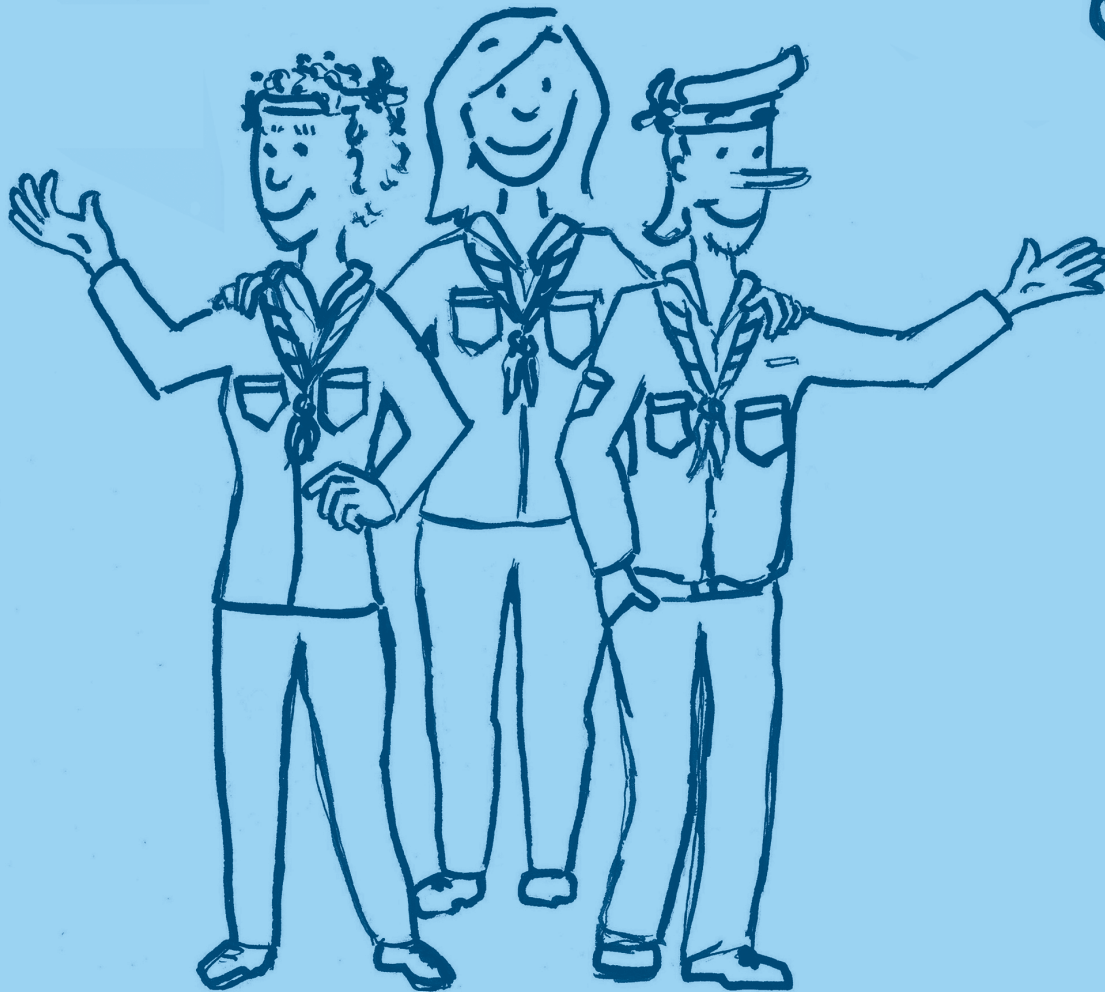
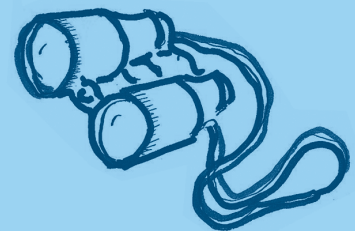


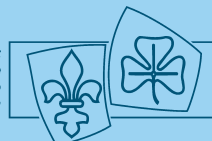


L'encadrement *au sein du scoutisme*

Comment épauler un groupe scout



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



Encadrement

Impressum

Brochure:	L'encadrement au sein du scoutisme. Comment épauler un groupe scout
Collaboration de:	Stefan Walter / Delphin, David Kieffer / Garfield, Susanne Weber / Ilaga
Avec l'aide de:	Patrick Walter / Bambus, Adrian Tresch / Dent, Samuel Schmid / Haribo, Jon Plotke / Leu Carolina Gurtner / Chita
Mise en page:	Alexandra Neumann, Beat Kieffer
Illustrations:	Estelle Salzmänn / Wallaby
Traduction:	
Édition:	260
Distribution:	2012
Référence:	3107.01.fr
Copyright:	Mouvement Scout de Suisse Speichergasse 31, Postfach 529, 3000 Bern 7

L'encadrement *au sein du scoutisme*

Comment épauler un groupe scout

Table des matières

Introduction	6	I
1 Les principes de l'encadrement	9	
1.1 Que veut dire « encadrer »?	10	
1.2 Les conditions pour encadrer	10	1
1.3 Le modèle d'encadrement du MSdS	12	
2 Toi en tant que conseiller	15	
2.1 Forces, faiblesses et limites personnelles	16	
2.2 Charges, responsabilité et droits	18	2
2.3 Soutien pour les conseillers	19	
3 Les instruments de l'encadrement	21	
3.1 Porter différents chapeaux	22	
3.2 Convention d'encadrement et convention des conseillers	24	
3.3 L'encadrement actif et passif	26	3
4 Les différentes Phases de l'encadrement	29	
4.1 Le modèle d'encadrement 3 + 4	30	
4.2 Phase 1: L'entente	31	
4.3 Phase 2: L'accompagnement	32	
4.4 Phase 3: La conclusion	34	4
5 Reprendre et transmettre un groupe	37	
5.1 Reprendre un nouveau groupe	38	
5.2 Transmettre l'encadrement du groupe	41	
6 Autres aspects de l'encadrement	43	5
6.1 La progression personnelle	44	
6.2 Remerciements et reconnaissance	45	
6.3 Les sphères de la vie	46	
6.4 Accompagner les changements	47	
6.5 La motivation	49	6
Annexes	51	
Documents importants	52	
Références	53	

A

Introduction

Le but du Mouvement Scout est de mener les enfants, les adolescents et les jeunes à trouver leur chemin vers la confiance en soi et le sens des responsabilités, mais aussi de les soutenir et de les motiver à s'ouvrir et à s'engager. Pour cela il faut que les scouts fassent leurs propres expériences et qu'ils prennent peu à peu des responsabilités. Finalement, une responsable scoute prend la responsabilité du bien-être d'un groupe d'enfants ou d'adolescents. Le fait de placer autant de confiance dans de jeunes personnes est inhabituel dans notre société. Si cela est possible dans le scoutisme, c'est d'une part parce que les responsables agissent dans un cadre clair avec des conditions et qu'ils suivent une bonne formation, mais aussi le fait qu'ils soient eux-mêmes bien encadrés est déterminant. Ton travail de conseiller est donc un soutien primordial dans le scoutisme.

Cette brochure est là pour te transmettre ce qu'est exactement l'encadrement dans le scoutisme et quels sont les instruments qui sont mis à ta disposition pour t'aider dans ton travail de conseiller. En plus, tu apprendras à connaître certaines phases à travers lesquelles tu passeras probablement pendant l'encadrement de ta maîtrise, et plusieurs aspects différents qui peuvent être importants dans ton travail. Cette brochure est destinée aux maîtrises de groupe, aux maîtrises régionales, aux coachs, mais aussi aux membres du comité des parents, des anciens scouts et à l'aumônier. Pour résumer, à tous ceux qui font partie du réseau d'encadrement et qui se charge d'une quelconque forme d'encadrement. Cette brochure se base sur le modèle d'encadrement du MSdS.

Un bon encadrement du groupe et des responsables a une grande influence sur la qualité du scoutisme et surtout sur la sécurité des activités. Pour les jeunes responsables, c'est souvent un soulagement de se savoir accompagnés. Le travail de conseiller est très varié et intéressant. En même temps, il peut être aussi assez difficile, du fait que chaque situation est différente, elle nécessite une nouvelle solution. La brochure d'encadrement est donc là pour te préparer et t'aider à surmonter les obstacles que tu rencontreras. Alors bonne continuation et merci pour ton engagement dans le rôle de conseiller et nous te souhaitons une bonne collaboration pour un scoutisme de qualité.

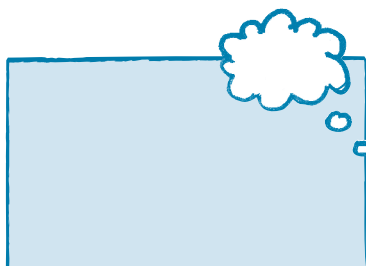
Remarque sur l'usage linguistique et la mise en page

Dans cette brochure, il faut savoir qu'une différence est faite entre les conseillères et conseillers, et les responsables. Les conseillères et conseillers sont des personnes qui ont une fonction d'encadrement au sein du groupe, comme les coaches, le comité des parents, la maîtrise de groupe, l'aumônier ou les anciens scouts. Les responsables sont les personnes qui seront encadrés par les conseillers, comme le responsable de groupe, les responsables de branche ou encore le responsable de camp. Il y a pourtant une exception avec le responsable de groupe: il prendra un rôle de conseiller ou de conseillé en fonction de la situation.

Pour simplifier la dénomination des personnes impliquées dans l'encadrement, nous alternerons entre la forme féminine et la forme masculine. Il est clair que les deux formes sont sous-entendues.



*Cette image fait référence à un **input**.*



*Cette image fait référence à un **exemple**.*



*Cette image fait référence à un **autre passage** de cette brochure ou **d'un autre support**.*

1 Les principes de l'encadrement

1.1	Que veut dire « encadrer »?	10
1.2	Les conditions pour encadrer	10
1.3	Le modèle d'encadrement du MSdS	12

1 Les principes de l'encadrement

Ton rôle de conseillère sera d'accompagner et de conseiller des responsables individuellement ou en groupe. Cela nécessite du volontariat et de la confiance réciproque.

1.1 Que veut dire « encadrer »?

Encadrer signifie observer	... faire des remarques constructives	
... écouter			... reconnaître les résultats
	... poser des questions (critiques)	... transmettre	
... donner des conseils			... donner un point de vue externe
... soutenir	... être présent	... discerner les conséquences et les dangers	

Encadrer est à la fois conseiller et accompagner. En tant que conseillère, tu favorises l'autonomie des responsables ainsi que la prise de conscience des conséquences de leurs actes. Tu les encourages à utiliser toutes leurs capacités. Grâce à ton point de vue externe, tu peux mieux reconnaître les chances et les points cruciaux. Dans certains domaines, tu seras contrôleuse et observatrice. Mais jamais tu ne prendras le rôle du responsable: encadrer et gérer sont deux choses différentes. Peut-être devras-tu chercher une solution à un de ses problèmes avec lui, vous définirez plusieurs approches, mais c'est lui qui sera responsable de la mise en pratique.


Dans ce contexte il y a un cas particulier: le responsable de groupe (RG). Il prend, suivant la situation, la fonction de conseiller ou celle de responsable. En tant que RG, il est très important d'être conscient à chaque instant quelle fonction on tient, et d'avoir une idée précise du moment où l'on change de rôle.

En tant que conseillère, tu dois aussi prendre position dans les décisions, les discussions ou les altercations. Grâce à ça, tu donnes au responsable une ligne conductrice claire, ce qui lui permettra de s'orienter. En même temps, tu renforces la confiance du responsable en toi grâce à une prise de position nette: il sait à quoi s'en tenir et ce qu'il peut attendre de toi.

1.2 Les conditions pour encadrer

Il y a deux conditions nécessaires au bon fonctionnement de l'encadrement: le volontariat et la confiance réciproque.

Le volontariat

Deux conditions sont nécessaires au bon fonctionnement d'un encadrement: être d'accord d'être encadré et accepter la personne encadrante. Ces principes ne peuvent pourtant pas toujours être entièrement respectés, car les responsables ne sont pas complètement libres sur le choix de leur encadrement: le MSdS en collaboration avec Jeunesse et Sport (J+S) fixe des rôles d'encadrement sans que toi, en tant que personne encadrante ou les responsables puissent influencer leurs décisions. Dans certains cas, tu ne seras pas contacté par un responsable, ce sera à toi de l'aborder. L'encadrement dans le scoutisme a donc certaines contraintes, notamment en relation avec J+S. Néanmoins, le responsable a le droit, dans la majorité des cas, de décider à quel point il veut être encadré (une exception par exemple pour l'encadrement de camp par un coach). C'est donc pour cette raison qu'il est important de discuter ensemble de l'aspect que doit avoir cet encadrement. 





