années auparavant pour mobiliser la population contre la Mafia.

Organisation à la base

Une autre approche possible est de donner la capacité aux groupes locaux d'apporter une contribution à certains problèmes environnementaux ou sociaux : lutter contre les préjugés ethniques ou la violence à l'école, améliorer l'environnement, prévenir les accidents de la route, prévenir le VIH/sida ou les autres maladies sexuellement transmissibles, etc..

Ces activités peuvent être développées en petits groupes, selon la méthode scout, et possèdent un potentiel éducatif élevé.

Participation citoyenne

Représenter les gens dans des comités et des réunions des instances communautaires en ayant pas exemple un siège dans le conseil scolaire ou la commission de planification de la municipalité.

Le fait, pour une jeune personne, de représenter le Mouvement dans ce type de plate-forme peut être passionnant et constituer une expérience très éducative... à la condition que cette jeune personne soit bien préparée de manière à être capable de témoigner de l'expérience du Scoutisme, de recueillir des informations pertinentes et de contribuer à la prise de décisions valables.

Plaidoyer public

Représenter les intérêts d'un groupe auprès d'instances législatives ou dans d'autres arènes institutionnelles, comme le fait d'agir auprès de parlementaires pour soutenir des programmes de jeunesse.

Ce type d'activités n'est généralement pas organisé par le Scoutisme lui-même, mais le Mouvement peut prendre part à des activités similaires à travers les plates-formes de jeunesse (par exemple, le Forum Européen de la Jeunesse dans lequel le Scoutisme a un profil élevé).

Education populaire

Développer les prises de conscience et renforcer un sentiment de confiance à travers des réunions de groupes restreints, comme la formation mutuelle sur les causes de la pauvreté (ou d'autres problèmes), et la recherche de solutions alternatives.

Ce type d'action constitue, pour le Scoutisme, un champ privilégié d'engagement dans la communauté, parce que cela correspond aux types habituels d'activités qu'il organise et parce que le potentiel éducatif y est élevé.

Développement de services locaux

Apporter de sa propre initiative des services au niveau de la communauté, tels que le soutien de centres de santé infantile ou le soutien scolaire. Ceci représente un type d'activités particulièrement bien adapté à la branche aînée (Routiers).

Il y a beaucoup d'exemples de bonnes pratiques dans le développement communautaire, expérimentées aux niveaux local, national et international. Les Organisations Scoutes Nationales et l'OMMS doivent développer plus d'efforts pour promouvoir et disséminer ces pratiques porteuses. Il est particulièrement important de mettre en relief non seulement l'action mais aussi la réflexion critique faite par les jeunes sur leur expérience et sur la manière dont l'activité a contribué au développement personnel des jeunes :

- Amélioration des résultats scolaires par le développement des connaissances et des compétences pratiques provenant de la résolution de problèmes "dans la vie réelle".

- Renforcement de la responsabilité sociale et des valeurs civiques à long terme.
- Développement de la capacité d'établir des priorités, de prendre des décisions et de planifier un projet collectif.
- Développement du sentiment d'appartenance et de la solidarité.
- Développement de l'apprentissage interculturel. etc..

c. Recruter et former des adultes alliés des jeunes.

Beaucoup d'adultes voient les jeunes comme des victimes potentielles (*Nous devons les protéger*) ou comme des sources potentielles de problèmes (*Nous devons les contrôler*). Nous avons besoin d'identifier et de recruter (particulièrement pour les branches aînées) des adultes capables de considérer les jeunes comme des *ressources potentielles pour la communauté*, c'est-à-dire comme des citoyens possédant des compétences et le droit de participer et d'exercer des responsabilités au service de la communauté.

Ces adultes devront être capables d'établir des relations positives avec les jeunes. Ils établiront un *bilan des capacités* des jeunes et les aideront à identifier et à développer leur potentiel.

Les jeunes, souvent inconsciemment, aspirent à des relations avec un adulte en qui ils peuvent avoir confiance lorsqu'ils lui confient une information confidentielle, capable d'aider, de donner des conseils et de permettre aux jeunes de surmonter la dépression adolescente dans une relation attentive et confiante.

Les adultes qui possèdent une autorité naturelle, qui sont capables de donner un accord et d'être pour les jeunes de véritables amis peuvent avoir une influence inattendue. Fréquemment, les adultes sont surpris de constater comment une toute petite intervention permet d'établir une relation confiante avec des jeunes et d'être embrassés comme une 'mère', un 'père', ou 'un mentor'.¹

Les responsables adultes doivent recevoir une formation qui les rende capables d'autonomiser les jeunes et de réaliser une éducation au leadership.

d. Développement de l'autonomisation

L'autonomisation des jeunes va plus loin que la participation des jeunes. En termes généraux, C'est un processus par lequel une personne ou une communauté reçoit un pouvoir d'une autre personne ou d'une autre communauté. En fait, le pouvoir n'est pas à l'extérieur de la personne ou de la communauté. Il faut plutôt voir le pouvoir comme une ressource potentielle qui existe en chaque personne et en chaque communauté.

