

ENGAGER ET COACHER TES ANIMATEURS



Dans le cadre du contrat d'animation fédérale 2010-2013, offrir un cahier regroupant les préoccupations essentielles de la gestion des ressources humaines rencontre la volonté d'améliorer le service aux équipes d'unité. Les animateurs occupent une place primordiale dans notre mouvement, mais ils doivent être soutenus.

Dans les rencontres avec les animateurs d'unité, de nombreuses demandes et besoins s'expriment pour mieux recruter, engager et coacher ces jeunes adultes. Ils partagent avec eux les valeurs vécues dans le scoutisme qui leur permettent de participer à notre mouvement éducatif.

Un premier travail avait été initié par Pierre Scieur et son équipe en 2005 au départ de la JANU et avait donné la matière du cahier *Trouver et garder des animateurs scouts*. Soucieux d'offrir un appui à l'animation dont ils espèrent toujours améliorer la qualité, les animateurs d'unité voulaient aller plus loin. Améliorer les relations au sein de l'unité et avec les parents, accompagner la formation et le partage d'expériences, coordonner les actions de l'unité dans un engagement toujours plus conscient pour le scoutisme font partie des missions des staffs d'unité.

Les réflexions, propositions et idées d'animation rassemblées ici ont été rêvées, testées et approuvées par des animateurs et des assistants d'unités. Lors des formations, des relais ou à la JANU, ils ont partagé leurs connaissances et leurs intuitions.

Johan Van Hoye, animateur fédéral des équipes d'unité et Marie Degrève, animatrice fédérale en charge de l'Ouverture, ont piloté la rédaction de ce cahier.

Le service qui soutient les équipes d'unité et la formation, Katia, Magali, Sophie, Viet-Tan et Yves, en a été la cheville ouvrière.

L'équipe Médias, Julie, Sylvie et Raymonde, a permis à ce projet de prendre corps en ces pages.

Merci à tous ces acteurs d'avoir permis à ce cahier de voir le jour.



© Les Scouts ASBL
Editeur responsable : Jérôme Walmag
Rue de Dublin 21 - 1050 Bruxelles - Belgique
02.508.12.00 - lesscouts@lesscouts.be
3^e édition : janvier 2011
Dépôt légal : D/2011/1239/CE03

www.lesscouts.be



SOMMAIRE

1. Les animateurs et nous	4
Qui sont-ils ?	4
Et moi, animateur d'unité, qui suis-je ?	6
Gérer des ressources humaines	10
Trucs et astuces	11
2. Engager des animateurs	12
Plan d'embauche	12
Définir l'offre d'emploi	14
Casting de profils particuliers	16
Prospection	18
Engagement	20
3. Coacher les animateurs	24
Animer le conseil d'unité	26
Formation	28
Le suivi de formation	30
Les explorations et le Pi-days	32
Maintien et soutien	33
4. Six schémas pour la gestion des ressources humaines	40

1 Les animateurs et nous

Qui sont-ils ?

Les animateurs : des post-ados

L'adolescence est un âge de changements où les évolutions sont rapides. Des conflits vont apparaître, qui permettent de se détacher peu à peu et de forger son identité.

Cependant, cette période a tendance, pour diverses raisons, à se prolonger : **la post-adolescence** concerne principalement les 18-25 ans. Elle dure parfois jusqu'à 30 ans.

Les animateurs sont des jeunes, des post-ados, ayant des caractéristiques propres à ce moment de leur vie car ils sont toujours en construction. Il est indispensable que nous puissions les identifier et savoir à quoi nous attendre.

Attention, les facettes relatées ici sont non-exhaustives : chaque personne est différente, avec sa propre personnalité. Tout le monde ne s'illustre pas dans le profil du post-ado.

Responsables et autonomes ?

Dix-huit ans, la majorité : c'est le moment où la personne est admise comme **membre à part entière de la communauté des adultes**. Dans bien des cas, rien ne change vraiment pour le jeune. Insensiblement, pourtant, toute une série d'actes deviennent possibles ou obligatoires : ouvrir un compte bancaire et disposer librement de ses économies, voter, signer un contrat de travail, d'assurance ou de location, être destinataire des bulletins de notes et des courriers de l'école...

Les animateurs sont plus autonomes : ils voyagent seuls ou avec leurs copains, louent un kot ou quittent le nid familial. La plupart des jeunes recherchent cette autonomie, mais la société actuelle ne leur permet pas toujours de s'envoler ! Et puis papa et maman ne sont jamais loin (ouf), histoire de garder quelques repères fixes et rassurants. **Majeurs certes, mais vraiment autonomes ?** Cela reste à voir...



Les responsabilités et l'engagement

Certains animateurs commencent à travailler ou entament des études. C'est un fameux cap ! Ils doivent se responsabiliser car ils changent de vie, de rythmes. Certains vivent au jour le jour. D'autres préfèrent prévoir. Le scoutisme fait partie de leur vie, comme beaucoup d'autres activités. Parfois, tout est clair et l'animateur se met en projet. Dans d'autres circonstances, il peut complètement décrocher. Le début de la vie professionnelle est une zone à risque. Pourtant, travailler ne devrait pas signifier arrêter d'animer.

La mise en projet et les rêves sont nombreux en cette période et l'animateur est capable de prendre des responsabilités. Il n'est peut-être pas parfaitement autonome, mais il peut prendre des décisions.

La motivation

Les animateurs sont pour la plupart très motivés, ils s'investissent et cherchent à s'améliorer. Ils ont souvent peur de l'échec, étant donné leurs nombreux questionnements. Pourtant, ils ont droit à l'erreur, ils sont en construction et nous devons pouvoir les rassurer. Si nous ne le faisons pas, la motivation s'en ressent : angoisse de l'échec, peur du lendemain, tout cela crée une **motivation cyclique**.

Les études ou un emploi sont l'occasion de nouvelles amitiés et de relations qui permettent de grandir, de faire des choix. Néanmoins, ces choix peuvent influencer, positivement ou négativement, la motivation pour l'animation scout. La motivation est à rebonds et il n'est pas toujours facile de la stabiliser.

Qui s'y frotte, s'y pique !

L'animateur ne sait pas très bien comment réagir dans certaines situations ou face aux AnU. Il se rend compte qu'il est maintenant perçu par certains comme un adulte et par d'autres encore comme un ado. Il est assis entre deux chaises, **entre deux réalités incertaines**.

Dès lors, il peut se montrer un jour d'une maturité étonnante et le jour qui suit adopter une attitude opposante, impulsive et très égoïste. On le croirait à nouveau en pleine crise d'adolescence. C'est le reflet de ce qu'il ressent intérieurement. Il est plus stable qu'avant, certes, mais cela ne veut pas dire qu'il a dépassé toutes ses incertitudes. **Il n'a pas non plus parfaitement défini qui il est, ce qu'il veut, et comment il peut y parvenir**. C'est pour cela qu'il est envahi de doutes et traverse parfois des crises. Là, c'est **le frottement assuré** : il s'oppose, cherche, défie et pique.

Entre recherche de nid et envie d'envol

En apparence, l'animateur est indépendant, il n'a apparemment plus de doute sur son identité. Les relations avec ses parents se sont stabilisées. Il donne l'impression d'être quelqu'un de responsable. Il réussit plus ou moins bien dans le chemin qu'il se trace, il travaille ou étudie. Bref, une vision en surface où tout semble s'être arrangé.

Ce serait bien trop simple : il a soif de liberté, mais il a du mal à quitter le cocon familial. Il veut vivre en kot tandis que ses finances ne suivent pas. Il est "vieux", mais certains adultes s'adressent à lui comme à un gamin. Même s'il est tourné vers l'avenir, rempli de rêves et de projets, c'est à nouveau **une période de questionnements et d'ambiguïté**.

Il fait table rase du passé car il a acquis un certain recul. Il fait le deuil de positions anciennes. Dans ce cadre, il a de **fâcheuses tendances à être catégorique**. Dans ses prises de position, c'est noir ou blanc : pas (ou peu) de teintes de couleurs et de nuances. Le processus de mutation et de crises est toujours d'actualité. Pourtant, il est en route vers l'âge adulte. C'est **une maturation à long terme**.



En travaux

Les animateurs sont des **adultes en devenir**, des jeunes en construction. Ils s'amuse et guindaillent, mais ils donnent de leur temps. Ils s'investissent dans leur animation, parfois à tâtons, mais ils s'y attèlent. Certains doutent, d'autres foncent. Une partie d'entre eux sont de véritables tornades, une autre partie, des (dé)motivés cycliques...