1) chapitre 3.2: *Convention d'encadrement et convention des conseillers*

La confiance réciproque

Chaque relation d'encadrement se base sur une confiance réciproque entre le conseiller et le responsable, sans quoi l'encadrement ne serait pas possible. Un rapport de confiance ne vient pas tout de suite, il doit se développer. Ca n'est pas si difficile que ce qu'on pourrait croire, mais pour cela il faut du temps et de l'attention. Trois aspects sont principaux dans ce développement:

- » Donner de l'attention: en étant intéressé tu montres que tu respectes et acceptes ton interlocuteur comme il est. Tu montres par là que tu es ouvert aux questions et aux préoccupations des responsables et qu'ils peuvent se tourner vers toi à tout moment. Cela nécessite une attitude neutre et sans préjugé envers le groupe et les personnes encadrées.
- » Être transparent: grâce à un comportement transparent, tu garantis qu'il n'y ait aucun malentendu. C'est possible que dans un premier temps, l'encadrement soit perçu comme une intervention venue de l'extérieur. Il sera alors d'autant plus important de communiquer ouvertement et de montrer clairement tes intentions. Le responsable ne doit pas avoir l'impression que tu lui caches ce que tu « découvres ».
- » Développer et consolider la collaboration petit à petit: il est important de ne pas trop en vouloir trop vite. La confiance a besoin de temps pour se développer et de fil en aiguille votre relation d'encadrement va devenir solide. En tant que personne encadrante, tu dois faire attention de ne pas bousculer le responsable avec tes idées et tes buts. Il vaut mieux commencer votre chemin commun par de petits pas et peu à peu vous pourrez aborder de plus gros thèmes dans lesquels investir votre collaboration.

De cette manière, la confiance a le temps de se développer. Après quelques mois, tu remarqueras que votre relation d'encadrement sera toujours plus forte ce qui te permettra d'élargir ton travail de conseiller. Il est important d'entretenir ce rapport de confiance. Vous pouvez utiliser, par exemple, l'évaluation de l'année d'encadrement, ¹⁾ afin de faire une évaluation de votre collaboration.

Afin de garder cette relation de confiance, il est aussi nécessaire de garder pour toi ce dont vous discutez avec le responsable ou ce que tu observes dans le cadre de l'encadrement. Lorsque des documents ou des informations te sont confiées et que tu les transmets sans l'autorisation du responsable, ça peut être une raison suffisante pour casser cette confiance. Il y a tout de même certaines situations dans lesquelles il est nécessaire de transmettre ces informations, par exemple lorsque tu te trouves devant un problème que tu n'arrives pas à résoudre et que tu te tournes vers une autre personne pour avoir des conseils. ²⁾ Avant d'en parler à qui que ce soit, réfléchis bien à quelles informations tu as le droit de donner et en cas de doute, demande l'accord du responsable concerné.

Développer la confiance

Daniel est le nouvel aumônier du groupe Phönix. Il s'assied avec les deux responsables de groupe, Mamba et Hirsch. Ils se présentent chacun leur tour, et les RGs parlent un peu du groupe Phönix. Ensuite, Daniel exprime comment il pense encadrer le groupe Phönix et donc par là aussi les deux RGs, après quoi il demande aux RGs comment eux voient les choses, quels besoins ils ont. Ils se mettent d'accord sur l'arrangement de la relation d'encadrement. Le premier mois, Daniel se tient encore un peu en retrait et donne, grâce à ça, le temps aux deux parties de se connaître.

1) chapitre 4.4:

Phase 3: terminer

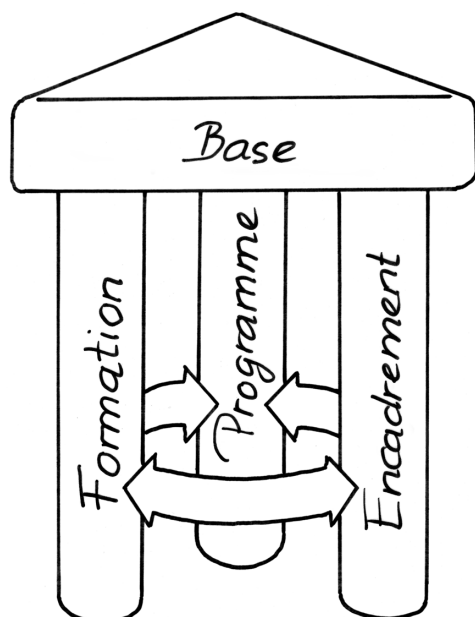
2) chapitre 2.1:

Forces, faiblesses et limites personnelles

1.3 Le modèle d'encadrement du MSdS

L'encadrement: l'un des trois piliers

Les responsables scouts ont une grande responsabilité. Mais on ne les laisse pas tout seuls. Trois piliers existent pour les soutenir dans leur travail. Les normes du travail scout seront mises en place et des ressources seront élaborées, les responsables suivront une formation pour acquérir les compétences principales de leur travail, et ils seront accompagnés tout au long de leur cheminement. Ces trois piliers sont très proches les uns des autres et il y a un échange intensif entre eux. Donc, par exemple, les bases seront fixées dans les associations cantonales (programme) afin d'être transmises dans les cours de formation (formation). Et en tant que conseiller tu contrôles que les activités se basent sur les normes et tu soutiens les responsables pour leur réalisation (encadrement).



Le conseiller fait naturellement partie du pilier « encadrement ». Mais tu as aussi différentes relations avec les deux autres piliers. Tu peux, par exemple, demander des conseils à des spécialistes de chaque pilier dans ton association cantonale ou dans ta région (l'équipe programme et l'équipe formation), mais tu as aussi la possibilité de faire des cours de formation. Il faut que les thèmes qui reviennent souvent dans le cadre de ton travail d'encadrement soient transmis aux deux autres piliers. Grâce à tes observations sur le terrain on pourra améliorer les normes du programme et proposer des cours de formation plus adéquats aux besoins des responsables. Tu peux profiter par exemple de rencontres cantonales (la réunion cantonale des coachs, la rencontre des RG, la rencontre du comité des parents, etc.) afin transmettre tes observations.

Le réseau d'encadrement

Autour du groupe, il y a plusieurs personnes différentes qui jouent un rôle dans l'encadrement. Cet ensemble de personnes forme le réseau d'encadrement du groupe. Chaque personne montre son soutien de manière spécifique. Plus bas, chaque rôle d'encadrement typique pour les groupes est présenté plus en détails. Selon les groupes et données locales, il est possible que d'autres personnes encore prennent une fonction dans l'encadrement et intègrent le réseau. Mais il est aussi possible, à l'inverse, que toutes les fonctions ne soient pas occupées. Le réseau d'encadrement est donc différent de groupe en groupe et même d'association cantonale en association cantonale.

Le responsable de groupe: Le responsable de groupe (RG) porte la responsabilité pour la maîtrise de groupe. En l'occurrence, il a aussi le rôle le plus important dans l'encadrement du groupe. Il encadre les responsables dans chaque activité tout au long de l'année.


Le coach: Le coach est la personne principale dans l'encadrement du groupe. Il encadre la maîtrise de groupe pendant toute une année scout et la maîtrise de camp pendant toute la préparation. Il garde contact avec chaque personne importante dans le groupe et il sert de passerelle vers tous les organes et organisations externes tels que la région, l'association cantonale ou encore J+S.


Le comité des parents: Beaucoup de groupes ont un comité des parents. Celui-ci est formé de parents de scouts faisant partie de toutes les branches. Le comité des parents apporte le point de vue et les besoins des parents et font la transmission, si nécessaire, d'informations entre les maîtrises et les parents. De même, il peut décharger la maîtrise en donnant un coup de main dans toutes sortes de situations.

Les anciens scouts: Quand il y a des anciens scouts autour du groupe, ils peuvent aussi être compris dans le réseau d'encadrement. Ces anciens scouts sont des personnes qui eux aussi, une fois, étaient actifs dans le scoutisme. Les responsables peuvent beaucoup apprendre de leurs expériences vécues que ce soit dans leur métier ou dans le scoutisme. Les anciens scouts agissent au second plan, mais ils sont là lorsque le groupe en a besoin.

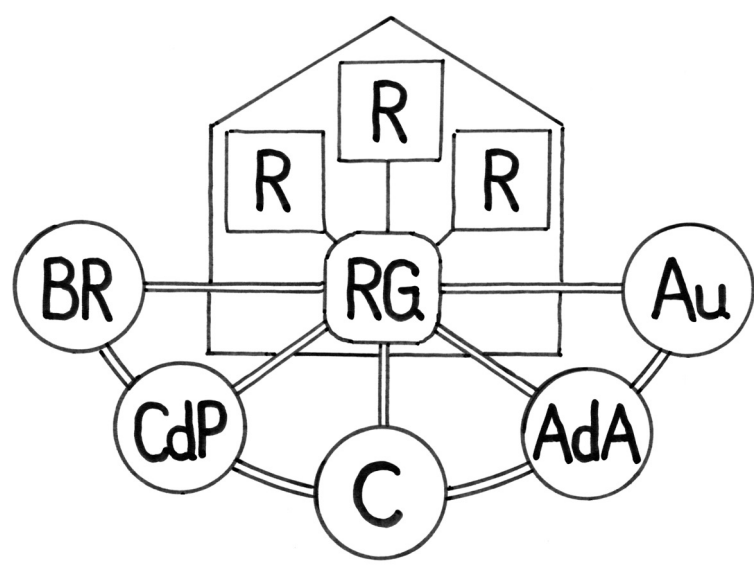
L'aumônier: Il y a souvent un aumônier dans les groupes proches d'une paroisse catholique. L'aumônier est un conseiller externe au scoutisme. Il relie les scouts au travail de la jeunesse pastorale de la paroisse. Il peut apporter son soutien dans des thèmes plus délicats grâce à sa formation professionnelle sociale et d'assistance spirituelle.

La région: Les structures régionales ne sont pas systématiques, mais il arrive qu'il y en ait par exemple par district. Celles-ci veillent à une bonne coopération entre les groupes. Les régions prennent certaines tâches aux groupes et jouent en même temps un rôle du côté des maîtrises et non de celui des conseillers.

Toutes ses fonctions et encore d'autres sont décrites plus exactement dans le modèle d'encadrement du MSdS, si tu veux t'y intéresser de plus près. 



1) annexe [1] Modèle d'encadrement du MSdS



- Légende:*
R: responsable
RG: responsable de groupe
C: coach
CdP: comité des parents
AdA: Anciens scouts
Au: aumônier
BR: région

Bien que chacun à un rôle spécifique, leur domaine de fonction n'est pas toujours clairement séparé de celui des autres. C'est dû au fait que chaque réseau d'encadrement des groupes ne comprend pas forcément toutes les fonctions d'encadrement. Il est donc important que les conseillers se connaissent et se concertent entre eux. Ainsi ils peuvent se répartir les différentes tâches qui leur conviennent au mieux, afin de couvrir les besoins d'encadrement du groupe. Le comité de groupe propose une bonne base pour les connexions des rôles d'encadrement, dans le cas où c'est pris en compte dans les statuts du groupe. Le comité de groupe est un organe du groupe dans lequel les diverses responsabilités du groupe sont représentées. Son devoir est de soutenir et de décharger la maîtrise de groupe.

2 Toi en tant que conseiller

2.1	Forces, faiblesses et limites personnelles	16
2.2	Charges, responsabilité et droits	18
2.3	Soutien pour les conseillers	19

2 Toi en tant que conseiller

Afin d'assurer ton devoir d'encadrement et en satisfaire les exigences, il faut d'abord que tu saches ce que toi tu veux. Ça pourra t'aider de te demander qu'elles sont tes forces et tes faiblesses afin d'être conscient de tes limites. Il te faut aussi connaître les exigences qui te seront demandées. Pour cela il te faut connaître tes charges, tes droits et ta responsabilité. En même temps il est important de ne pas porter cette responsabilité seul, même pour les conseillers, il y a toujours quelqu'un pour te soutenir dans le scoutisme.

2.1 Forces, faiblesses et limites personnelles

Chaque conseiller a ses forces et ses faiblesses. Chaque responsable sera donc accompagné et soutenu de manière différente. Peu à peu tu vas développer ta propre manière d'encadrer. C'est pour cela qu'il est important de connaître tes propres forces et faiblesses en relation avec ton rôle d'encadrement. Ça vaut la peine de prendre une fois le temps de te pencher sur le sujet. Cette autoévaluation est une base solide pour tes décisions et tes actions dans le cadre de ton travail d'encadrement.

Dans le tableau ci-dessous, tu trouveras une liste de différentes forces qui peuvent t'aider dans ton encadrement. Cette liste n'est pas définitive et peut être complétée à souhait. Réfléchis quelles forces correspondent le mieux et comment tu peux les utiliser dans ton travail.