Au sujet de l'autonomisation, Checkoway nous rappelle l'histoire du magicien d'Oz :

Le lion Cowardly demande au magicien de lui donner du courage. Finalement, le magicien donne au lion un ruban signifiant le courage. Quand le lion regarde le ruban, il croit qu'il possède le pouvoir d'être courageux ; quand il ressent les choses de cette façon, il se comporte aussi de cette façon. Mais, le magicien remarque : 'Je ne sais pas pourquoi les gens me demandent toujours ce qu'ils ont déjà'.¹

Cette remarque peut être appliquée à l'autonomisation : tout jeune possède potentiellement le pouvoir de participer et de contribuer au développement de la communauté. Les responsables adultes doivent les aider à découvrir qu'ils possèdent ce pouvoir.

De nombreux jeunes, particulièrement parmi les membres de minorités ethniques ou culturelles, n'ont jamais fait l'expérience de ce potentiel de pouvoir. Au contraire, on leur a dit qu'ils étaient moins importants que les adultes, qu'ils n'avaient pas le droit de participer aux décisions, qu'ils étaient soumis au contrôle de leurs parents, vulnérables à des punitions et à des mauvais traitements, limités dans leurs droits légaux, etc. Par conséquent, un effort positif est nécessaire pour les aider à découvrir qu'ils ont en fait le pouvoir de participer et de diriger.

e. Développement du leadership

On appelle cet effort "développement du leadership". Un processus qui s'appuie sur les ressources des jeunes pour leur apporter une expérience capable de contrebalancer les situations d'incapacité et d'inégalité. Le développement du leadership autonomise les jeunes.

On peut distinguer plusieurs éléments clés dans le développement du leadership.

Des relations enrichissantes

Avant de prendre des responsabilités pour le bien-être des autres, nous devons nous sentir nous-mêmes bien entourés. Ce que nous apprenons le mieux vient des gens qui nous aiment. Pour réussir notre développement personnel, nous avons besoin d'un mentor, d'un ami, d'un conseiller capable de nous soutenir et de nous encourager.

Identifier le potentiel individuel

Le potentiel de leadership est souvent caché. Quelques fois, les leaders agressifs ont des caractéristiques négatives associées à leur dominance et d'autres personnes moins brusques dans leur expression, moins populaires, moins péremptoires peuvent avoir un meilleur potentiel.

Souligner les réussites

Les tâches dans lesquelles les jeunes sont impliqués au service de la communauté doivent avoir des résultats significatifs et visibles. Les responsables adultes doivent

proposer aux jeunes des critères de réussite exigeants de manière à obtenir une reconnaissance de la communauté qui soit sans équivoque.

Corriger les déficiences scolaires

Des ateliers de développement de compétences doivent être proposés pour aider les jeunes leaders à acquérir les compétences qu'ils n'ont peut-être pas eu la capacité d'acquérir à l'école : expression orale, expression écrite, comment diriger une discussion de groupe, comment définir des objectifs et établir un plan d'action, comment faire un rapport, etc.

Elargir le champ des activités

Le développement du leadership ne doit pas être limité aux expériences faites dans le cadre du Scoutisme. La formation au leadership doit être organisée de manière à ce que les résultats soient applicables hors du Mouvement : à l'école, à l'université, dans la vie professionnelle, dans la communauté, etc..

Ouvrir aux questions mondiales

Tout problème au niveau local a un lien avec des questions mondiales. Les jeunes doivent le découvrir. Le mot d'ordre doit être *agir localement, penser globalement*. Les jeunes doivent être encouragés à ne pas limiter leur perspective à leur propre communauté. L'expérience commence au seuil de la maison, mais la perspective doit dépasser le voisinage immédiat.

Le réseau international du Mouvement Scout peut être utilisé pour atteindre cet objectif (contacts internationaux, jumelages, etc.).

f. Priorité aux programmes pour les adolescents et les jeunes adultes

Quand nous discutons avec des responsables scouts, nous pouvons avoir l'impression, parfois, que notre Mouvement est beaucoup trop centré sur lui-même. Certains responsables, en effet, présentent leur action comme si le but du Scoutisme était de produire des animateurs *pour* le Scoutisme. Chaque fois qu'un Routier parvient au terme du programme scout, la première proposition qu'il /elle reçoit est de devenir un animateur scout.

Nous devrions prendre mieux conscience d'un fait très simple : la valeur d'une association scout se mesure à sa capacité de *mettre sur le marché* de la société civile, chaque année, un certain nombre de jeunes possédant la motivation et les compétences pour prendre des responsabilités dans la communauté.

Si ce nombre s'accroît de quelques centaines à quelques milliers, le Scoutisme aura donné un meilleur service à la société et son succès comme son influence grandiront.

C'est pourquoi nous devons faire une distinction claire entre les objectifs à court terme et les objectifs à long terme dans le domaine du développement communautaire.