Beaucoup vivent de certitudes et d'avis tranchés alors qu'ils se nourrissent de questionnements et d'insécurité. Ce sont justement les nombreux changements de vie (études, emploi) qui les poussent à se comporter comme tels. Laissons-leur le temps, guidons-les, proposons-leur des chemins pour grandir. **L'animateur d'unité est un pair¹ sans être un père ni une mère**. Il peut être un modèle pour leurs aspirations et vie futures. Les animateurs pourront lui témoigner de leurs inquiétudes, forces et faiblesses, doutes et envies. Il faut garder les yeux et les oreilles bien ouverts pour mieux les comprendre : l'animation de tous n'en sera que meilleure.

¹ Le pair est l'égal dans le rang social.

1 Les animateurs et nous

Et moi, animateur d'unité, qui suis-je ?

Témoignages...

Il s'appellent tata Ophélie, entre une sœur et une copine, dans une unité masculine. Je les soutiens dans leur animation, mais parfois, ils me parlent de leur vie en dehors du scoutisme.

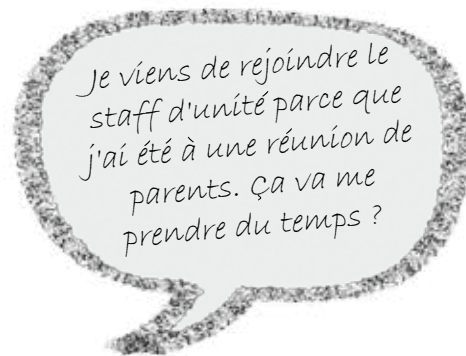
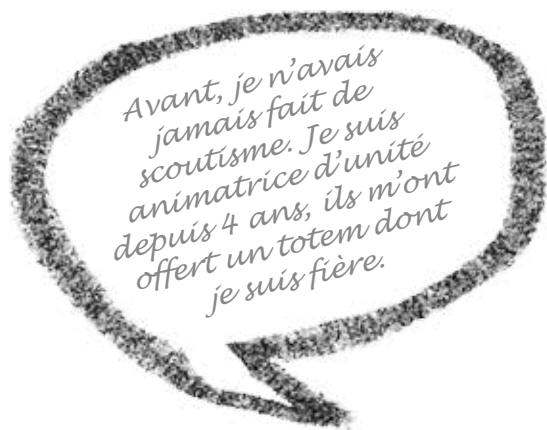


J'ai été animateur louveteaux dans la section où mon fils est animateur aujourd'hui. J'ai une belle impression de continuité. Pourtant, les choses ont changé et je m'y fais.



Témoignages...

1 Les animateurs et nous



Quatre images symboliques

Laquelle vous ressemble le plus ?

Cheville ouvrière

La cheville ouvrière n'est qu'une petite pièce dans l'ensemble, mais elle soutient l'activité de la machine. Autour d'elle, le travail s'articule.

Balise

Elle est l'outil de signalisation qui permet de rentrer ou de sortir du port en évitant les bancs de sable, elle définit l'espace dans lequel une activité peut se passer.

Bouée de secours

Elle permet de surnager pour éviter la noyade. Elle est (presque) insubmersible et on peut se raccrocher à elle.

Graine de changement

On ne sait pas quand elle va germer, mais elle pourra pousser si on l'arrose avec patience...

On aurait pu choisir aussi : un diplomate, un garde-fou, un caillou dans une chaussure (gentil empêcheur de tourner en rond), un doux rêveur, un guide de montagne...

1 Les animateurs et nous

Être animateur d'unité suppose d'assumer plusieurs casquettes en termes de ressources humaines...

Coach communication

Tu veilles à une communication fluide entre les membres de l'unité et avec les parents.

Référent

Tu représentes l'adulte disponible de référence pour tes animateurs (comme eux pour leurs scouts).

Psy

Tu es à l'écoute, résous les problèmes et tentes de les prévenir.

Coach formation

Tu invites tes animateurs à entrer dans un parcours de formation théorique et pratique.

Secrétaire

Tu dois assurer l'inscription de tous les membres de l'unité.



SS
moi!



Administrateur

Tu coordonnes financièrement l'unité et en gères les fonds.

Public relations

Tu représentes l'unité auprès de la paroisse, de la commune, l'institution et du public en général.

Formateur

Tu convoques et animes le CU.

Scout

Tu participes à la vie du mouvement, aux relais des animateurs, à la JANU...

Étudiant

Tu parfais ta formation.

Coordinateur

Tu portes toutes les casquettes, tu les assumes, mais tu peux t'appuyer sur ton équipe et ton conseil d'unité.

Gérer des ressources humaines

Un super héros en action

Apprendre

Tu es en apprentissage, autant que tes animateurs. Tu es peut-être déjà adulte mais tu as, comme tout le monde, droit à l'erreur. Personne n'est parfait et personne ne sait tout faire. Ce n'est pas toujours facile à assumer, mais tu peux avoir confiance en toi pour redémarrer.

Cadrer

Tu es une main de fer dans un gant de velours : être trop directif pourrait compliquer les situations.

Guider

Tu es un référent, un modèle, un ami parfois. Même s'il y a une différence de génération, tu n'es pas leur parent. Ça exige une grande cohérence entre les paroles et les actes. Tu témoignes d'un idéal tout en assumant d'être faillible. Pas évident, mais essentiel.

Soutenir

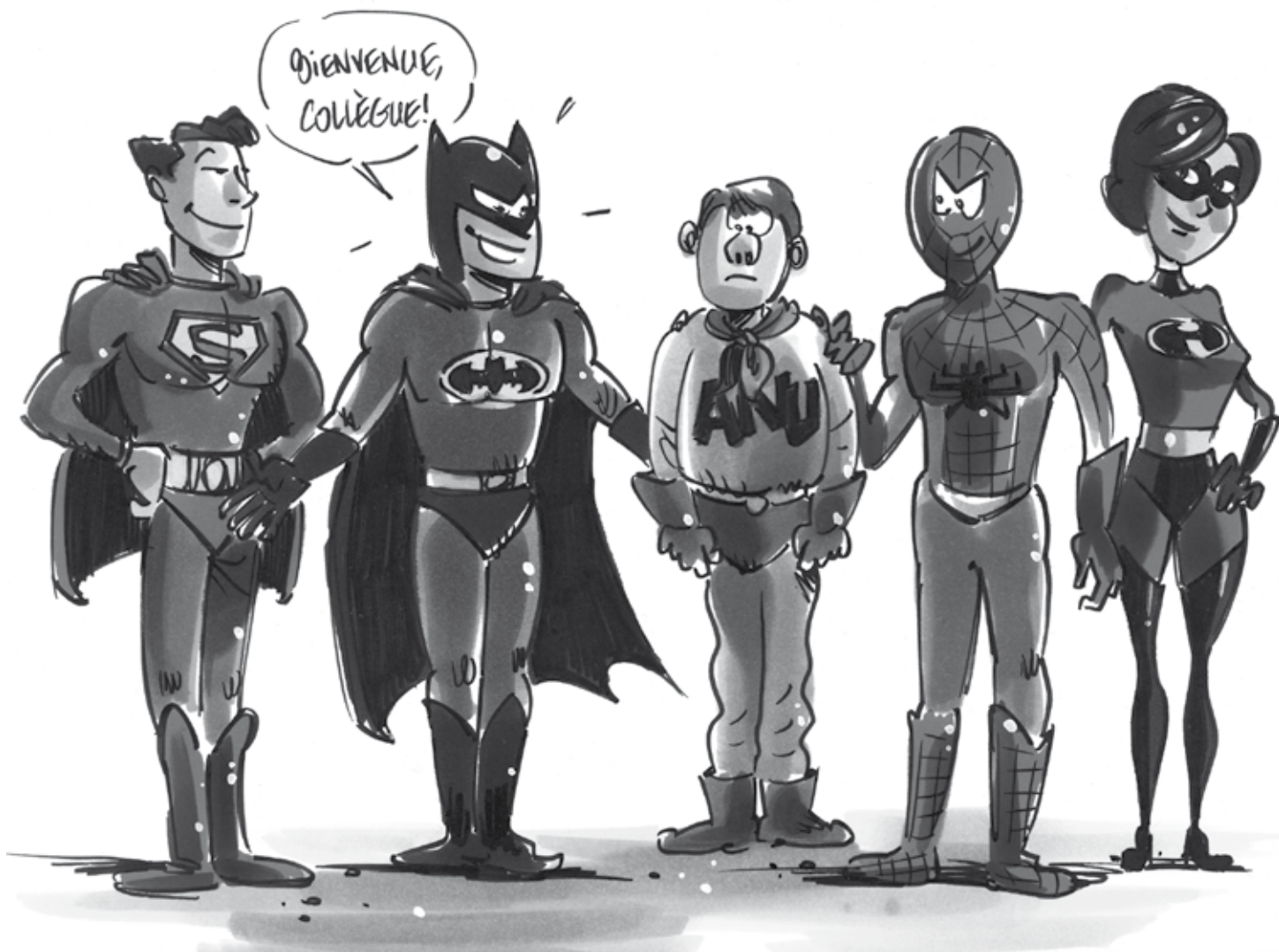
Le cœur de l'animation est assuré par les animateurs auprès de leurs scouts. Dans les bons et les mauvais jours, tu es présent auprès d'eux pour leur apporter ton appui.