Forces	Qu'est-ce que ça signifie exactement?
Patience	<ul style="list-style-type: none">» Je peux attendre que les responsables fassent leurs propres expériences.» J'ai la patience d'assister à une dynamique de groupe et de l'observer sans intervenir tout de suite en cas de problème.
Humour	<ul style="list-style-type: none">» Je peux rire de moi-même avec les autres.» Dans des situations difficiles, j'arrive à détendre l'atmosphère avec un peu d'humour.
Empathie	<ul style="list-style-type: none">» Je peux aborder et répondre aux émotions des autres (colère, crainte, honte, etc.).» J'essaie de comprendre le point de vue des responsables et de me mettre à leur place.
Capacité à réfléchir	<ul style="list-style-type: none">» Je connais mes propres forces et faiblesses.» Je connais mes limites personnelles et je suis capable de les respecter.
Avoir de la retenue	<ul style="list-style-type: none">» J'ai les pieds sur terre.» Je vis dans un environnement dans lequel je me sens bien et je trouve du soutien dans mes amis et ma famille. J'ai donc des personnes avec qui je peux parler, lorsqu'il me faut reconsidérer une situation d'encadrement.
Comportement en cas de conflit	<ul style="list-style-type: none">» J'arrive à résoudre une situation de conflits ou une situation critique de manière constructive et positive avec les autres.
Connaissances sur la dynamique de groupe	<ul style="list-style-type: none">» J'ai de l'expérience et des connaissances sur les processus qui se déroulent régulièrement entre les membres d'un groupe. Cela m'aide à comprendre les émotions et les réactions de chacun au sein d'un groupe.

Techniques de communication	» Je connais plusieurs techniques de communications différentes. Cela m'aide à gérer un groupe en cas de situation difficile.
Méthodes d'encadrement	» Je connais quelques méthodes créatives pour visualiser et gérer des processus ou situations difficiles. Cela m'aide à structurer les idées et les avis des responsables ou d'un groupe.
Expérience en tant que personne conseillée	» J'ai déjà vécu l'expérience d'être encadré et je connais les avantages de l'avis objectif d'une personne externe. Je peux laisser cette expérience influencer mon travail d'encadrement.
Expérience comme conseiller	» J'ai déjà de l'expérience dans l'encadrement et je peux l'utiliser dans mes prochaines fonctions d'encadrement.
Expert dans un certain domaine	» J'ai des connaissances dans un certain domaine qui me font expert en la matière. Je peux utiliser ces connaissances dans mon travail d'encadrement.
Connaissances psychologiques et pédagogiques	» J'ai des expériences et des bases dans le domaine psychologique et pédagogique qui peuvent m'aider dans mon travail d'encadrement.

Connaître ses limites

Connaître ses forces et ses faiblesses veut aussi dire être conscient de ses limites. En tant que conseiller, tu dois reconnaître les questions auxquelles tu peux répondre et celles pour lesquelles tu as besoin d'aide externe. Si tu en as besoin, ce n'est pas seulement ton droit mais aussi ton devoir de demander de l'aide. Peut-être que tu trouveras quelqu'un dans le réseau d'encadrement qui pourra t'aider. Sinon tu trouveras de l'aide à tout moment auprès du responsable cantonal ou régional. Pour des questions et des problèmes plus complexes, ils peuvent te réorienter vers des professionnels externes (par exemple: des pédagogues, des avocats, des comptables ou autres).

Interlocuteur externe

Samedi passé les lunettes d'un scout se sont cassées lorsqu'il jouait au rugby. On ne sait pas qui doit assumer la réparation des lunettes. Ni Hirsch ni Aurea ne s'y connaît vraiment bien avec les assurances. Ils téléphonent donc au responsable de l'encadrement cantonal qui leur donne le numéro de téléphone de Sesam, qui est le responsable des questions juridiques de l'association cantonale. Sesam est juriste et peut expliquer à Hirsch et Aurea la bonne procédure à suivre dans cette situation.







- 1) **chapitre 3.2: Conventions d'encadrement et des conseillers**
- 2) **annexe [1] Modèle d'encadrement du Mouvement Scout de Suisse**
- 3) **annexe [5] Règlements concernant les fonctions et l'organisation de groupes, [6] Règlement concernant la préparation et la réalisation de camps**
- 4) **annexe, [3] Guide pour le Coach J+S**

2.2 Charges, responsabilité et droits

Tes charges

En reprenant une fonction de conseiller, tu t'engages aussi à reprendre les devoirs qui doivent aussi être accomplis si tu veux faire ton travail correctement: ce sont les charges du conseiller. Les charges sont différentes selon le rôle d'encadrement. Le coach par exemple, a le devoir d'encadrer le groupe tout au long de l'année, d'encadrer les camps et leur préparation, mais aussi de soutenir la maîtrise lors d'événements imprévus.

Les charges ne sont pourtant pas toujours explicites et peuvent varier selon les situations (nombre, âge et expérience des responsables à encadrer; composition du groupe; grandeur du groupe; contribution d'autres conseillers; etc.) ou des conventions d'encadrement et des conseillers.  1)

Les charges sont décrites pour chacune des personnes jouant un rôle dans l'encadrement dans d'autres documents. Tu trouveras dans le modèle d'encadrement du MSdS une description pour chacun des membres du réseau. Ces charges sont aussi écrites dans les règlements de groupe et de camp. Tu peux trouver les charges du coach d'après J+S dans le guide pour le coach J+S.  2-4)

Ta responsabilité

Plusieurs groupes de personnes te font confiance et comptent sur toi et tes capacités, comme les scouts en tant qu'association ou les parents des enfants et des adolescents qu'ils te confient. Ils attendent de toi que tu assures un programme de qualité et que tu prennes les mesures de sécurité nécessaires. Ces personnes attendent de toi, avec d'autres mots, que tu exerces tes charges et tes fonctions soigneusement. Cela comprend aussi le fait que tu prennes position clairement et que tu t'imposes.

Les choses standard dans le cadre de ton travail doivent aussi être traitées avec respect, retenue et précaution. Concrètement, cela signifie que par exemple dans le domaine de la sécurité, tu reçois un concept de sécurité proprement rédigé par le responsable avec lequel tu discuteras des points délicats. De même, il est important que tu traites les informations du groupe ou d'une personne en particulier de manière confidentielle.

Responsabilité juridique

Si tu as rempli tes fonctions soigneusement, tu ne pourras pas être juridiquement responsable lors d'un accident par exemple. Si un oubli ou une faute de ta part peut être prouvé, il est possible que tu sois rendu responsable pour les dommages survenus.

« Soigneusement » signifie que tu as rempli ta fonction en ton âme et conscience et que tu as respecté les standards (le devoir d'être soigneux). Les standards accomplis s'adaptent aux tâches et charges concrètes que tu remplis dans ton travail d'encadrement. Ils varieront selon le travail du coach ou celui du président du comité des parents par exemple. Afin de savoir si tu as agi avec soin dans ton rôle de conseiller, ton travail terminé sera comparé à celui d'une personne qui agit de manière correcte.


Tes droits

Afin que tu puisses faire ton travail d'encadrement tu as aussi naturellement des droits. En tant que coach par exemple, tu as le droit de voir un programme de camp, de le contrôler et même d'interdire certaines activités ou alors de les autoriser sous certaines conditions. De même tu as le droit de vérifier, de demander et de contrôler à tout moment, si tu n'es pas sûr, que les responsables remplissent leurs charges soigneusement.

En tant que RG et Coach tu as la possibilité de ne pas accorder l'autorisation pour la totalité d'un camp, au cas où le déroulement du camp en toute sécurité est remis en question. Lorsque tu refuses l'autorisation il te faut dans tous les cas pouvoir le justifier. Dans la plupart des cas, les camps refusés peuvent quand même avoir lieu après avoir changé la préparation avec toi.


2.3 Soutien pour les conseillers

Ton travail de conseiller est très divers et varié. Il y a chaque année des processus qui se déroulent de la même manière, tu seras par contre toujours confronté à un contenu différent. Tu seras une personne importante pour les responsables en cas de problème et de préoccupation. C'est ce qui rend le travail de conseiller si captivant et en même temps si difficile.

On n'attend pas de toi que tu trouves une solution à tous les problèmes du groupe. Tes possibilités aussi ont des limites et tu dois l'accepter.  ¹⁾ Il est important que tu saches que tu as le droit de demander de l'aide à l'extérieur, même si tes questions ou tes préoccupations te semblent minimes.

Tu as plusieurs possibilités pour trouver du soutien en tant que conseiller. Ton point principal est à l'association cantonale ou régionale:

- » Le responsable de l'encadrement cantonal ainsi que régional a beaucoup d'expérience dans le domaine de l'encadrement et peut te donner des conseils ou te mettre en contact avec un professionnel.
- » La cellule de crise cantonale est à votre disposition à toi et au groupe s'il arrive un évènement qui dépasse votre domaine de compétence (voir plus bas).

Au moment où tu prends tes fonctions de conseiller, ça peut t'être d'une grande aide de te faire encadrer activement. Dans le chapitre « Reprendre et transmettre un groupe »,  ²⁾ tu trouveras plusieurs formes qui ont été testées. Tu peux te renseigner auprès de ton responsable d'encadrement cantonal ou régional.

Ce qui peut être aussi d'un soutien précieux est l'échange avec les autres conseillers. Ton association cantonale ou régionale propose régulièrement des rencontres au cours desquelles tu peux parler de tes expériences avec les autres. Cela peut t'aider à mieux évaluer ton travail et à prendre auprès d'eux de nouvelles idées et approches pour résoudre des problèmes.



1) chapitre 2.1: Forces, faiblesses et limite personnelle

2) chapitre 5.1: Reprendre un nouveau groupe

Soutien en cas de crise

Une crise est un évènement qui dépasse les capacités des responsables et ils ont donc besoin de soutien. Dans ces cas-là, tous les responsables scouts de la cellule de crise cantonale et fédérale sont là pour les soutenir. La cellule de crise doit toujours être mise au courant lorsque la police ou des services de secours ont dû intervenir au cours d'une activité scout.

La cellule de crise est joignable 24 heures sur 24 par la Helpline scout: 0800 22 36 39

Si tu n'es pas sûr d'avoir besoin du soutien de la cellule de crise, il vaut mieux téléphoner une fois de trop qu'une fois de pas assez!

3 Les instruments de l'encadrement

3.1	Porter différents chapeaux	22
3.2	Convention d'encadrement et convention des conseillers	24
3.3	L'encadrement actif et passif	26

3 Les instruments de l'encadrement

Dans ton travail d'encadrement, tu es toujours confronté à de nouveaux obstacles et selon la situation, tu dois réagir de manière différente. Il est rare qu'une recette miracle que tu sors de la poche de ton pantalon soit suffisante. Il y a pourtant plusieurs instruments qui sont mis à ta disposition afin de structurer ton travail. Ils peuvent t'aider à trouver la bonne procédure à suivre dans chaque situation.

3.1 Porter différents chapeaux

En tant que conseiller, tu peux prendre plusieurs rôles types pour réagir au mieux dans toutes sortes de situations. Ici on parle des différents chapeaux que tu peux porter. Chaque chapeau a ses caractéristiques et agit différemment sur les responsables. Tu peux travailler avec ces chapeaux, si tu es conscient à tout moment de quel chapeau tu es en train de porter, mais aussi lorsque tu l'échanges dans une situation. Naturellement, ces chapeaux sont juste une image de rôles types qui doit t'aider à estimer la manière dont tu dois réagir et quel rôle tu dois prendre suivant la situation. Ça t'aidera peut-être à prendre un rôle dont tu n'es pas habitué ou dans lequel tu ne te sens pas à l'aise.

Le tableau ci-dessous survole différents chapeaux et te montre dans quelle situation ils sont le mieux adaptés. Évidemment, cette liste n'est pas complète, tu peux la compléter à ta guise.