Prenons un exemple, dans un pays en développement, une association scout est très désireuse de contribuer à résoudre le problème croissant des enfants des rues. L'association développe l'idée d'ouvrir des crèches communautaires pour aider les mères de famille à prendre soin des enfants de 2 à 3 ans. Un tel projet répond probablement aux besoins de la communauté ; cependant il risque d'écarter le Mouvement de sa mission spécifique. Développer des activités pour les enfants en bas âge ne fait pas partie du programme scout.

La solution, dans ce cas, est de proposer ce projet aux Routiers qui quittent le Mouvement. Avec les compétences en leadership qu'ils ont développées dans le Scoutisme, ils/elles devraient être capables de créer une nouvelle ONG qui prendra en charge cette action.

Impliquer dans le développement de la communauté des jeunes possédant des capacités de leaders est certainement le but ultime du Scoutisme.

Notes

1. *Adults as Allies* by Barry Checkoway, School of Social Work. University of Michigan, www.wkkf.org/pubs/YouthED/Pub564.pdf
2. US National Commission on Resources for Youth, 1978.



Index

A

- Adolescents et jeunes adultes 126
- Adultisme 116
- Alliance adultes-jeunes 118
- Animer un conseil
 - La reformulation 71
 - Les 10 premières minutes 70
 - Le président 70
 - Le secrétaire 70
 - Traiter les cas difficiles 73
- Autonomie morale 92
- Autonomie morale et citoyenneté 93
- Autonomisation des jeunes 27
 - Développement 124
 - Développement du leadership 125
 - Formulaire d'évaluation 30
 - Le modèle de l'autonomisation 29
 - Niveaux d'autonomisation 84
- Autoritarisme ou surprotection 37

B

- Brownsea et Mafeking 4

C

- Cadre et contenu 36
- Comité consultatif des jeunes 109
- Communauté 115
- Compétences fondamentales 82
- Concept de loi 89
- Consultation des jeunes 108
- Convoquer un conseil 62

- Coopération 38
- Coopération intergénérationnelle 106
- Cycle de programme 97
 - Moteur à quatre temps 98
 - Outil de participation 97
 - Processus 103

D

- Démocratie et participation 105
- Développement de services locaux 123
- Diagnostic de l'unité 99
- Directif or non-directif? 33

E

- Echelle de participation 25
- Education de pair à pair 110
- Education populaire 122
- Equipe: groupe de pairs 44
- Equipe: groupe primaire 42

G

- Genre 18
- Groupes de pairs 77
 - Influence négative 78
 - Influence positive 77

J

- Jeu
 - Eléments du jeu 35
 - Jeu d'exercice 34

- Jeu et relation éducative 35
- Jeu social 34
- Jeu symbolique 34
- Le concept 33

Jeunes

- Besoins des jeunes 24
- Droits des jeunes 9
- Opinions des jeunes 23
- Point de vue des jeunes 9
- Qui sont les jeunes ? 3

Jeunes et instances décisionnelles
112

L

- Laisser-faire 37
- Loi et Promesse 87, 90, 91, 94

M

- Manipulation 38
- Marginalisation des jeunes 115
- Médiateur 80, 83
- Mentor 80, 83
- Mission du Scoutisme 10
- Mobilisation de masse 121

N

- Normes culturelles et modèles mentaux 17

O

- Obstacles institutionnels 19
- Organisation à la base 122

P

- Partenariat jeunes/adultes 111
- Participation citoyenne 122
- Participation des jeunes

- Avantages pour les adultes 13
- Avantages pour les jeunes 13
- Bénéfices à long terme 14
- Bénéfices immédiats 13
- Compétences 10
- Définition 4
- Démocratie 9, 12
- De la participation au leadership 49
- domaines de participation 4
- Les diverses tendances 6

- Pauvreté et handicaps 18
- Plaidoyer public 122
- Préparer un conseil 63
- Progression personnelle 99
- Projets de développement 119
- Propositions d'activités 100

R

- Rapport de réunion 74
- Recruter et former des adultes 123
- Règles et valeurs 91

S

- Sociogramme 53
- Surprotection 117
- Système des équipes 82
 - Conseil d'Unité 46
 - Education à la citoyenneté 47
 - Éléments 42
 - L'Assemblée d'Unité 45
 - L'équipe 42
 - Système de participation 46
- Système de valeurs 11

T

- Test sociométrique 51
- Tuteur 80, 83

Boite à outils - Participation des jeunes

© 2005

Organisation Mondiale du Mouvement Scout

Bureau Mondial du Scoutisme

Case postale 91. Rue du Pré-Jérôme 5

CH 1211 Genève 4. Plainpalais

Suisse

Tél: (+41 22) 705 10 10

Fax: (+41 22) 705 10 20

www.scout.org

Texte et illustrations : Dominique Bénard

Mise en page : Victor Ortega

Imprimé en France par :

ICN

Zone industrielle des Saligues

64300 Orthez (France)

Tél : 00 (33) 05 59 69 77 80

Fax : 00 (33) 05 59 69 77 81

icn2@wanadoo.fr

Dépot légal Août 2005