Motiver

Tes animateurs et toi avez le même objectif : la qualité de l'animation. Tu lui donnes du sens et motives tes troupes.

Rêver

Les projets, les défis et la part de l'imaginaire permettent d'avancer. Tu permets à ces rêves de devenir réalité.



Trucs et astuces

Des animateurs d'unité partagent leur expérience et donnent leurs conseils

- « Avant tout, leur faire confiance. »
 - « Les rassurer, ils cherchent parfois juste de la reconnaissance. »
 - « Les soutenir et les appuyer, parce que, dans le fond, nous les admirons beaucoup pour le temps qu'ils peuvent consacrer à leurs scouts (tout en leur rappelant qu'être bénévole, c'est aussi s'engager à faire les choses convenablement). »
 - « Leur rappeler que nous aussi nous sommes en construction et que nous apprenons toujours, y compris à leur contact. »
 - « Leur partager nos expériences et témoigner de ce que nous sommes. »
 - « Les aider à élargir leurs horizons, leur montrer qu'il est possible de vouloir toujours plus et mieux. »
 - « Les aider à nuancer leurs avis et positions, instiller peu à peu des questions comme autant de graines de changement qui pourront pousser. »
 - « Construire avec eux des projets dont nous serons acteurs ensemble, parce que le CU, c'est une équipe. »
 - « Partager des moments de vie et de convivialité, parce que nous aussi nous aimons nous amuser. »
- « Les aider à s'organiser, en leur donnant des deadlines notamment. »
 - « Recentrer certains débats, ramener certaines choses à leur juste place. »
 - « Ouvrir des portes, les laisser entrer et faire leur place. »
 - « Les observer pour mieux les connaître. »
 - « Eviter d'être autoritaire, directif, de tout contrôler. Au jeu des gendarmes et des voleurs, les voleurs ont souvent une longueur d'avance. »
 - « Soigner nos modes de communication en apprenant ensemble à utiliser les meilleurs canaux et en les aidant à adapter leurs moyens de communication à leur public : scouts, parents... »



Comment faire pour ne pas être pris pour un vieux con ?

- Considérer nos animateurs comme des pairs.
- Rester dans l'échange et éviter de dire "de mon temps...".
- Rester cohérent et occuper notre place (rester ferme).
- Partager notre expérience, mais ne pas l'imposer.
- Témoigner de qui on est aujourd'hui, avec nos acquis.
- Essayer de diversifier les âges dans l'équipe d'unité.
- Être ouvert aux nouvelles idées.