Chapeaux		Exemple de situation
Contrôleur	» Le contrôleur examine le contenu de documents. Exemple: si le programme de camp respecte les normes J+S.	Encadrement de camp, de projet
Conseillère	» La conseillère apporte des propositions d'amélioration et donne des conseils.	Solution de conflit, encadrement annuel, encadrement de projet, encadrement de groupes
Expert dans un domaine	» Un expert aide à répondre à des questions dans son domaine et apporte ses connaissances. Tu peux peut-être aider la maîtrise à démontrer le sens des fondements scouts ou aider le caissier avec une meilleure organisation de la comptabilité.	Encadrement de projet, de camp
Administratrice	» L'administratrice assure un déroulement sans accros aux procédures administratives et aide à faire avancer les choses en insistant quand c'est nécessaire.	Encadrement de camp
Analyste	» L'analyste observe la situation sans s'impliquer et reflète son impression au responsable afin de lui permettre d'avoir un autre point de vue.	Encadrement de camp, solution de conflit, encadrement annuel, encadrement de maîtrise
Médiatrice (intermédiaire)	» La médiatrice cherche une solution optimale et juste pour toutes les personnes impliquées avec une méthode de communication constructive entre les deux parties en conflit.	Solution de conflit, encadrement de groupes
Juge	» Le juge doit dans certaine situation se décider pour une des solutions, une proposition ou pour une des parties.	Solution de conflit, encadrement de groupes
Accompagnante	» L'accompagnante soutien les responsables et reste là pour écouter leurs problèmes et leurs souhaits.	Encadrement annuel, encadrement de groupes
Visionnaire	» Le visionnaire a des idées et des concepts pour l'année suivante et pense donc au future du groupe. Au moment approprié, il les propose et motive les changements.	Encadrement annuel
Responsable réseau	» La responsable réseau entretient ses contacts avec chaque membre du groupe. Elle peut aussi transmettre un de ses contacts aux responsables.	Encadrement annuel, encadrement de projet et de camp

3.2 Convention d'encadrement et convention des conseillers

Dans le cadre de ton travail d'encadrement tu dois toujours clarifier ce que tu attends des autres et ce qu'ils peuvent attendre de toi. Dans le scoutisme, on fait une différence entre deux situations: lorsqu'un conseiller fait un accord avec le responsable qu'il encadre, on appelle ça la convention d'encadrement, et le fait que le conseiller clarifie avec les autres membres du réseau d'encadrement la répartition de l'encadrement, on appelle ça la convention des conseillers.

Ces deux conventions sont des arrangements obligatoires entre plusieurs personnes impliquées dans l'encadrement. Ce sont des instruments importants pour toi afin de garder de la clarté, de la transparence et des obligations. Cela t'assure que les personnes impliquées parlent d'eux-mêmes et permet aussi à ton travail d'encadrement de se dérouler sans difficulté. Ça vaut donc la peine, d'exiger ces deux conventions.

Verbal ou écrit

La convention des conseillers et la convention d'encadrement peuvent être verbales ou écrites. Lorsqu'on ne règle que certains détails, un accord oral de la part des deux côtés suffit. Lorsque les conventions sont valables à long terme ou bien touchent un sujet complexe, ça peut être utile de les mettre par écrit afin d'assurer que toutes les personnes concernées sont d'accord avec elles et cela permet, quelque temps après, de rappeler à chacun exactement de quoi il était question. Par ailleurs, la plupart du temps, on respecte mieux les conventions écrites. Des exemples de conventions écrites sont entre autre le compte rendu d'une séance d'encadrement ou l'accord de coaching, qui sont mis à disposition par différentes associations cantonales.

Convention d'encadrement

Karin est la présidente du comité des parents du groupe Phönix. La maîtrise de groupe lui a demandé de soutenir la maîtrise formée de jeunes et nouveaux responsables, pour la journée de groupe, afin que le RG soit déchargé. Karin discute de la procédure avec le responsable du comité d'organisation, Plüsch, et où Plüsch et les autres responsables désirent être encadrés, et dans quels domaines ils ne le désirent pas. Plüsch remarque qu'il a beaucoup de problèmes avec la planification du budget et l'organisation du ravitaillement. Karin propose de l'aider pour les questions de finance jusqu'à la journée de groupe. Elle va aussi participer à la séance d'évaluation avec la maîtrise complète. Avec cette discussion, ils ont fait une convention. Pour le soutien au niveau de la coordination du ravitaillement, ils demanderont à Puma, le président des anciens scouts, parce qu'il s'y connaît très bien dans ce domaine en tant que cuisinier. Agrandissement du cadre par Elan !!!!!

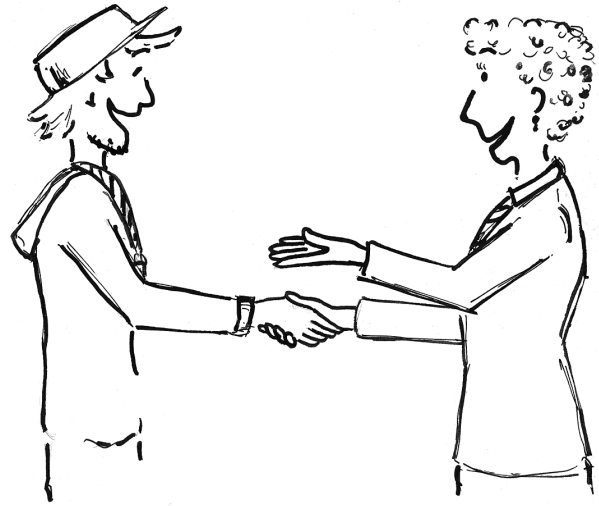
La convention d'encadrement

Chaque conseillère ne peut pas proposer son soutien pour n'importe quel sujet ou mettre l'accent sur les mêmes points forts. En même temps, chaque responsable n'a pas les mêmes besoins d'encadrement. En conséquence, chaque relation d'encadrement est différente. Il faut donc que tu te mettes d'accord dès le début avec le responsable que tu encadres, sur la forme que prendra votre collaboration. En décidant l'allure que prendra votre relation, vous faites une convention.


Avec le temps, les conditions d'encadrement vont changer. Il est donc sensé de revoir à intervalles réguliers la convention et d'en faire une autre si nécessaire. Le coach place par exemple en début d'année les échéances pour l'administration

de camp avec le responsable de camp, ou il décide avec la maîtrise de groupe si elle a besoin d'aide pour un changement déjà programmé. Les conventions peuvent être modifiées au milieu du travail d'encadrement. Lorsqu'il s'avère que la convention ne pourra pas être respectée ou qu'elle n'apporte rien, il faut en faire une nouvelle ou du moins l'adapter.

Même si tu n'as jamais entendu parler de convention, tu devras certainement faire des arrangements dans le cadre de ton travail d'encadrement. La convention est donc là pour t'aider, pour que ces accords soient pris consciemment et qu'ils soient plus faciles à vérifier. Cela augmente la fiabilité de ton travail d'encadrement et facilite la collaboration avec le responsable.



La convention des conseillers

Autour du groupe, il y a un grand réseau de personnes. Chacune d'entre elles a un rôle spécifique dans l'encadrement: le coach, le responsable de groupe, le comité des parents, l'aumônier, les anciens scouts et tout dépend du groupe il peut y avoir encore d'autres personnes.  Il arrive souvent qu'un responsable soit encadré par plusieurs personnes de ce réseau. Dans ce cas-là, il est important que ce soit clair entre toi et les autres conseillers de la manière dont sont réparties les charges de l'encadrement et comment fonctionne votre collaboration. Avec cela vous mettez en place la convention des conseillers.

D'un côté, cette convention peut bien sûr se référer à un problème concret et actuel. Par exemple si la présidente du comité des parents et le RG sont avertis qu'il y a eu un problème avec un enfant le samedi d'avant, ils se téléphonent pour se mettre d'accord sur qui va se charger de contacter le responsable de branche afin de discuter du sujet. Mais d'un autre côté, il est important que la convention comprennent des accords à long terme sur la collaboration. Les accords préventifs de la convention assurent sur un long terme la prise en charge de tous les aspects du travail d'encadrement et que les membres du réseaux ne se renvoient pas la balle constamment. Réfléchis régulièrement quels chevauchements il pourrait y avoir dans ton quotidien de conseiller et vas vers d'autres membres du réseau afin de clarifier les choses.



1) chapitre 1.3: Le modèle d'encadrement du MSdS



Convention des conseillers

Les RGs Mamba et Hirsch discutent avec la coach Aurea comment ils veulent se partager l'encadrement annuel de l'année prochaine. Ils se mettent d'accord que Hirsch reprendra l'encadrement de la maîtrise ainsi que des procédures administratives, pendant que Aurea s'occupera de contrôler les programmes des camps et aidera les branches à élaborer un système pour les insignes de spécialités. Mamba aura ses examens finaux et devra un peu diminuer son travail d'encadrement. Avec cette répartition des tâches, les trois ont fait une convention des conseillers. Ils décident de l'écrire pour savoir, à tout moment, comment ils avaient fait la répartition.

3.3 L'encadrement actif et passif

On peut différencier l'encadrement actif de l'encadrement passif. Lorsqu'il y a une demande concrète ou un sujet précis qui doit être suivi que toi ou le responsable a abordé, un sujet précis qui doit être suivi, on parle d'encadrement actif. Il n'y a pas de demande concrète dans un encadrement passif. Dans ce cas-là, la relation d'encadrement est au premier plan: tu signales que tu es toujours là pour les questions ou les problèmes du responsable. Dans le cadre de ton travail d'encadrement, tu passeras de l'encadrement actif au passif. Il y a différentes choses à préciser pour chacune de ces formes.


L'encadrement actif

Dans certaines situations c'est toi qui demandes à voir le responsable, par exemple pour faire une évaluation de l'année ou pour mettre au clair l'encadrement du prochain camp. Dans d'autres situations, c'est le responsable qui se tournera vers toi pour trouver du soutien. Lorsque vous vous voyez pour vous occuper d'un sujet concret, on parle d'encadrement actif. L'encadrement actif comprend alors toutes les situations dans lesquelles tu travailles sur un sujet ciblé avec le responsable.

Il y a quelques points à observer lors d'un encadrement actif:

- » Discute avec le responsable de quel rôle tu dois prendre et à quel point il veut que tu sois actif dans son encadrement. Cherche une solution en utilisant ton expérience, mais laisse le maximum de place aux idées du responsable. Le mieux c'est lorsque le responsable trouve lui-même une solution pendant votre rendez-vous.
- » Il est très important de donner des retours positifs. Grâce à eux tu motives le responsable à progresser. Lorsque tu critiques quelque chose, tu dois faire très attention de parler du problème et non de la personne. Tu dois toujours garder en tête que c'est avec les erreurs qu'on apprend. Il ne faut donc pas chercher à tout prix à empêcher le responsable de faire des erreurs. Ton devoir est de voir les fautes intolérables, par exemple pour des raisons de sécurité.
- » Même si tu encadres activement, ton travail est d'accompagner et de conseiller. Tu cherches avec lui les solutions possibles à son problème et tu l'aides à choisir la meilleure méthode, mais c'est à lui de la mettre en pratique.

L'encadrement passif

Dans le cadre de ton travail, il n'y a pas toujours une demande concrète d'encadrement. Mais il y a toujours l'occasion de discuter avec le responsable par exemple au brunch scout ou à une soirée de responsables. Ces occasions sont importantes pour entretenir un bon contact avec le responsable. Tu lui montres ton intérêt et ton ouverture et tu lui donnes la possibilité d'apprendre à te connaître d'une autre manière. Ainsi tu encourages une confiance réciproque.  Toutes les situations qui permettant d'entretenir le contact avec le responsable, et grâce à cela de construire de bonnes bases pour votre collaboration, est de l'encadrement passif.



1) chapitre 1.1: Que veut dire encadrer?

Un des principaux aspects de l'encadrement passif est l'écoute. Montre ton intérêt aux préoccupations du responsable et encourage-le à en parler. Un problème ou une préoccupation peut te sembler minime, mais ça ne doit pas t'empêcher de t'en occuper sérieusement. Écouter peut déjà être une aide précieuse car le responsable sait qu'il n'est pas laissé seul avec ses problèmes.

Lorsque tu es conscient de ton encadrement passif, tu t'assures que le responsable t'accepte comme conseiller mais en plus qu'il sait que tu es là pour lui. Si tu es sûr qu'il viendra te parler de lui-même lorsqu'il en aura besoin, c'est idéal dans le travail d'encadrement. Ça vaut donc la peine de s'investir dans un encadrement passif autant que dans un encadrement actif.

Encadrement passif et actif

Hirsch, le RG, est toujours à l'écoute des préoccupations de ses responsables. Il essaye de leur montrer qu'il est toujours disponible pour eux en prenant de leurs nouvelles. C'est important pour lui que chacun sache qu'il n'est pas là pour les surveiller mais qu'il reste là pour leur apporter du soutien lorsqu'un responsable le souhaite. C'est sa manière de les encadrer passivement.

Pendant le repas mensuel des responsables, Bona, la responsable de branche, aborde Hirsch. Elle est surchargée, car les séances avec sa maîtrise sont toujours chaotiques et improductives. Hirsch propose à Bona d'être présent lors d'une séance. Après la séance, il lui présente comment il a vécu la situation et lui suggère certaines choses à faire autrement lors de la prochaine séance. Ils conviennent que Bona essayera les quelques points les trois prochaines semaines et Hirsch reviendra si besoin. Hirsch encadre Bona activement.