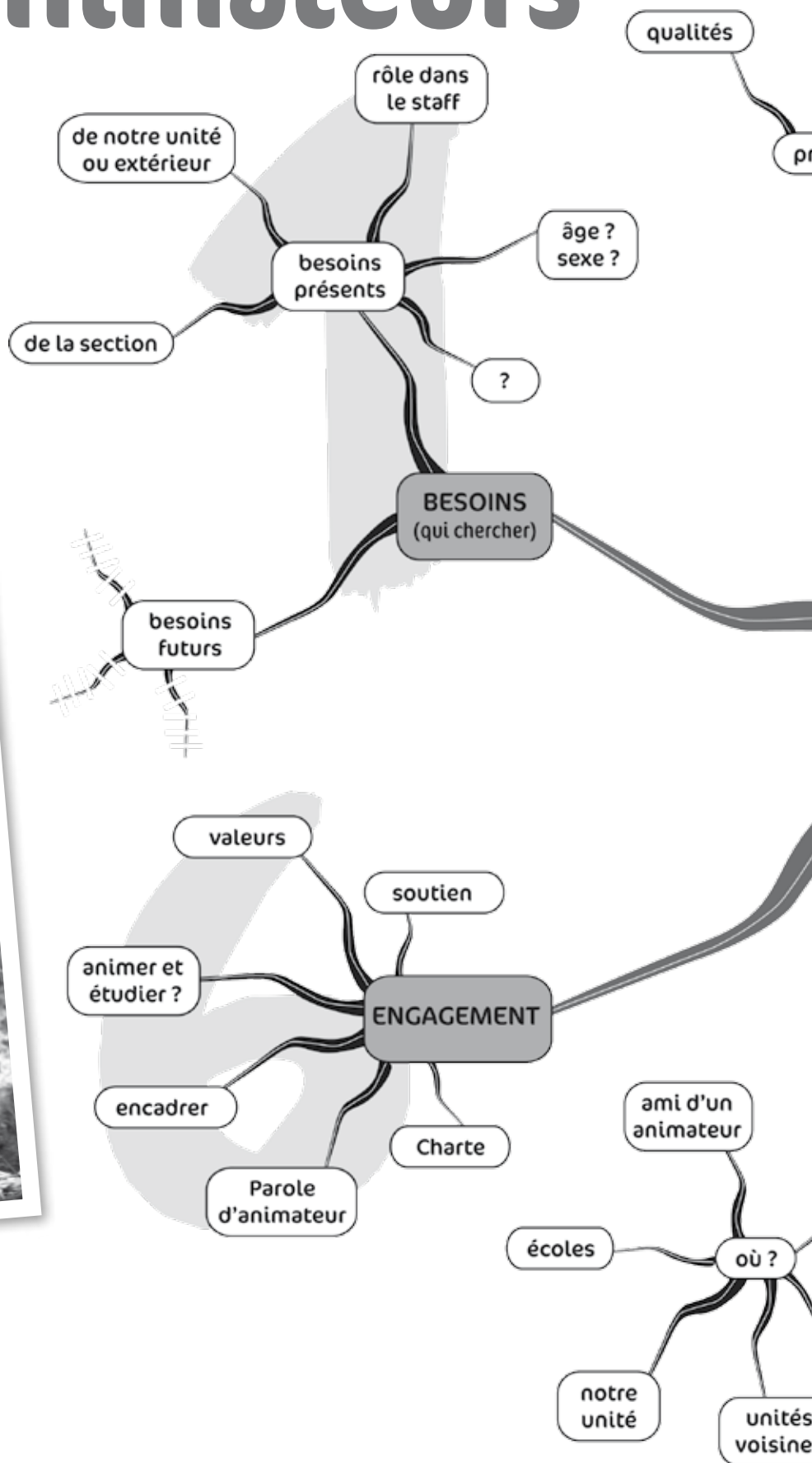
2 Engager des animateurs

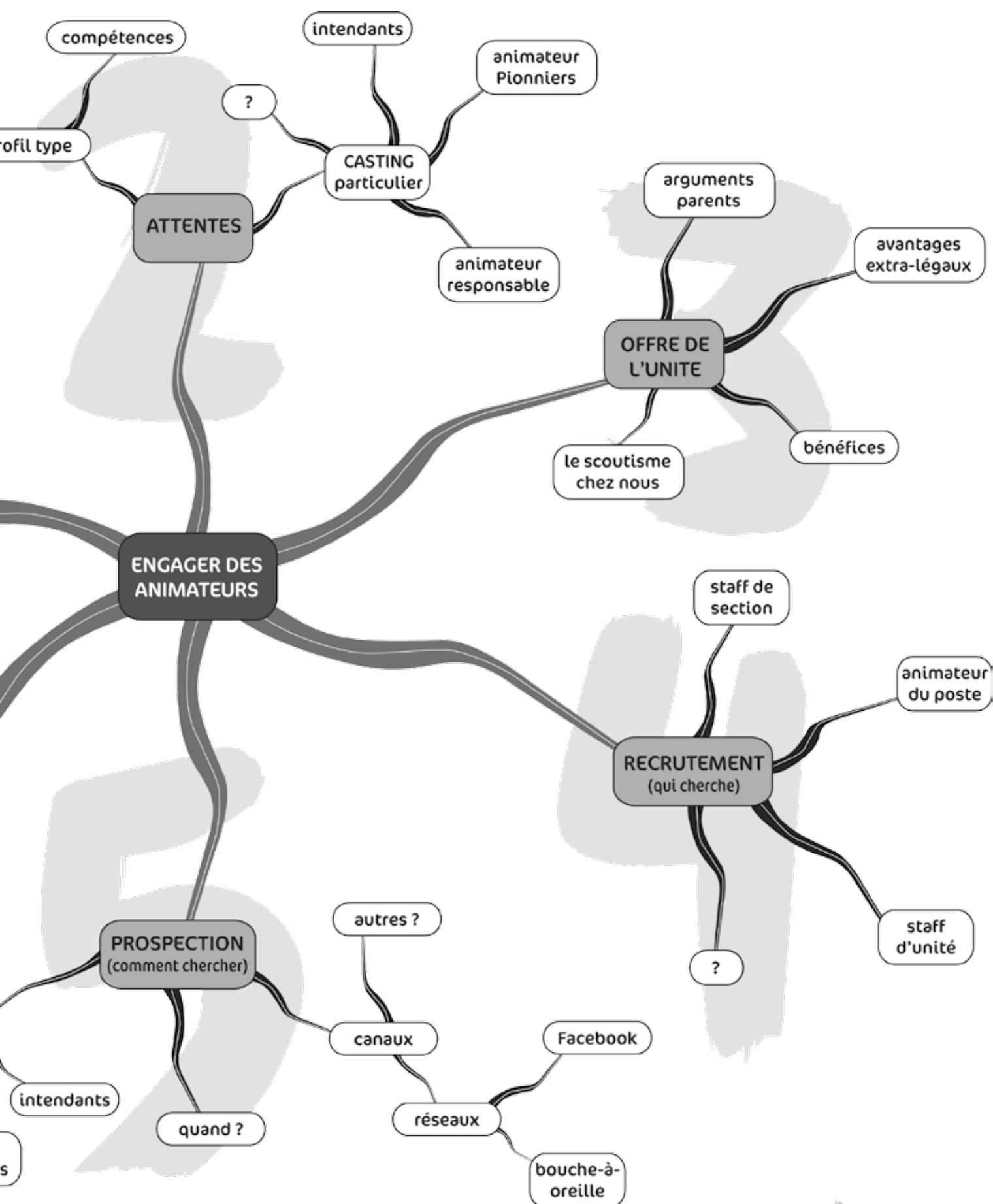
Plan d'embauche

Un schéma de base

Tu connais peut-être le *mind map* ? C'est un schéma conceptuel qui permet d'ouvrir les différentes possibilités et de parcourir un maximum de pistes qui émergent par association d'idées.

Recruter un animateur ? Explorons...





2 Engager des animateurs

Définir l'offre d'emploi

Comme lorsqu'une entreprise cherche à engager un employé, lorsqu'un poste d'animateur se libère, tu vas devoir partir à la recherche de celui qui sera à même d'assumer cette fonction. Et comme en entreprise, tu devras savoir ce que tu attends du futur animateur, qui lui-même préfère connaître ce qu'on attend de lui avant d'accepter la mission que tu lui confies.

Les besoins

L'animateur d'unité, avec son conseil (tous les animateurs), a tout intérêt à réfléchir aux besoins en termes d'animateurs. **Besoins présents** (il nous manque quelqu'un, on rame) et **besoins futurs** (l'an prochain, deux d'entre nous partent en Erasmus).

Définir ensemble les besoins, c'est augmenter les chances que chacun se sente concerné et que la recherche soit cohérente. C'est parfois l'occasion pour l'animateur d'unité de remettre certaines pendules à l'heure (âge des animateurs, engagement à temps plein, nécessité de se former).

Dans les entreprises, on se base sur un référentiel de compétences pour déterminer les profils précis des collaborateurs nécessaires. Nous te proposons plus loin un temps de travail pour définir cela avec tes animateurs.

Les attentes : profil type

Que recherches-tu ? Quel est le profil idéal de l'animateur recherché pour telle ou telle section ? As-tu besoin d'un garçon, d'une fille, d'une personne terre-à-terre, créative... ? Avec l'aide de ton staff et du staff de section concerné, tu devras **tracer les contours et spécificités du profil que tu recherches**, profil qui sera différent pour chaque section et qui dépendra également des personnes qui composent déjà le staff.

Comme pour une offre d'emploi, il te faudra édicter une série de qualités et de compétences que le candidat-animateur devra posséder pour prétendre à la fonction.

Les qualités

Devenir animateur est un engagement qui demande certaines qualités. Selon les priorités ou les envies du staff, il s'agira d'exigences plus générales et/ou de qualités plus spécifiques.

Les compétences

Au-delà des qualités d'une personne, celle-ci a également, grâce à son parcours de vie et ses expériences, accumulé une série de compétences qui pourront être utiles ou non lorsqu'elle animera ses scouts.

Il faudra déterminer quelles sont les compétences requises pour le poste vacant.

Ce qu'offre l'unité

L'engagement d'un animateur n'est pas à sens unique, et le **bénéfice retiré est à la hauteur de l'engagement**.

Il n'est néanmoins pas inutile de le rappeler et d'exposer à un futur animateur ce que cette belle expérience peut lui apporter.

Comme pour les avantages que peut offrir un emploi, dresse les bénéfices de la fonction d'animateur pour mettre en évidence la somme d'expériences, de bonheurs et de souvenirs pour la vie.

Arguments pour les parents

Si un jeune désirent se lancer dans l'animation comprend tout à fait les aspects positifs d'un tel engagement, il n'en est peut-être pas de même pour ses parents, qui préfèrent sans doute le voir s'investir dans ses études plutôt que dans des activités extrascolaires.

A vous de démontrer aux parents à quel point l'engagement dans le mouvement apporte un développement chez le jeune adulte, tout aussi important pour son avenir que ses études. De plus, le sens de l'organisation est un gage de réussite dans les études supérieures et les qualités requises en animation sont recherchées par le monde professionnel¹.

Pour dessiner un plan d'embauche pour ton unité avec les staffs, nous te proposons un module d'animation aux pages 40-41.

¹ Le Cercle économique de la Fondation Roi Baudouin, *We need AIR, Autonomy, Innovation et Responsibility*, Roularta, 2009.

Offre d'emploi



La meute Waingunga recherche **un(e) animateur(trice) motivé(e)**

Qualités recherchées

- Être disponible.
- Avoir le respect de soi et des autres.
- Avoir le sens des responsabilités.
- Vouloir s'engager.
- Avoir de l'imagination et de la créativité.
- Avoir l'esprit d'équipe.
- ...

Compétences attendues

- Pouvoir faire preuve de diplomatie et de médiation.
- Avoir des compétences techniques d'animation (jeux, constructions, chants...).
- Pouvoir mener un projet (de sa création à sa finalisation).
- Pouvoir gérer un groupe.
- Accepter de continuer à se former.
- Avoir des capacités administratives et de gestion (finances, inscriptions...).
- ...

Nous offrons :

- une expérience inoubliable ;
- un plus dans le CV ;
- une bonne école de vie ;
- le développement d'un réseau professionnel et personnel ;
- l'apprentissage de la gestion d'équipe et de projet ;
- la possibilité de se former et de décrocher un brevet d'animateur ;
- et bien plus encore...

Avantages extra-légaux :

- un sentiment d'être indispensable et utile ;
- 15 jours de vacances au grand air ;
- des rencontres inoubliables (et l'homme ou la femme de ta vie ?) ;
- ...

2 Engager des animateurs

Casting de profils particuliers

Les spécificités de l'animateur responsable

Un profil différent

Il fait plus qu'animer les scouts : **il anime aussi une équipe, une équipe de pairs**. Un staff a besoin d'un moteur : pour prévoir, dynamiser les autres, penser un peu plus vite ou un peu plus fort.

Dans ce rôle de *team building*, l'animateur responsable est le garant de l'ambiance du staff. Il peut aménager des moments où les animateurs se réunissent, sans objectif de préparer l'animation, mais pour se sentir bien ensemble.

Il est particulièrement responsable du tempo (pour préparer les activités, pour anticiper) et de la distribution des tâches, en tenant compte de chacun.

Comment le repérer, à quoi être attentif ?

Nous ne cherchons pas un grand chef, un maître, mais plutôt quelqu'un qui a montré qu'il pouvait créer avec d'autres, penser à plusieurs aspects en même temps, être sensible à l'implication des uns et des autres, écouter chacun **sans imposer son seul point de vue**.



Bon à savoir

Extrait du règlement fédéral

Les conditions d'admission à la fonction d'animateur responsable de section sont les suivantes :

- être âgé de 18 ans au moins ;
- avoir une expérience suffisante du service d'animateur en ayant, par exemple, collaboré pendant un an au moins dans une équipe d'animation ;
- avoir commencé sa formation d'animateur scout.

L'animateur responsable de section est élu par le conseil d'unité sur proposition de l'animateur d'unité. L'animateur d'unité notifie l'élection à l'animateur fédéral et au secrétariat fédéral.



Le profil idéal de l'animateur Pionniers

L'animateur Pionniers est avant tout un coach qui emmène les pionniers plus loin et leur donne confiance en eux.

Des qualités spécifiques ?

Il serait, idéalement :

- **conscient** de ses responsabilités et de son rôle éducatif (il connaît le potentiel de la branche) ;
- **mature** et adulte, **fiable**, digne de responsabilités et de confiance ;
- capable de prendre du **recul** et d'anticiper les besoins et les difficultés ;
- **cohérent** entre ce qu'il dit, fait et pense ;
- à l'écoute de ses scouts, motivé et motivant, disponible, **soutenant** mais pas imposant ;
- **expérimenté** par un solide parcours d'animation ou de vie ;
- **ouvert** aux autres et communiquant facilement ;
- un **moteur** qui dynamise et un **médiateur** qui calme, quand il le faut ;
- plein d'énergie et **enthousiaste** ;
- **créatif** et imaginatif.

L'animateur Pionniers, un allié précieux

Il insiste sur **l'engagement et la prise de responsabilités**, invite à la réflexion, la remise en question et élargit les horizons de chacun. Il aide les pionniers à grandir, suscite l'envie de réaliser ensemble, coordonne les activités et accompagne les projets.

Animer un poste, c'est immanquablement **participer à l'achèvement du parcours scout** et la préparation de l'équipe d'animateurs. Pour le staff d'unité, l'animateur de poste est un allié précieux dans la formation des futurs animateurs. Ils sont d'ailleurs partenaires dans les opérations de stage, appelées "explorations".

Ci-contre, deux cahiers très utiles pour encourager les explorations, l'un à destination du staff d'unité et de l'animateur Pionniers, l'autre à destination des pionniers. Il encourage ses pionniers de dernière année à s'impliquer activement dans les explorations et à entamer leur parcours de formation par le Pi-days.



En bref, on cherche tout sauf quelqu'un qui imagine venir siroter tranquillement la fin de sa carrière avec les pionniers.

Garder le poste

Dans les unités en difficulté, la **tentation est grande de ne pas maintenir le poste et d'intégrer au plus vite les aspirants animateurs aux staffs pour soutenir l'animation.** Si cette décision semble représenter une solution à court terme, l'expérience montre que c'est un **mauvais calcul à long terme.** Les pionniers ne sont pas une réserve d'animateurs qui récolte des sous et part en vacances ensemble. **L'animation de cette tranche d'âge parachève le parcours scout et permet l'autonomisation.** Le groupe de vie qu'il représente sera alors un **vivier précieux** où les jeunes comme leurs futurs scouts pourront trouver du bénéfice.

Casting intendance

Être intendant, ce n'est pas uniquement posséder une voiture pour aller au magasin acheter des boîtes de raviolis. Comme le dit une rumeur assez juste, le camp est déjà à moitié réussi si la nourriture est bonne. Donc, choisissons nos intendants dans ce but-là, mais pas seulement...

Les compétences de base de l'intendance

- Composer les menus.
- Préparer le matériel de cuisine.
- Faire les courses.
- Préparer le repas.
- Gérer le budget intendance.

Qui choisir ?

Amis, anciens animateurs, membres de l'équipe d'unité, animateurs d'autres sections ou d'autres unités... La palette du choix est large. Et, comme dit plus haut, c'est mieux s'ils ont une petite expérience culinaire. Mais que leur faut-il en plus ?

Un bon intendant, c'est une **perle rare** qu'il faudra peut-être aller chercher un peu plus loin que ce qu'on aurait tendance à faire naturellement. Il faudra donc trouver la bonne personne et **passer avec elle un deal rapide et clair quant à nos attentes et à son rôle :**

- Celle qui sera assez souple pour entendre ce que l'on attend d'elle.
- Celle qui ne viendra pas pour son unique plaisir, mais qui sera aussi là pour les autres.
- Celle qui aura un rôle à jouer par rapport aux scouts, qu'elle le veuille ou non : l'attrait de la nouveauté, les scouts le ressentent. Elle devra donc aussi savoir mettre la limite quand il le faut.

Réfléchir en conseil d'unité

Le choix des intendants n'est pas de l'unique ressort du staff. L'animateur d'unité, en tant que garant de la qualité de l'animation des sections, doit donner son aval. Ainsi, de la même façon que l'on compose les staffs en début d'année, la composition des équipes d'intendants est soumise même à l'avis du conseil d'unité. **Ils sont nommés par l'animateur d'unité.**

Oui, il est important de communiquer la liste des intendants dans les documents camps ou après pour qu'ils soient assurés, mais il ne s'agit pas que de cela...



L'idéal, c'est comme souvent de **réfléchir et d'en discuter ensemble.**

Nous te proposons pour cela une animation dans le cahier CE04 *J'anime le conseil d'unité*, pages 22 à 24.

Le dossier du **Ça se discute 39** (février 2005) est consacré au casting des intendants.



Bonnes pratiques

Comment recruter un intendant ?

La démarche vis-à-vis d'un intendant ressemble fort à celle que l'on ferait vis-à-vis d'un nouvel animateur qui rejoint notre staff.

- Il s'agit de cadrer, de préciser pourquoi on leur propose de venir.
- Il s'agit d'être critique dans le choix de personnes et de compétences.
- Il s'agit aussi de trouver des gens sociables, capables de vivre en groupe pendant quelques jours.

Avec un profil pareil, nul doute que le camp sera au top et que scouts, intendants et animateurs seront satisfaits. Nous ne devons pas oublier que **les intendants constituent aussi une réserve de recrutement.** Si leur passage par le camp se passe bien, nous avons tous à y gagner !

2 Engager des animateurs

Prospection

Après avoir dressé le profil idéal de l'animateur recherché, il est temps pour toi de te mettre concrètement à la recherche de la perle rare et de comparer les candidats (ou les animateurs potentiels auxquels tu penses) pour cette fonction.

Qui a la main ?

En tant que chef d'équipe avec une vue transversale sur ton unité, qui est le mieux placé pour partir en quête ? Toi ! Tu es donc celui qui va coordonner les recherches.

L'animateur d'unité anime la construction du plan de recrutement : il veille à ce qu'une réponse organisée et satisfaisante pour chacun soit donnée à la question « *Qui cherche qui, comment, où et pour quand ?* ». Il refuse d'être le dernier informé de l'arrivée d'un nouvel animateur.

L'animateur d'unité, en étant à l'initiative des opérations de recrutement, peut ainsi affirmer certaines conditions d'admission, certains équilibres à revoir, certaines précautions à prendre : **il a la main**.

Trouver des appuis

Mais ensuite, **il ne pourra agir seul** : la majorité des animateurs viennent par les autres animateurs ; c'est dans leurs cercles qu'ils recrutent.

Pour le recrutement interne, il agira en étroite collaboration avec le staff Pionniers : ceux-ci sont un peu ses collaborateurs, ses assistants chargés de la préparation des futurs animateurs. C'est une des raisons pour lesquelles **le choix de l'animateur Pionniers est vraiment important pour la vitalité de l'unité** : une personne un peu plus mûre, mais certainement pas un gars ou une fille qui va au poste pour s'y reposer.

Canaux de diffusion

Afin de diffuser ton "offre d'emploi", tu dois communiquer clairement. Que ce soit en utilisant ton réseau de contact, celui des membres de l'unité ou par internet, il faut que l'on sache que tu recrutes.

Où et qui chercher ?

Au sein de l'unité

Si la recherche dans sa propre unité présente des **avantages certains** (connaissance du milieu, intégration plus simple, connaissance du mode de fonctionnement...), cela peut présenter le risque de répétition à l'infini des mêmes comportements et des mêmes programmes.

Une volonté pourrait être qu'un futur animateur ait pris une certaine distance. Il peut **s'affranchir de son passé scout avant de s'engager à nouveau, en tenant compte des avantages et des inconvénients**.

Néanmoins, puisqu'il s'agit du premier et sûrement plus riche vivier d'animateurs que tu puisses avoir, **prête une attention particulière aux animateurs potentiels**. La manière dont un CP se comporte avec sa patrouille et la manière dont un pionnier interagit avec les autres peuvent constituer autant d'indices sur les capacités à être un animateur compétent. Cependant, un scout effacé peut devenir un animateur de qualité et des personnalités pourront se révéler.

Prépare également le terrain avec le staff Pionniers et le conseil d'unité en organisant des **explorations** pour tes futurs animateurs.

Dans des unités voisines

Certaines unités ont trop d'animateurs. La vie du mouvement est le seul vecteur te permettant d'avoir l'information.

Lors des relais d'animateurs d'unité, des éléments de ce type peuvent être partagés. **Le scoutisme est une famille et nous ne sommes pas coincés dans une unité**. Les unités ne sont pas en concurrence et le transfert d'un animateur d'une unité à une autre est un bon moyen pour acquérir une expérience différente et apporter du sang neuf à l'unité : c'est une autre vision de l'animation qui viendra enrichir l'unité.

Des attaches avec un animateur

Dans une école, une paroisse, avec les amis ou copains, nos animateurs créent des liens. Il s'agit du premier mode de recrutement d'animateurs qui ne sont pas issus du scoutisme. Ces animateurs qui vont découvrir les valeurs du scoutisme ne seront pas les derniers à y adhérer. Ils peuvent même militer pour notre mouvement et ce qu'il apporte tant pour ses animateurs que pour les scouts.