4 *Les quatre phases de l'encadrement*

4.1	Le modèle 3 + 4	30
4.2	Phase 1: L'entente	31
4.3	Phase 2: L'accompagnement	32
4.4	Phase 3: La conclusion	34

4 Les quatre phases de l'encadrement

Bien qu'il y ait toujours de nouveaux sujets dans le cadre de l'encadrement, le rythme annuel est relativement semblable. Tu traverses avec le groupe plusieurs phases différentes durant l'année. Les connaître te permet de mieux concevoir et structurer ton travail. Ça simplifie énormément ta fonction. Il est donc important de comprendre le rythme du travail d'encadrement.

4.1 Le modèle 3 + 4

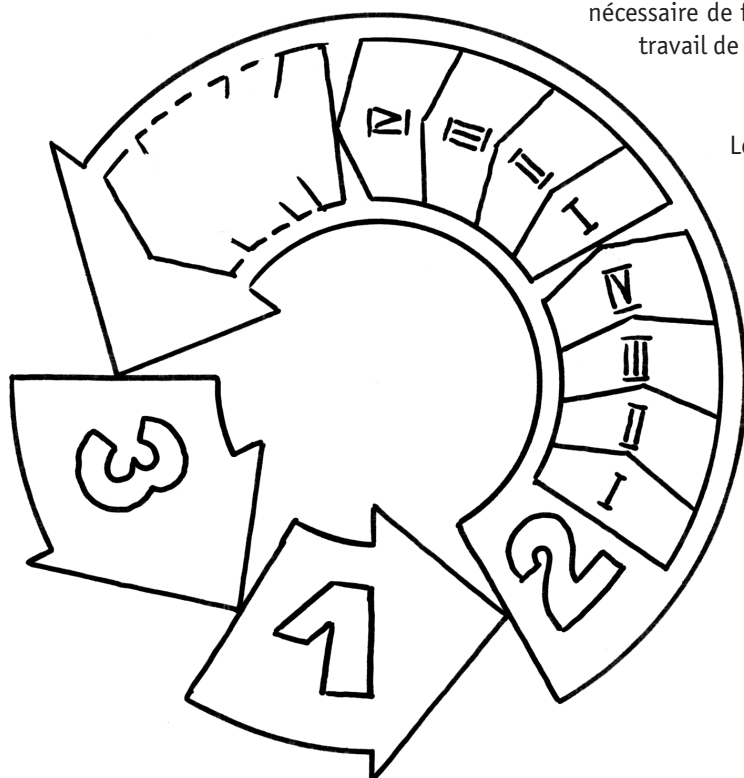
Une année d'encadrement est constituée de douze mois consécutifs du quotidien scout qui ne doivent pas forcément se baser sur l'année civile. Le début de l'année se base sur les traditions de groupe ou sur la prise de fonction d'encadrement (par exemple après l'assemblée générale du groupe ou à la fin du camp d'automne). L'année d'encadrement peut être divisée en trois phases sans devoir se baser sur l'année scoute: l'entente, l'accompagnement et la conclusion. Les fonctions du conseiller changent au long des trois phases. La phase d'accompagnement est la plus longue et peut être divisée encore en quatre étapes. C'est pourquoi nous parlons du modèle 3 + 4.

1^{ère} phase: L'entente: Tu dois te mettre d'accord sur le cadre d'encadrement de l'année avec les responsables.

2^{ème} phase: L'accompagnement: Tu accompagnes les responsables dans leur travail scout. Des situations vont survenir dans lesquelles vous devrez vous préoccuper des besoins concrets du groupe. On peut différencier quatre étapes différentes dans ces situations:

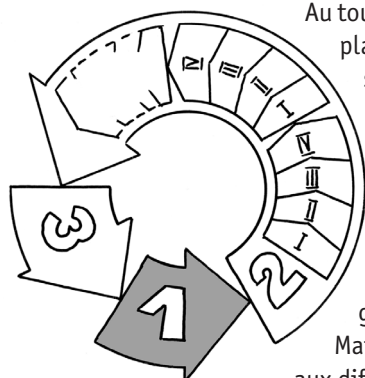
- » Étape I: Clarification de la situation initiale
- » Étape II: Décision de la procédure à suivre
- » Étape III: Mise en pratique de la procédure choisie
- » Étape IV: Evaluation de la situation d'encadrement

3^{ème} phase: La conclusion: En terminant l'année d'encadrement, il est nécessaire de faire une évaluation du groupe mais aussi de ton travail de conseiller.





Les différentes phases et étapes du modèles 3 + 4 vont maintenant être décrites en détails.

4.2 Phase 1: L'entente



Au tout début de l'année d'encadrement il est nécessaire de placer le cadre de ton travail d'encadrement avec les responsables du groupe. Selon la grandeur du groupe et l'envergure de ton travail de conseiller, il faut se mettre d'accord avec le RG, les responsables de branche ou même avec la maîtrise au complet lors d'une séance d'encadrement annuel. Il est important de se concentrer sur le futur, que chacun dise clairement ce qu'il attend des autres et ce que le groupe retient de l'encadrement de l'année passée. Mais il faut aussi définir les rôles que tu dois prendre face aux différents sujets d'encadrement. Vous pouvez aussi profiter de cette occasion pour mettre en place les rendez-vous et certains délais (par exemple pour les programmes de camp).

La séance d'encadrement annuel est donc idéale pour mettre en place la convention d'encadrement avec la maîtrise pour l'année qui vient.  ¹⁾ C'est également une bonne occasion pour prendre la température de la maîtrise et essayer de savoir quels sujets les préoccupent actuellement.

En plus de la convention d'encadrement, la première phase est là pour prendre le temps de rencontrer les autres membres du réseau d'encadrement afin de définir la convention des conseillers.  ²⁾ C'est indispensable de définir clairement qui s'occupera de quel domaine dans l'encadrement. Par exemple le coach, le RG et l'aumônier doivent se répartir les différents domaines à encadrer lors du prochain camp ou alors la présidente du comité des parents et le RG doivent se mettre d'accord comment montrer leur reconnaissance envers les membres de la maîtrise.



- 1) chapitre 3.2: *Convention d'encadrement et convention des conseillers*
- 2) chapitre 3.2: *Convention d'encadrement et convention des conseillers*

Liste de questions pour la séance d'encadrement annuel

Survol de l'année d'encadrement:

- » Quels sont les points les plus importants de l'année?
- » Quels événements vont avoir lieu?
- » Y a-t-il des changements spéciaux de prévu?
- » Quels buts se sont donnés les responsables?

Faire des conventions:

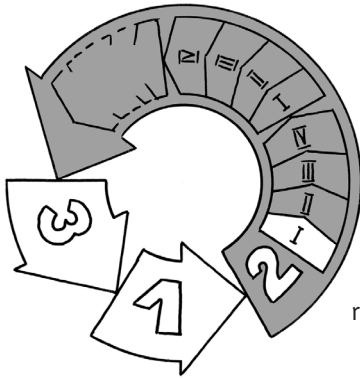
- » Quelles sont les attentes réciproques?
- » Est-ce que le groupe a besoin d'une aide concrète quelque part?
- » Quel est le bon moment pour mettre en place la convention entre le conseiller et les responsables?
- » Délais et rendez-vous?

Prendre la température

- » Quels sont les sujets d'actualité?

4.3 Phase 2: L'accompagnement

Lorsque l'entente est terminée et que le cadre d'encadrement est posé, la phase d'accompagnement commence. Cette phase est constituée de situations dans lesquelles tu encadres les responsables (problèmes concrets, enjeux, demandes ou activités). Certaines situations sont très vite résolues en un coup de téléphone ou une question très vite répondue par mail. À l'inverse, d'autres au contraire, sont plus complexes et demandent plus de temps. Il est donc utile de les commencer en quatre étapes:

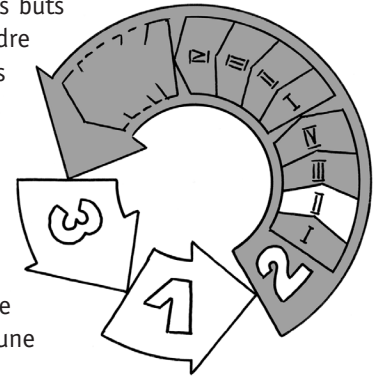


Étape I: Clarification de la situation initiale

La première chose à faire lorsqu'une responsable vient avec une demande, c'est d'évaluer l'état actuel des choses. Les demandes ou les problèmes peuvent être de nature différente: il est possible qu'il y ait un conflit dans la maîtrise, un problème avec un enfant ou encore une grande transition à accompagner. En fonction de la situation tu devras agir différemment. Ainsi il est important de clarifier les besoins de la responsable et quelles sont ses attentes envers toi.

Étape II: Décision de la procédure à suivre

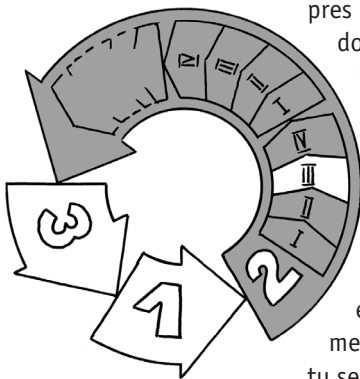
Une fois la situation initiale clarifiée, la procédure à suivre doit être choisie. Avec les responsables, vous pouvez poser des buts précis à atteindre dans le cadre de cette situation. Le cadre de la procédure sera plus clair pour toutes les personnes impliquées et l'évaluation de la situation sera facilitée. Les étapes suivantes seront mises en place afin de se mettre d'accord sur des méthodes concrètes (par exemple une discussion avec la maîtrise, ta participation en tant qu'observateur à une séance, un feedback, un récapitulatif en fin de réunion). La planification d'étapes claires dans la procédure définie donne une plus grande stabilité et permet de garder une vue d'ensemble.



1) annexe [7] Elements de méthodologie

Étape III: Mise en pratique de la procédure choisie

Dans la troisième étape, la procédure choisie précédemment sera mise en pratique. Il est important que la responsabilité de cette mise en pratique soit prise par la responsable encadrée. Tu dois donc la laisser prendre ses propres décisions. Une personne encadrante donne des conseils et accompagne les responsables en les dirigeant le moins possible. Cela ne veut pas dire qu'ils ne peuvent pas revenir vers toi à tous moments pour avoir de nouveaux conseils. Tu as aussi la possibilité dans cette étape de demander auprès des responsables comment se passe la mise en pratique de la procédure. Et naturellement il y aura des situations dans lesquelles tu seras impliqué activement dans la mise en pratique (par exemple lors d'un entretien de conciliation).

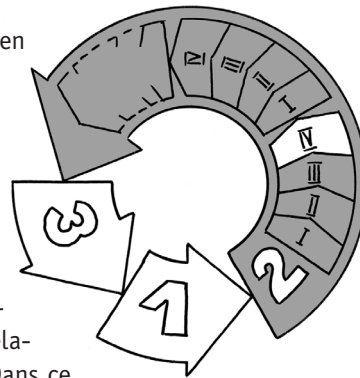


Les règles importantes pour les feedbacks

- » Soutiens l'établissement d'une culture feedback
- » Établis les « règles du jeu » et s'assurer qu'elles soient respectées.
- » Donne un feedback immédiat, mais seulement s'il est souhaité par la personne concernée.
- » Décris sa conduite objectivement sans interprétation ni évaluation.
- » Utilise l'emploi du « je » (« j'ai remarqué... », « j'ai observé... »).
- » Reste concret et sépare la personne du comportement.
- » Reste constamment constructif et relève ses forces.
- » Commence toujours par les points positifs.
- » Aborde principalement les points où un changement est possible.

Étape IV: Évaluation de la situation d'encadrement

À la fin de la situation d'encadrement, vous allez évaluer la mise en pratique concrète et le résultat final. Il faut examiner si les buts fixés sont atteints, si la situation finale souhaité est accomplie, ce qui a fonctionné, ce qui n'a pas fonctionné et si d'autres mesures auraient été nécessaires. Il peut être utile selon la situation de mettre les conclusions de l'évaluation par écrit et de le distribuer à chaque personne impliquée. On pourra l'utiliser plus tard dans l'année. C'est tout à fait possible d'évaluer la situation d'encadrement (y compris l'étape I et II) et la procédure entre conseiller et responsable. Cela permet de remettre en question votre relation d'encadrement et d'entretenir votre rapport de confiance. Dans ce cadre, tu peux donner un feedback personnel à la responsable encadrée ou en demander un à ton sujet (voir l'encadré ci-dessous). Cette évaluation permet de faire des progrès des deux côtés, elle est optimale pour tirer profit de l'encadrement et d'accumuler de l'expérience dont tu pourras profiter dans des situations similaires afin de réagir de manière mieux ciblée. Lors de cette évaluation, vous avez l'occasion de voir si les besoins d'encadrement discuté à la première étape sont encore actuels et s'il en faudrait d'autres.