Dans les écoles

Les dernières années des écoles secondaires et les études supérieures regorgeant de jeunes adultes, tu peux diriger ta recherche vers les écoles et universités de ta région, spécialement dans les études à vocation pédagogique.

Des animateurs issus de cadres non-scouts

Certains animateurs peuvent émaner de l'animation d'autres milieux que celui des scouts. Ainsi tu pourras peut-être réussir à convaincre un animateur de centre de vacances, de plaine de jeux ou issu d'autres organisations de jeunesse.

Abondance et mobilité

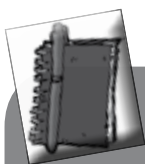
Il peut arriver qu'une unité ait à gérer un surplus d'animateurs, beaucoup trop de candidats pour le nombre de sections et de scouts.

Cette situation d'abondance permet à l'animateur d'unité de poser ses exigences. L'engagement à suivre les formations peut être un critère de choix.

L'abondance est souvent mal répartie : un staff se retrouve à dix pendant que celui de l'unité d'à côté vivote avec deux animateurs. Il importe une fois encore d'être clair : non à de tels déséquilibres. Il faut harmoniser les choses. D'accord pour tenir compte des affinités, mais **notre job est de penser aux scouts.**

La situation d'abondance interroge finalement **la structure de l'unité** : si nous sommes fiers de notre succès, nous savons aussi que la qualité des relations et du travail d'équipe peut s'abîmer. L'offre scout peut se déployer en doublant une structure. Une nouvelle unité, portée par une ou deux personnes motivées peut être créée. Au début, elle fonctionne en satellite de l'unité d'origine, mais elle peut prendre son envol par la suite.

On peut par ailleurs continuer à **rêver de collaborations ou de partenariats entre unités proches.** Dans chaque groupe d'unités, des unités manquent d'animateurs pour subsister ou pour se développer. En relais d'animateurs d'unité, par le biais des animateurs fédéraux ou par des contacts personnels, nous pouvons répartir nos forces. L'expérience montre que les animateurs qui préfèrent intégrer une structure plus petite, au prix d'un changement de foulard, sont des personnalités riches.



Bon à savoir

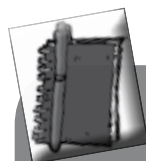
Extrait du règlement fédéral

Les conditions d'admission à la fonction d'animateur sont les suivantes :

- être âgé de 17 ans au moins ;
- s'engager à se former en suivant, dès l'entrée en fonction, le cursus de formation d'animateur scout.

Tout nouvel animateur rencontre l'animateur d'unité avant sa nomination, pour être informé de son rôle ainsi que des principes fondamentaux du mouvement.

Les animateurs sont nommés par l'animateur d'unité sur proposition de l'animateur responsable de la section concernée. La notification de cette nomination est faite immédiatement à l'animateur fédéral et au secrétariat fédéral.



Bon à savoir

Trop d'exigences

A-t-on le droit de faire la fine bouche ? Les jeunes n'ont pas que ça à faire, ils sont exigeants !

Nous devons pouvoir exprimer clairement ce que nous attendons d'un animateur. Les exigences doivent être dites, sans effrayer, mais simplement **pour que chacun puisse s'engager en connaissance de cause** : oui, cela te prendra du temps. Oui, il faudra se former ; mais cela t'apportera en retour une expérience précieuse et t'offrira une géniale tranche de vie en équipe. Un staff n'est pas renforcé par une ou deux personnes qui ne viennent qu'à mi-temps, qui disent oui de l'extrême bout des lèvres. Au contraire, il peut être un peu contaminé.

Sans doute faut-il parfois laisser à une personne hésitante ou prudente quelques mois pour réellement vérifier si cela lui convient : on s'accorde alors sur une forme de période d'essai... en n'oubliant pas de faire le point au moment défini.



2 Engager des animateurs

Engagement

Difficile de s'engager aujourd'hui¹ ?

La citoyenneté n'est pas une idée dépassée : elle a un sens pour les jeunes. L'engagement aujourd'hui repose sur quelques caractéristiques à bien avoir en tête pour ne pas passer à côté de notre public : **les jeunes sont préoccupés par les formes de solidarité proches de chez eux, utiles et concrètes**. Néanmoins, il n'est pas toujours facile pour eux de s'inscrire dans la continuité.

L'engagement est en effet devenu plus souple : il ne repose plus sur une grande conviction, il se décline plutôt comme une succession d'actes dans des domaines très variés.

Là aussi, les jeunes (18-25 ans) peuvent avoir des **comportements plus proches de la consommation** : ils comparent les offres sur internet, ils veulent une réponse rapide et une information toujours plus pointue. Cependant, grâce à une conscience du monde accrue par rapport aux générations antérieures, ils ont une énorme envie de découvrir et d'agir. Les jeunes ont toujours autant besoin d'être **séduits par un idéal, un esprit et une action**.

Mais dans l'engagement actuel, on constate aussi le souci de **conserver des marges de manœuvre pour soi, de garder sa liberté** : l'heure n'est plus au sacrifice gratuit. On craint d'ailleurs l'enfermement dans une structure institutionnelle. C'est une des raisons pour lesquelles **sont privilégiés les projets concrets, dotés d'une plus grande responsabilité**.

Encadrer l'engagement

Dire clairement l'engagement

Il est bon de **fixer dès le départ les limites de l'engagement** : chacun doit pouvoir prendre le temps de dire ce qu'il attend de l'autre. Cela lève bien des malentendus. Les moyens sont nombreux : entretien, charte, discussion à partir d'un texte, jeu de rôle. **Des questions concrètes doivent y surgir** : comment vois-tu ta place dans le staff et dans l'unité, quel pourcentage de ton temps libre comptes-tu consacrer aux scouts, quand doivent s'arrêter les réunions ?



Soutenir l'engagement des animateurs dans l'unité

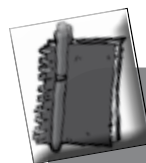
Le conseil d'unité, le groupe, est un lieu très important pour que les engagements de chacun soient partagés, renforcés, communautarisés. Les jeunes ont **besoin que leur engagement soit soutenu et réactualisé** : il faut des moments pour se redire la valeur et le sens de ce qu'on fait. On n'est pas animateur tout seul, on est **aidé et soutenu par une communauté** : c'est un des grands bénéfices de son engagement et il importe de le rappeler quand une situation se présente.

Prévenir le désengagement

Parfois, les animateurs se découragent et désinvestissent. Essayons d'anticiper un peu...

Deux domaines de démotivation sont bien identifiés :

- **l'affectif** : il s'agit de la perception de l'action, la relation du jeune à lui-même et ses relations avec les autres, dans le staff par exemple. Nous n'avons guère de prise sur cela, si ce n'est par une présence encourageante, par une attitude d'écoute ou de renforcement positif. Ils en ont besoin.
- **le structurel** : par contre, on peut travailler davantage sur l'organisation et la coordination par rapport au domaine structurel pour permettre de lutter contre le sentiment d'incompétence.



Bon à savoir

Un triple oui

Si on prend un peu de recul, il faut pour l'engagement un triple oui :

- celui du principal intéressé ;
- celui du responsable local ou animateur des animateurs (toi, l'AnU) ;
- celui des animateurs, ceux qui vont vivre et travailler avec la personne.

Si on lit bien, comme pour chaque mise en place dans le mouvement, on cherche un **accord mutuel** : on n'impose jamais une personne à l'autre, cela n'aurait que des effets peu désirés.

¹ Extraits du compte rendu des échanges de la JANU 2005.

2 Engager des animateurs

Bon à savoir

Animer et étudier : vraiment difficile à concilier ?

On peut concilier l'animation et les études, mais cela demande :

- de s'organiser ;
- d'intégrer ses différents engagements dans un projet de vie ;
- de faire des liens entre les différentes composantes de ce projet.

Compétences transversales :

- s'organiser ;
- travailler en équipe ;
- passer d'un projet à une réalisation.

Ces compétences seront reconnues par les employeurs futurs¹.

Bon à savoir

En résumé

- Nous montrer présents et proches.
- Valoriser leur responsabilité et leur utilité.
- Leur rappeler l'enrichissement personnel qui est en cours.

La place de l'animateur d'unité dans l'engagement

Un bon engagement, c'est un engagement qui trouve son **équilibre entre le plaisir d'animer et la qualité de l'animation produite**. L'animateur d'unité est donc appelé, de temps en temps, à recadrer ou à reposer des limites pour garantir cet équilibre. Nous devons à la fois écouter la personne et la cadrer par rapport à la fonction à laquelle elle s'est engagée. Les deux vont de pair et forment **un système délicat mais respectueux de tous**.

Pour t'aider dans l'engagement d'un animateur, tu peux lui présenter les principes de base du scoutisme, tels que définis dans **Notre charte** : l'accueil de tous, le développement spirituel actif et ouvert à la différence et l'engagement des animateurs. Celle-ci a été élaborée par des animateurs au cours d'un congrès et approuvée par une assemblée fédérale ainsi que par l'OMMS (Organisation Mondiale du Mouvement Scout). Chaque animateur qui se lance dans l'animation, s'engage donc à respecter ces trois principes.

C'est en gardant **une position d'adulte qui doit développer des relations avec d'autres adultes** que l'équilibre devient possible. C'est en agissant ainsi que nous les aidons à se construire. C'est **en leur parlant de leur responsabilité d'animateur que nous les aidons à grandir**.



¹ Le Cercle économique de la Fondation Roi Baudouin, *We need AIR, Autonomy, Innovation et Responsibility*, Roularta, 2009.

2 Engager des animateurs

Animer l'engagement : nos valeurs en jeu

Vivre de nos valeurs

L'engagement comme animateur marque aussi une étape dans le processus naturel de l'appropriation des valeurs du scoutisme. Cet idéal de vie est présent dans notre **Loi**. Il ne s'agit pas d'interdits ou d'obligations, mais de valeurs que nous vivons au quotidien avant d'en comprendre la portée et de nous engager.

Aller jusqu'au bout

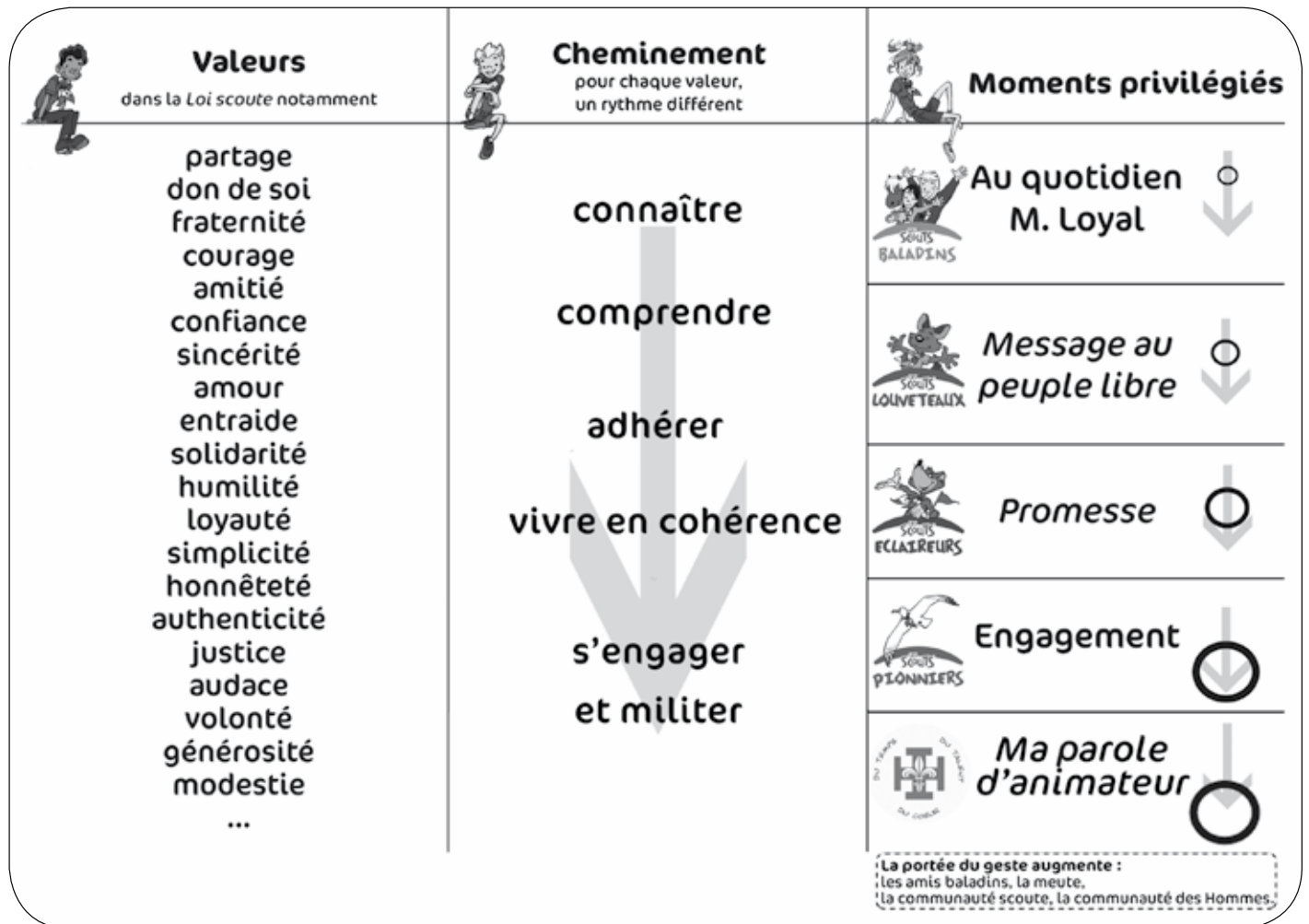
S'engager comme animateur scout, c'est vivre de ces valeurs et les faire vivre, chacun à notre rythme. De cette manière, nous espérons que les jeunes adultes, dans le scoutisme, pourront se réaliser pleinement en devenant des personnes uniques et des citoyens responsables.

Formaliser l'engagement

L'intégration progressive des valeurs peut prendre plusieurs chemins :

- une prise de conscience informelle et au quotidien ;
- des animations spécifiques aux valeurs ;
- des moments forts comme la **Promesse**.

Lorsqu'un animateur s'engage, il est important de marquer cet engagement par un moment fort. L'OMMS recommande de renouveler la promesse à ce moment².



² Principales caractéristiques du scoutisme, Bureau mondial du scoutisme, septembre 1998.

2 Engager des animateurs



MA PAROLE D'ANIMATEUR

Devant vous, membres du conseil d'unité, je m'engage comme animateur à offrir du temps, du talent et du cœur pour aider à grandir les scouts qui nous sont confiés.

Je consacrerai le temps suffisant à la préparation, avec mon staff, d'activités de qualité, sources de découvertes variées et attrayantes pour chacun. J'accepte donc que cet engagement occupe chaque semaine une place privilégiée dans mes loisirs.

Lorsque je partirai, je serai attentif à ne pas mettre mes successeurs en difficulté et à leur transmettre le meilleur patrimoine possible.

Je veillerai à acquérir de plus en plus de talent, en avançant régulièrement dans mon parcours de formation.

Je serai ainsi plus apte à comprendre les idées maîtresses du scoutisme formulées au sein de notre fédération.

Je pourrai aussi mieux participer à la création avec le conseil d'unité d'un parcours scout de plus en plus cohérent.

Je mettrai toujours du cœur à vivre selon la Loi et à être un exemple pour chacun.


Je serai aussi particulièrement attentif à offrir des relations enrichissantes à chaque scout.

Je ferai de mon mieux pour que le mouvement scout soit connu et apprécié par les parents et par tous ceux que nous rencontrerons ici et ailleurs.

Fort de votre soutien, voilà ce que je veux vivre comme animateur scout.

Les Scouts - Fédération des Scouts Baden Powell de Belgique ASBL
Rue de Dublin 21 - 1050 Bruxelles - tél. +32(0)2 508 12 00 - fax +32(0)2 508 12 01
lescouts@lescouts.be - www.lescouts.be



Une proposition d'animation :
Ma parole d'animateur
Vous trouverez aux pages 42-43 une proposition pour animer ce moment fort dans la vie des animateurs.