La phase d'accompagnement

En camp d'automne, un conflit s'est envenimé au sein de la maîtrise de branche. Après le camp, Bona contacte Mamba la responsable de groupe afin de lui demander son aide. Mamba invite Bona à aller boire un café et discutent ensemble de la situation. (Étape I)

C'est très vite clair qu'un entretien avec les différents membres de la maîtrise est nécessaire. Étant donné que Bona a pris parti dans le conflit, elles décident que c'est Mamba qui prendra le rôle de médiatrice. Elles décident d'organiser une réunion dans les deux semaines qui suivent et réfléchissent aux thèmes qui devront être abordés. (Étape II)

La réunion a lieu dix jours plus tard. Comme convenu, Mamba mène la discussion. En tant que personne neutre elle a la possibilité de jongler entre les deux partis et de donner un point de vue externe. Grâce à cela elle peut exprimer ses impressions librement et proposer une solution que tout le monde acceptera. (Étape III)


Deux semaines après la réunion, Mamba contacte Bona pour savoir comment l'histoire a avancé depuis la discussion. Elle explique que la situation s'est calmée et que depuis déjà deux séances ont eu lieu avec une bonne ambiance. Elles décident de revoir le sujet à l'occasion de l'évaluation de fin d'année avec un peu de recul afin de s'assurer que la situation s'est améliorée pour tout le monde. (Étape IV)

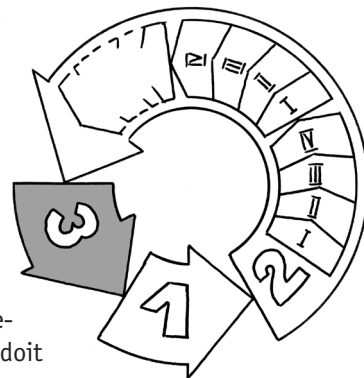
4.4 Phase 3: La conclusion

À la fin de l'année d'encadrement, il est important de regarder en arrière afin de la clore de manière efficiente. Pour cela, une séance d'évaluation de l'année est très adaptée. À cette séance, le travail du groupe sera évalué et s'il est souhaité, un bilan complet pourra être fait. Ton travail en tant que conseiller est de structurer la discussion avec des méthodes appropriées et de poser les bonnes questions. Naturellement tu peux aussi exprimer ton opinion, mais il ne doit pas dominer la discussion.

Il est aussi important de parler de ton travail d'encadrement et de l'évaluer avec les responsables. De cette manière, vous pouvez d'un côté approfondir votre rapport et d'un autre côté adapter les besoins d'encadrement mutuels.

Autant pour l'évaluation du travail scout que pour celle de la relation d'encadrement, il est important de formuler des buts et des mesures précis pour l'année suivante et de les mettre par écrit. Tu pourras les utiliser à la prochaine séance d'évaluation annuelle comme bases de discussion.

La séance d'évaluation annuelle ne doit pas seulement faire partie du travail, mais est aussi une occasion de s'asseoir confortablement avec les responsables et de soigner les rapports humains. C'est aussi l'occasion pour toi de remercier les responsables et de montrer ta reconnaissance pour le travail qu'ils font.  Tu peux par exemple inviter les responsables à souper après la séance, ou prévoir de leur remettre un petit cadeau.



1) chapitre 6.2: Remerciements et reconnaissance

A côté de l'évaluation de la collaboration avec le groupe, il est aussi intéressant d'évaluer la collaboration avec les autres membres du réseau d'encadrement. Avec eux tu peux examiner si les conventions ont fait leurs preuves et où des adaptations seraient nécessaires. Est-ce que les compétences convenues pour chacun ont été dépassées ou négligées? Comment cela peut être empêché à l'avenir?

Liste de questions pour l'évaluation annuelle

Bilan complet:

- » Qu'est-ce qui s'est bien déroulé durant l'année et où a-t-on rencontré des problèmes?
- » Quelles sont les forces et les faiblesses de notre groupe?
- » Y a-t-il des défis que nous pouvons nous fixer ou de grands changements que nous pourrions induire?

Évaluation de la relation d'encadrement:

- » Est-ce que les attentes mutuelles ont été satisfaites?
- » Comment la collaboration a-t-elle fonctionné?
- » Est-ce que le groupe souhaite plus, moins ou un autre encadrement?

Les buts de l'année prochaine:

- » Quels sont les buts de chaque responsable?
- » Quels sont les buts de la maîtrise?
- » Quels sont tes buts en tant que conseiller?



5 Reprendre et transmettre un groupe

5.1	Reprendre un nouveau groupe	38
5.2	Transmettre l'encadrement du groupe	41

5 Reprendre et transmettre un groupe

5.1 Reprendre un nouveau groupe

1) chapitre 1.2: Les conditions pour encadrer



Lorsque tu t'occupes d'un groupe pour la première fois ou si tu reprends un groupe, il vaut la peine de renouveler le travail d'encadrement du groupe. Durant la première année, il est particulièrement important d'instaurer une bonne relation de confiance réciproque au sein du groupe et de rester tolérant. Pour ceci il faut prendre son temps et se mettre dans de bonnes conditions afin d'apprendre à se connaître. Il ne faut pas trop entreprendre durant ta première année d'encadrement, il vaut mieux te concentrer sur le travail au quotidien. Il serait faux, en temps que personne encadrante, de vouloir imposer de grands changements trop rapidement. La réaction serait négative, avant que les liens d'encadrement n'aient pu porter leurs fruits. Pour cette raison, utilise la première année pour construire une relation de confiance et pour apprendre à connaître les responsables encadrés.

La première rencontre

Quand tu prends le rôle de conseiller, tu vas en temps normal tout d'abord rencontrer ton prédécesseur pour un débriefing. Dès lors, tu apprendras comment le travail d'encadrement a été réalisé jusque-là et quels sont les thèmes abordés actuellement. Les responsables de groupe seront éventuellement présents lors de cette rencontre. Sinon, il est profitable d'entrer en contact avec eux, afin d'apprendre à mieux les connaître et de clarifier les attentes de chacun. De part le rôle d'encadrement et la responsabilité que tu auras, il est important d'organiser un premier rendez-vous avec les responsables de branches ou alors avec la maîtrise au complet.

Cette première rencontre est une étape importante dans la relation d'encadrement et il est bénéfique de ne pas laisser l'organisation de celle-ci au hasard.

Prise de contact avec le RG

Aurea reprend la responsabilité d'encadrer le groupe Phönix. Afin de mettre les meilleures chances de leur côté, elle organise une première rencontre avec les RG Hirsch et Mamba. Comme elles habitent le village voisin, elle les invite à souper chez elle. Durant la soirée, la discussion tourne évidemment autour des scouts, en particuliers les souvenirs du bon vieux temps et d'anecdotes amusantes. Par la même occasion, Aurea profite pour en apprendre davantage sur les thèmes abordés actuellement au sein du groupe, et de quelle manière elle pourra aider les deux RG en tant qu'encadrante.



Déroulement de la première rencontre avec les maîtrises


Préparation (en accord avec la maîtrise):

- » Dans quel cadre et où se déroule la rencontre ?
- » Qui y prend part ?
- » Quels sont les buts et le contenu de la rencontre ?
- » Qui organise le repas ?

Déroulement possible:

1. Introduction ludique (icebreaker) et tour de table pour une présentation
2. Présentation des différentes branches: Comment sont-elles organisées; que s'y passe-t-il actuellement? (thèmes du programme trimestriel, nombre d'enfants, points positifs et négatifs)
3. Présentation du groupe: Comment est composé le groupe; comment fonctionne-t-il ? (idée méthodique: expliquer l'ensemble en le dessinant sur une pancarte)
4. Clarifier les représentations et les attentes de chacun par rapport à l'encadrement (rôles, collaboration, etc.)
5. Organiser les prochaines rencontres, échanger les coordonnées pour les futures prises de contact
6. Tour de table convivial et informel après la rencontre

Apprendre à connaître le groupe

À la première rencontre, tu auras l'occasion de te faire une première impression et tu pourras apprendre à connaître les responsables. Il y a probablement d'autres personnes avec lesquelles tu peux entrer en contact, particulièrement les autres membres du réseau d'encadrement.  Renseigne-toi sur quelles fonctions et organes se trouvent au sein du groupe et pense aux personnes avec qui il serait bien de prendre contact. Il est avantageux d'apprendre à se connaître avant que les premiers problèmes n'apparaissent. Ainsi, le travail pourra être coordonné plus facilement.

Cherche à comprendre petit à petit de quelle manière fonctionne le groupe. Chaque groupe est un petit biotope et à ses propres règles. Qui dispose des bonnes compétences et qui peut formellement prendre telles ou telles décisions? Qui sont les personnes clefs et les donneurs d'opinions qui devront par exemple être convaincus afin de pouvoir occasionner des changements dans le groupe? De telles questions peuvent être nécessaires pour pouvoir encadrer le groupe au mieux. Dès que tu auras pris ta fonction de conseiller, essaye de tirer profit des opportunités qui s'offrent à toi afin de mieux apprendre à connaître le groupe. Prends par exemple part aux événements qui ont lieu au sein du groupe, où tu pourras rencontrer les participants dans un esprit convivial, ou aide énergiquement le groupe lors d'une séance de nettoyage. Ainsi tu auras peu à peu acquis une meilleure connaissance du groupe.




1) chapitre 1.3: Le modèle d'encadrement MSdS




1) annexe [2] *Modèle de formation du Mouvement Scout de Suisse*

2) chapitre 2.1: *Forces, faiblesses et limites personnelles*

Un soutien durant les premiers temps

Durant la première année en tant que personne d'encadrement, tu seras confronté à des imprécisions et des incertitudes. Mais ça ne veut pas dire que tu es seul! Il existe un cours de formation proposé par le MSdS pour chaque rôle d'encadrement, afin de te préparer au travail qui t'attend.  ¹⁾

De plus, il existe différentes aides pour faciliter tes débuts dans ton travail d'encadrement (voir l'encadré). Chaque canton en propose. Dans le cas contraire, n'hésites pas à contacter l'association cantonale ou régionale afin de demander l'aide dont tu as besoin.

Naturellement, tu peux à tout moment faire recours à l'aide des responsables de l'association cantonale ou régionale si tu as des questions ou des incertitudes. Sur certains points, ils pourront t'aider directement. Pour des problèmes plus complexes, il est possible qu'ils te renvoient à des spécialistes (par exemple des pédagogues, avocats, comptables et autres) qui auront de meilleures aptitudes à te venir en aide dans certaines situations.  ²⁾

Compte-rendu: Il vaut la peine de faire un compte-rendu sérieux avec ton prédécesseur avant de reprendre la fonction qu'il a occupée jusqu'à maintenant. Il est bon de savoir comment la collaboration a fonctionné jusqu'ici et d'évaluer où en est le groupe et les choses auxquelles il faut prêter une attention particulière. Reste ouvert et fais-toi ta propre idée, indépendamment du jugement de ton prédécesseur.

« **Système de parrainage** »: Ici, l'apprenti deviendra un encadrant confirmé. Grâce à une personne mise à disposition, la gêne est moins grande pour demander de l'aide en cas de questions et de problèmes, même s'il s'agit de petites incertitudes. En tant qu'encadrant, tu peux aussi profiter de l'expérience du parrain qui t'aidera au besoin.

« **Période d'adaptation** »: En tant que conseiller, il n'est pas nécessaire que tu plonges dans l'eau froide. Quand les circonstances le permettent, il peut s'avérer utile de suivre ton prédécesseur en tant que « partenaire junior » pour une période d'adaptation durant laquelle vous ferrez le travail d'encadrement en collaboration. Tu peux ainsi profiter de cette expérience et prendre tes responsabilités petit à petit.

Introduction au travers de l'association cantonale/régionale: Les associations cantonales ou régionales proposent parfois des séances d'introduction pour les nouveaux animateurs. Ils seront introduits aux différents aspects de leur fonction, spécifiques aux associations cantonales ou régionales (comme complément à un cours de formation).

Échanges lors de rencontres: Des inputs et des échanges réguliers avec d'autres encadrants peuvent te faciliter la tâche au début, mais aussi par la suite te faire évoluer dans ton travail. Il est souvent utile de voir comment d'autres groupes se débrouillent et comment d'autres encadrants gèrent certaines situations. De même, ces occasions t'aident à créer des contacts. La plupart des associations cantonales ou régionales proposent des rencontres pour les différents rôles d'encadrement.

5.2 Transmettre l'encadrement du groupe


L'annonce du départ

Habituellement, le travail d'encadrement se termine après plusieurs années, une fois que tu auras passé dans une phase de « retraite » en tant que conseiller. Dans ce cas, il est important d'annoncer assez rapidement la planification du départ aux intéressés (le groupe, l'association cantonale et régionale, les membres du réseau d'encadrement), idéalement au début de la dernière année d'encadrement prévue. La succession peut ainsi être organisée assez rapidement et les responsables ont le temps de s'adapter à ce changement. À l'approche de la fin de ta dernière année d'encadrement, tu peux profiter de l'évaluation annuelle afin de quitter officiellement ton poste de conseiller. Tu peux par la même occasion, organiser un petit souper de fin d'année, pour passer un moment amical avec les responsables de groupe afin de marquer ton départ.

Remise de la fonction d'encadrement

La remise au successeur de la fonction d'encadrement s'effectue avant le début de l'année d'encadrement. Le mieux est de fixer une rencontre durant laquelle tu peux lui communiquer l'expérience que tu as pu vivre avec le groupe. Il est ici très important de porter une attention particulière aux problèmes actuels et aux procédés en cours, qui joueront un grand rôle dans un futur proche. Ainsi, il connaît les choses auxquelles il faut faire attention au début de son travail d'encadrement. Il est en même temps intéressant pour ton successeur, d'en apprendre davantage sur la manière dont tu as procédé jusqu'alors dans ton travail. Il peut profiter de ton expérience et par la même occasion, il sait à quel genre d'encadrement le groupe est habitué.

Vous pouvez aussi inviter les responsables de groupe à se joindre à vous lors de cette séance. L'avantage est que tu les connais déjà bien et que le contact avec ton successeur sera de ce fait plus facile. Le désavantage peut être que l'on ne peut pas parler aussi ouvertement à propos des points forts et faibles du groupe en présence des responsables, ou qu'une mauvaise atmosphère éventuelle provenant des relations avec l'encadrant actuel se répercutera sur la succession.

Si c'est possible, il est naturellement idéal de pouvoir venir en aide à ton successeur lorsqu'il a des questions. Tu peux éventuellement l'accompagner en tant que parrain lors des premiers mois afin de le soutenir dans sa fonction d'accompagnant. 

Présenter ton successeur

À l'occasion de la dernière réunion officielle avec les responsables du groupe, tu devrais déjà pouvoir leur décrire qui sera ton successeur. Tu peux peut-être le présenter d'une manière créative afin que chacun en ait une image positive. Une autre possibilité est de faire un questionnaire en commun, lors de la réunion avec le groupe de responsables qui sera envoyé par email et, par la suite, rempli par le successeur. De cette manière, un contact peut s'établir de manière ludique.



1) chapitre 5.1: Reprendre un nouveau groupe

6 Autres aspects de l'encadrement

6.1	La progression personnelle	44
6.2	Remerciements et reconnaissance	45
6.3	Les sphères de la vie	46
6.4	Accompagner les changements	47
6.5	La motivation	49

6 Autres aspects de l'encadrement

Dans cette sixième partie de la brochure, d'autres aspects de l'encadrement seront abordés. Ils peuvent tous être importants dans ton travail d'encadrement.

6.1 La progression personnelle

Favoriser la progression personnelle de chaque personne individuellement est un principe important dans le scoutisme et fait partie des sept méthodes de nos fondements. Justement, dans l'encadrement la méthode de la progression personnelle joue un rôle très important. En tant que personne encadrante, tu auras de nombreuses chances et possibilités de soutenir les responsables dans leur progression personnelle. Plus loin tu trouveras des suggestions sur la manière de tenir compte de cet aspect dans ton travail.

Donner des feedbacks ciblés

Une partie importante du travail d'encadrement est de donner des feedbacks aux responsables sur leur travail. Cela leur transmet une vision externe et les aide à mieux évaluer leur travail. Il faut faire attention d'aborder des points positifs, mais aussi des points négatifs. Il ne faut pas aborder trop de points négatifs en même temps mais seulement un seul aspect à la fois. Sinon ça peut devenir très démotivant pour les responsables et le but d'améliorer le travail par les feedbacks est un échec. Lors des feedbacks, il faut aussi tolérer des erreurs. Il ne faut pas que les responsables soient écrasés par une liste de fautes et d'échecs. Les erreurs peuvent être très instructives si elles contribuent à la progression personnelle. Ton travail est de t'assurer que les faux-pas ne peuvent pas avoir de conséquences graves.

Transmettre de nouvelles connaissances

En tant que conseiller tu as à disposition un trésor d'expériences et tu as déjà fait beaucoup d'essais, autant dans le scoutisme que dans d'autres domaines de la vie. Comme la plupart du temps les responsables sont relativement jeunes, ils peuvent profiter de ton expérience même si tu penses que tu n'as pas de connaissances spéciales. Mentionne ton savoir professionnel lorsque l'occasion se présente et mélange-le à tes souvenirs de cours de formation. Si tes connaissances le permettent, tu peux organiser avec la maîtrise de groupe un cours de formation continue au sein du groupe. Ce qui peut aussi être utile, c'est de pouvoir orienter les responsables sur des ressources existantes, mais aussi de pouvoir accompagner tes feedbacks de références écrites où les responsables pourront relire des informations. Cela comprend aussi de motiver les responsables à participer aux cours de formation.

Inciter consciemment la progression personnelle


Il est important d'inciter la progression personnelle dans la maîtrise encadrée. Il faut s'assurer que les responsables de branche incitent et accompagnent de leur côté leurs responsables à la progression personnelle. Tu peux les soutenir et leur montrer des méthodes pour les aider. Par exemple le fait de bien répartir les tâches au sein de la maîtrise est plus propice aux progrès personnels: on peut lancer le défi que chaque responsable choisisse une fonction qui sera un challenge pour lui. Il est aussi important que le travail scout soit régulièrement évalué. Une autre méthode est possible après un cours de formation: ça vaut la peine de regarder avec la responsable ce qu'elle a appris pendant ce cours et quels sont les buts qu'elle aimerait se fixer dans son travail scout. Si elle est soutenue dans la mise en pratique de ses résolutions, ça augmente l'efficacité des cours de formation.

6.2 Remerciements et reconnaissance

Lorsqu'on travaille bénévolement dans une association, l'estime et la reconnaissance qu'on nous donne n'est pas un salaire. Mais le fait de montrer de la reconnaissance et de remercier est précieux pour tous les hommes et ça a une grosse influence sur la motivation. C'est donc important pour chaque groupe de se pencher sur les questions suivantes:

- » Comment les maîtrises, les responsables, le RG et les autres titulaires sont-ils remerciés et reconnus?
- » Quels moyens de reconnaissance sont utilisés dans le groupe? (formation continue, feedback, distinction, cadeaux, etc.)
- » Qui donne des retours sur le travail fourni, et à qui?
- » Qui a des privilèges?

En tant que conseiller tu as la possibilité de montrer aux responsables que leur travail est précieux et reconnu. La reconnaissance et l'estime peuvent être exprimées de différentes manières, souvent de simples gestes suffisent. Tu trouveras des idées dans l'encadré ci-dessous. Il faut tout de même penser à de plus grandes actions avec le RG.

En tant que conseiller tu peux aussi contribuer à ce que le travail bénévole d'une responsable soit reconnu en dehors du scoutisme. Tu peux par exemple, informer une responsable sur son droit de Congé Jeunesse (www.conge-jeunesse.ch) et la soutenir à le faire valoir envers son employeur. Ou bien tu peux écrire une attestation de travail pour son engagement au sein du scoutisme afin de prouver son engagement lors d'une postulation. Beaucoup d'employeurs estiment positivement l'engagement des jeunes et il est possible que l'engagement scout de cette responsable joue un rôle dans sa recherche de travail. Des formulaires et des modèles sont à ta disposition pour écrire une attestation de travail scout dans le dossier « bénévole » du MSdS. 




1) annexe documents importants

Idées concrètes pour remercier et montrer sa reconnaissance

- » Envoyer des cartes d'anniversaire aux responsables.
- » Envoyer un paquet de motivation aux responsables juste avant le camp d'été.
- » Préparer une super introduction à une réunion.
- » Organiser des grillades ou un bon repas après les activités du samedi après-midi.
- » S'investir pour que les frais des cours de formation soient pris en charge par le groupe.
- » Présenter à une soirée des parents les responsables ayant réussi leur cours de formation.
- » Tenir un petit discours de remerciements à la soirée de Noël.
- » Écrire un petit article dans le journal du groupe dans lequel tu remercies les responsables pour leur grand engagement.
- » Rendre visite comme intervenant dans une activité scout et amener un grand sac rempli de surprises pour les responsables.
- » Suspendre un calendrier de l'Avent pour les responsables dans la maison scout.
- » S'assurer que les responsables qui partent reçoivent un cadeau d'au revoir pour les remercier.

6.3 Les sphères de la vie

Des sphères différentes

Nous vivons tous au quotidien dans des mondes différents: hors de notre vie privée, nous bougeons tous dans des mondes professionnels et sociaux différents et nous nous y adaptions selon les circonstances. Tu dois être conscient que la responsable que tu encadres n'est pas seulement scout, elle a aussi un métier, est écolière, étudiante, fille, copine, etc. Lorsque cette responsable a des difficultés, la cause ne vient pas forcément de son quotidien scout, mais peut aussi être influencé par ses autres sphères. C'est pour cela que l'inscription à un camp n'est pas définitive, si par exemple, pour des problèmes à l'école, elle ne peut pas y participer. Ce n'est pas toujours le scoutisme qui mène vers une « surcharge-scout ». Ça vaut donc la peine de tendre l'oreille vers les histoires du quotidien des responsables. 


Les sphères de la vie sont une chance

Ces différents mondes peuvent être un avantage pour ton encadrement: s'il y a une affaire ou un problème qui trotte dans la tête de la responsable et qui la met sous pression, elle pourra trouver le moyen de se divertir dans un de ses autres mondes. Elle peut se distraire et s'occuper autrement afin de revenir plus forte pour affronter sa problématique scout actuelle.


Tes sphères de la vie

Ce qui est valable pour les responsables est aussi valable pour les personnes encadrantes. Comme elles, déplace-toi aussi dans tes différents mondes et tu verras qu'ils t'influenceront à des moments donnés. Les activités dans ton milieu professionnel ou des événements dans ta vie privée peuvent avoir des répercussions sur ton travail d'encadrement. Ce n'est pas un problème fondamental mais plutôt humain et complètement naturel. Il est important que tu en sois conscient et que tu puisses admettre qu'à un certain moment ou un certain jour tu n'as pas assez d'attention à donner aux responsables. En sachant cela, tu peux empêcher que ton travail d'encadrement ne mène à l'insatisfaction de la responsable, ou de toi-même.

Lorsque tu es conscient des influences des autres mondes, tu peux essayer de les garder en dehors de ton travail d'encadrement ou d'ignorer ce qui te met de mauvaise humeur. Cela permet que votre relation d'encadrement ne soit pas endommagée par une influence extérieure.


1) chapitre 3.3: L'encadrement
actif et passif

Se protéger des influences

Une bonne opportunité pour mettre de côté les influences des autres mondes est l'introduction de la réunion. Avant de commencer avec le travail à effectuer, faites un tour de « rose-cactus » dans lequel chacun exprime brièvement quels sont les roses et les cactus personnels qui les préoccupent pour le moment. Tout le monde sait ce qui se passe chez l'autre et où il faut être indulgent ou avoir de la considération. 



6.4 Accompagner les changements

En tant que conseiller dans un groupe tu seras constamment confronté au changement. Peut-être que la maîtrise de groupe voudra remplacer une vieille tradition, ou bien une innovation de l'association doit être instaurée dans le groupe. Dans chaque changement, il est important que les personnes impliquées soient prêtes. Les changements déclenchent aux premiers abords une résistance qu'il faut surmonter. Il faut du courage pour engager un changement et le vivre jusqu'à la fin. L'introduction d'innovations nécessite de l'énergie et un effort supplémentaire par rapport à l'engagement normal. Le but est qu'à la fin du processus de changement, on ait accès à de nouvelles ressources afin de régler plus facilement les affaires du quotidien.

Un changement est souvent un processus complexe. Il y a plusieurs modèles qui peuvent aider à mieux comprendre les processus de changement. Celui qui est présenté ici est divisé en sept phases. Lorsque tu accompagnes des changements en tant que conseiller, ça peut être utile de connaître ces différentes phases. Tu peux mieux comprendre et ordonner ce qui se passe dans le groupe et le démontrer aux responsables avec un regard extérieur.

1. Le choc: « Ça ne peut pas être vrai ... »

Au début d'un processus de changement il y a toujours une différence entre une situation actuelle et une situation à venir. La nécessité du changement pose toujours la question du « jusqu'à maintenant », des habitudes et de la sécurité. Ça peut déclencher une situation de choc chez les personnes concernées. Plus spécialement chez les personnes qui ne voient pas de nécessité de changement ou qui n'ont pas encore pris conscience de cette nécessité.

» Il est important de parler ouvertement avec toutes les personnes impliquées et que chacun puisse exprimer ses soucis et ses peurs librement.

2. Le déni: « Ce n'est pas vrai ... »

Très souvent après le choc vient une attitude de déni envers la nouveauté. La nécessité du changement va être contestée. Dans cette étape, la situation actuelle est souvent mieux perçue que ce qu'elle est réellement.

» Ces sentiments doivent être acceptés même s'ils ralentissent le processus de changement.

3. La pensée rationnelle: « Peut-être qu'en fait ... »

Au long des explications personnelles, les personnes impliquées commencent à percevoir la nécessité de changement. Grâce à cela le choc et le déni sont franchis. Il y a quand même une tendance à chercher des solutions à court terme afin d'éviter les changements fondamentaux. Il y a donc un risque que seuls les symptômes soient combattus et non le problème en lui-même.

» Une définition claire du problème est nécessaire.

4. L'acceptation émotionnelle: « En fait, c'est vrai ... »

Quand la pensée rationnelle est intégrée, les personnes impliquées commencent progressivement à accepter la nécessité de changement. Ils sont désormais prêts à abandonner leurs vieilles habitudes et à faire des changements fondamentaux. Il y a toutefois un risque que l'une des personnes concernées n'ait pas fait le pas de la pensée rationnelle à l'acceptation et qu'elle retourne en situation de déni.

» Des buts clairs, une manière d'agir bien définie et une bonne communication aident à rendre les changements prévus plus concrets.

5. L'essai: « On peut toujours essayer ... »

Grâce à leur acceptation émotionnelle, les personnes concernées sont prêtes à faire le pas suivant en entrant dans un processus d'apprentissage. C'est la condition pour commencer la transition vers le changement. Désormais les nouveaux comportements, déroulements ou formes d'organisations peuvent être mises à l'essai et les expériences accumulées.

» Une gestion claire du processus est très importante à ce moment précis.

6. La reconnaissance: « Effectivement, ça marche ... »

Grâce à une transition concrète et un essai des nouvelles méthodes, ça devient évident quelles approches fonctionnent et lesquelles ne fonctionnent pas. Les premiers succès doivent être mis en avant afin de motiver la progression. De même, il est possible d'optimiser la manière d'agir si sa mise en pratique n'a pas fait ses preuves.


» Dans cette étape, c'est très avantageux d'avoir un conseiller afin de donner un regard extérieur.

7. L'intégration: « Ça va de soi ... »

Lorsque le changement a fait ses preuves, il peut être introduit dans les méthodes quotidiennes. Il faut clarifier de quelle manière il va s'ancrer à long terme. L'innovation doit persister même si elle n'est plus au centre de l'attention.

» On ne doit pas trop vite passer à l'ordre du jour, le changement doit d'abord être bien fixé.

Naturellement, il ne s'agit ici que d'un modèle. Chaque changement est dépendant de plusieurs facteurs; de ce fait chaque processus de changement se déroule autrement. Il se peut donc que certaines phases apparaissent à peine ou pas du tout. En plus, il arrive souvent que les responsables ne se trouvent pas en même temps dans les mêmes phases, ou que les personnes impliquées vivent chaque phase avec une intensité différente.

Dans l'encadrement de changements, il est important de clarifier ton rôle et de négocier une convention précise.  Il se peut que ton devoir soit interne, en conseillant les responsables. Il se peut aussi que ton rôle change selon les phases: tu dois analyser la situation actuelle mais aussi avoir un rôle actif en amenant ton point de vue externe et ton expérience directement dans le processus.



1) chapitre 3.2: *Convention d'encadrement et convention des conseillers*

6.5 La motivation

La qualité du programme scout dépend fortement de la motivation des responsables impliqués. En tant que conseiller, tu t'es sûrement déjà posé la question de quelle manière tu peux influencer cette motivation.

Aperçu de la théorie de motivation

Afin de savoir comment influencer la motivation, il est important de savoir d'où elle vient. Dans la théorie de la motivation, on part du principe qu'une personne la tire de motifs bien précis (simplement par la similitude des deux termes, on peut voir un rapport). On peut imaginer les motifs par les besoins qui motivent des actes définis. La motivation serait donc la bonne volonté, qui met tout en oeuvre pour satisfaire ses besoins, en tenant compte d'une certaine dépense.

Chaque comportement peut être déclenché par un ou plusieurs motifs. Pour le scoutisme, les quatre motifs suivants peuvent être différenciés:

- » **Les contacts:** un comportement motivé par les contacts aspire à construire, garder et rétablir des relations positives.
- » **Le résultat:** un comportement motivé par les résultats a comme but de faire quelque chose de bien, de s'améliorer ou d'être le meilleur. Il s'agit donc d'atteindre une performance.
- » **Le pouvoir:** un comportement motivé par le pouvoir cherche à avoir de l'influence et du contrôle sur les autres, mais aussi de vivre le pouvoir des autres.
- » **La curiosité:** un comportement motivé par la curiosité cherche à vivre de nouvelles expériences et à connaître les secrets.

Chaque personne dispose de ces quatre motifs. Par contre ils sont plus ou moins marqués selon les personnes. Ces processus se déroulent autant consciemment qu'inconsciemment.

Derrière chaque motif se cache le besoin de vivre une certaine émotion, par exemple les liens sociaux ou l'amour, la fierté et la compétence, la force et l'autonomie ou encore la surprise et l'étonnement. Si longtemps que ces besoins sont satisfaits par une activité ou un résultat, l'humain reste motivé et agit de lui-même. Aussitôt que ce n'est plus le cas, la motivation se perd. Plus la motivation est basse et plus il faut de pression extérieure pour que la personne agisse.

Pertinence pour l'encadrement

En tant que conseiller tu as un point de vue externe sur les responsables et tu peux repérer les problèmes de motivation plus facilement. Parfois c'est plus facile d'aborder le thème de la motivation lorsqu'on est une personne externe, on a plus de recul sur la maîtrise, et la remarque est moins vite prise comme un reproche par les personnes concernées.


Le dernier paragraphe montre qu'il est très difficile d'influencer la motivation. Il existe pourtant des méthodes afin de modifier indirectement la motivation des responsables: par la présentation de la fonction de chaque responsable et par l'organisation du cadre dans lequel les responsables sont engagés. Les réflexions suivantes peuvent être utiles dans le cadre de ton travail d'encadrement, lorsqu'il est question de résoudre des problèmes de motivation.

Présentation des fonctions:

- » Pour les responsables, il est important de prendre des responsabilités. Chacun devrait pouvoir être responsable d'un domaine et pouvoir ainsi apporter sa contribution en entier. Chaque responsable doit sentir qu'on lui fait confiance. Par contre il faut faire attention que personne ne soit dépassé par ses fonctions.



1) chapitre 6.2: Remerciements
et reconnaissance

- » Lors de la distribution des fonctions dans la maîtrise, il est nécessaire d'inciter chaque responsable à réfléchir à ses motifs. La plupart des responsables ne se verront pas tenir cette fonction positivement et chacun aura ses préférences. Lorsque des responsables peuvent s'engager dans des fonctions avec des émotions positives, la motivation augmentera généralement. Il est possible de distribuer les fonctions dans la maîtrise de façon appropriée.
- » Pour qu'une responsable puisse développer ses compétences, il est important qu'elle reçoive régulièrement des feedbacks sur son travail. De plus, comme le travail fourni dans le scoutisme est bénévole, il est important de montrer de la reconnaissance. Les succès doivent être fêtés, mais les échecs et les fautes doivent aussi être discutés.  En tant que conseiller tu dois donner des feedbacks, mais aussi sensibiliser la maîtrise de groupe à ce propos.
- » Les buts sont des facteurs déterminants pour la motivation. Fais attention de donner des buts précis, positifs, que l'on peut évaluer facilement et qui comporte un laps de temps définis. Grâce aux buts fixés, il est aussi plus facile pour toi de donner des feedbacks, ce qui est également motivant.

L'organisation du cadre:

- » Lorsque la motivation d'une maîtrise reste basse pendant une longue période, il est important d'en trouver la raison. Il est possible qu'il y ait des « motivationskiller » évidents. Ces sujets peuvent être abordés à une réunion spéciale. On peut clarifier ensemble dans la maîtrise quels sont les besoins des responsables et ce qui peut être fait pour les rassembler. En tant que conseiller, c'est ton devoir d'organiser une telle réunion afin de proposer des solutions ou simplement de la présenter.
- » Il est important que les responsables aient assez de temps et d'opportunités pour eux en dehors du scoutisme afin d'apprendre à se connaître, de se parler et de soigner leur vie sociale. Lorsque ce besoin de contact social peut être satisfait, ça a un effet très positif sur la motivation. En plus, la collaboration est meilleure lorsque la maîtrise se connaît mieux. Encourage donc les responsables à prendre du temps ensemble juste pour discuter.

Motivation

La RG Mamba se trouve régulièrement à la maison scout le samedi après-midi afin de voir comment vont les responsables, comment se passe leur collaboration et quelle est la qualité du programme. Lors de sa dernière visite, elle a remarqué que Quirl, un responsable, qui lui semblait très motivé dans ses souvenirs, avait l'air un peu abattu. Elle le rencontre à une séance afin de lui demander comment il va. Il a réellement perdu de la motivation pour les scouts, mais ne peut pas non plus dire pourquoi. Mamba lui pose plusieurs questions afin de trouver où se trouve le problème de motivation. Grâce à ça, Mamba et Quirl découvrent que le scoutisme est devenu une affaire trop administrative pour Quirl, alors que pour lui le scoutisme se déroule dans la nature afin de vivre ensemble avec les amis. Depuis trois mois, Quirl est responsable de gérer les adresses des branches. Mamba l'encourage à transmettre cette fonction. Maintenant Quirl a de nouveau plus d'énergie pour les choses qui lui font vraiment plaisir.

Annexes

Documents importants	52
Références	53

Annexes

Documents importants

Nr. / Référence		À trouver sous:
[1]	Modèle d'encadrement du Mouvement Scout de Suisse	www.encadrement.msds.ch
[2]	Modèle de formation du Mouvement Scout de Suisse	www.formation.msds.ch
[3]	Guide pour le Coach J+S	www.encadrement.msds.ch
[4]	Le coach J+S – Ses champs d'action	www.encadrement.msds.ch
[5]	Règlement du MSdS concernant les fonctions et l'organisation de groupes	www.encadrement.msds.ch
[6]	Règlement du MSdS concernant la préparation et le déroulement de camps	www.encadrement.msds.ch
[7]	Brochure MSdS « Elements de méthodologie »	À demander chez hajk: www.hajk.ch
[8]	Bénévole. Certificat de compétence pour jeune bénévole	www.encadrement.msds.ch

Le MSdS et les associations cantonales ont élaboré encore beaucoup de ressources pour les conseillères et conseillers. Vous pouvez en télécharger une bonne partie sous www.encadrement.msds.ch. Il vaut la peine de jeter un coup d'oeil sur le site Internet!

Références

- » **BACKHAUSEN**, Wilhelm/ **THOMMEN**, Jean-Paul (2006). Coaching: Durch systematisches Denken zur innovativen Personalentwicklung. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- » **BLECHSCHMIDT**, Andre (2007). Anforderungen, Problematiken und Realisierbarkeit von Coaching von Führungskräften durch junge Mitarbeiter. Seminararbeit. Norderstedt: GRIN Verlag.
- » **D'AGOSTINO**, Mario, **BUTT-POSNIK**, Jochen, **BUTT-POSNIK**, Milena, **CHAU-METTA**, Pascale, **ENN**, Ülly, **HORNIG**, Heike, **KRIAUCIUNAS**, Nerijus, & **CONDE**, Henar (Ed.) (2006). The Coaching Guide. Brussels: Bureau International Jeunesse. www.salto-youth.net/download/938/coaching_guide_www.pdf [Stand: 07.05.2010].
- » **GYGAX**, Martin (2009). Das Coaching eines Sportvereins im Zwangskontext von Jugend+Sport. MAS-Thesis – MAS Psycho-Soziales Management. Olten: FHNW für soziale Arbeit.
- » **KOSTKA**, Claudia/**MÖNCH**, Annette (2009). Change Management: 7 Methoden für die Gestaltung von Veränderungsprozessen. München: Hanser Verlag.
- » **PFADIBEWEGUNG SCHWEIZ** (1995). Betreuen und Führen. Lyss: Lyssbach Druck AG.
- » **PETSCH**, Hajo (2006). Coaching als Begriff. Würzburg: Julius-Maximilians-Universität, www.wiwl.de/infos/Coaching%20als%20Begriff%20Uni%20Wuerzburg.pdf [Stand: 20.04.2010]
- » **PÜHL**, Harald (2006). Verordnetes Coaching- und Möglichkeiten und Grenzen zur Organisationsentwicklung. Organisationsberatung-Supervision-Coaching, 2: 193 – 198.
- » **RAUEN**, Christopher (2005). Handbuch Coaching. Göttingen: Hogrefe Verlag.

Mouvement Scout de Suisse (MSdS)
Speichergasse 31, Case postale 529, 3000 Bern 7
Téléphone 031 328 05 45, info@msds.ch, www.msds.ch