La Loi scout

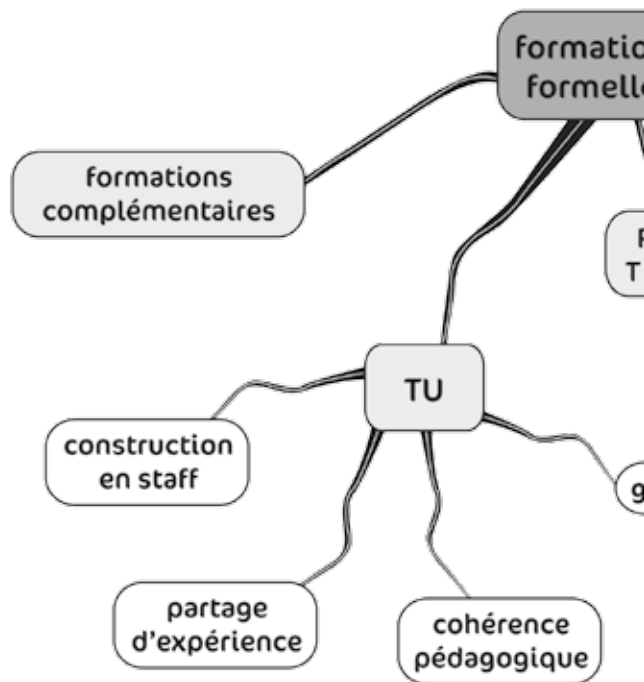
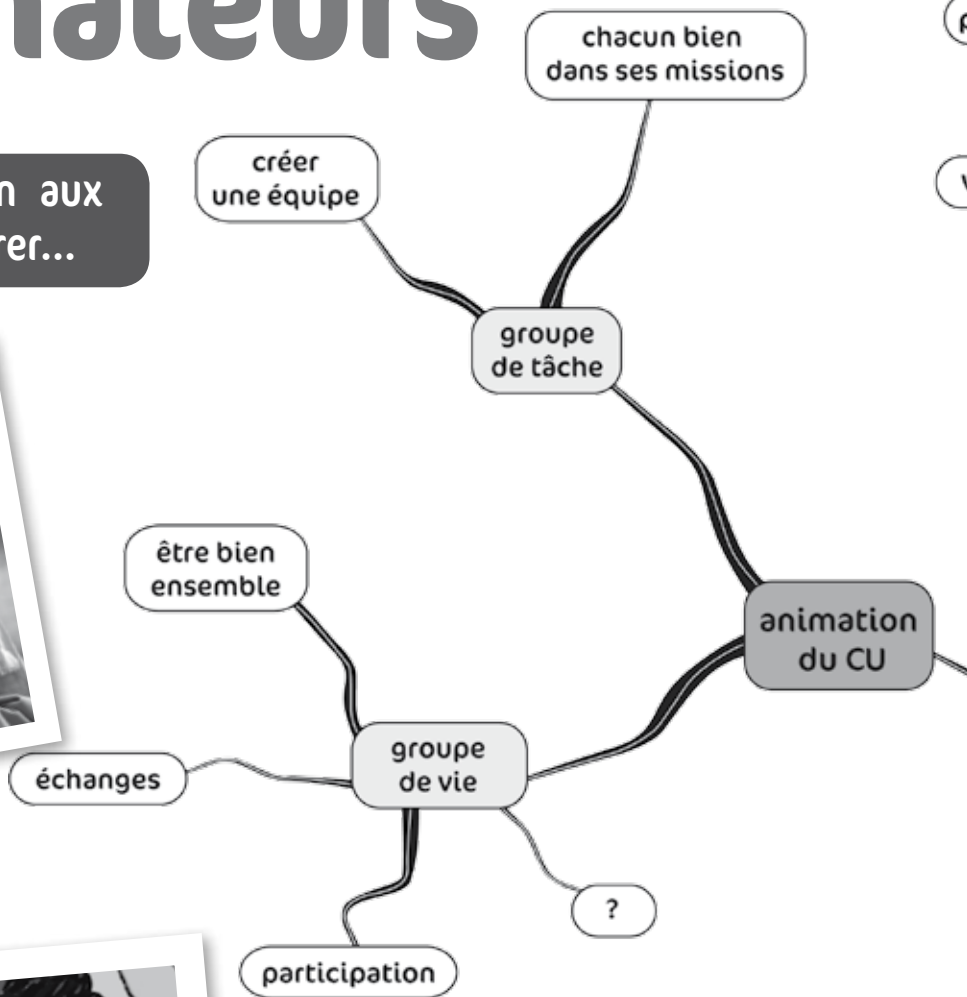
Loin d'être un règlement, la Loi énonce les valeurs auxquelles chaque scout est invité à adhérer.

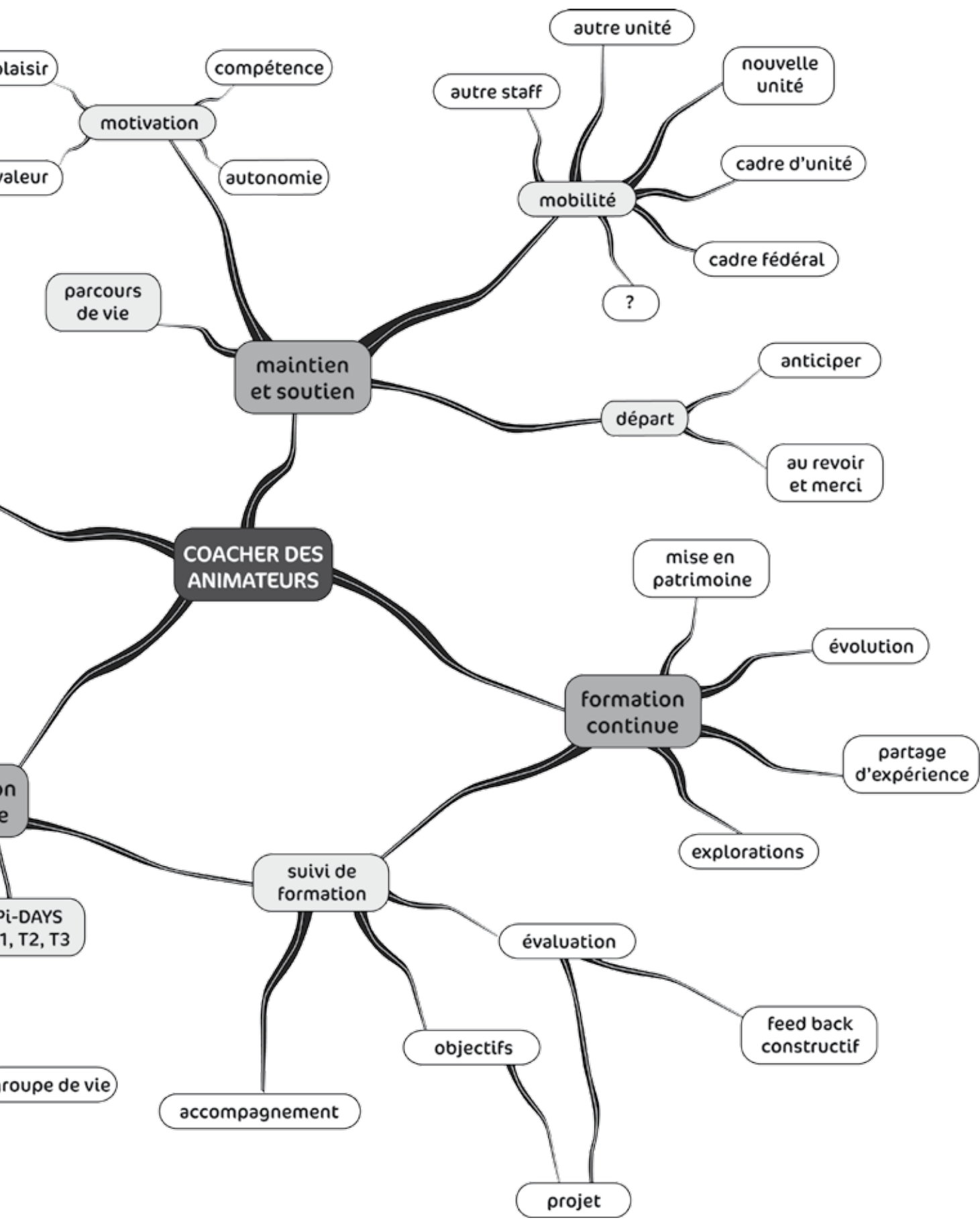
- Le scout mérite et fait confiance.
- Le scout s'engage là où il vit.
- Le scout rend service et agit pour la justice.
- Le scout se veut frère de tous, il cherche Dieu.
- Le scout accueille et respecte les autres.
- Le scout découvre et respecte la nature.
- Le scout fait tout de son mieux.
- Le scout sourit et chante, même dans les difficultés.
- Le scout partage et ne gaspille rien.
- Le scout développe son corps et son esprit.



3 Coacher les animateurs

Le coaching, une mission aux multiples facettes. A explorer...





Animer le conseil d'unité

Groupe de tâche, groupe de vie

Un conseil d'unité, c'est avant tout un rassemblement de personnes qui poursuivent un même objectif : **faire vivre le scoutisme au niveau local**. Le rôle de l'animateur d'unité (avec l'aide de son staff) est d'animer ce groupe et d'en faire une équipe, afin qu'au-delà des tâches à réaliser et des objectifs poursuivis dans l'animation, il existe une volonté de partage de valeurs et de vie commune.

Pas tout seul

Dans le feu de l'action, il arrive que chacun soit absorbé par sa tâche ou sa section. Il y a toujours des risques à cet enfermement :

- Oublier qu'on peut faire appel à l'équipe fédérale d'unité : pour nous soutenir, nous aider et nous conseiller.
- Oublier de se coordonner parce que le parcours scout se vit sur 12 ans. C'est pourquoi il faut savoir prendre le temps de se rencontrer, de se découvrir et de se rapprocher.

La place de la communication

Le conseil d'unité, dans le fond, c'est une réunion autour d'un même sujet avec des objectifs communs. C'est donc **un lieu d'écoute, de parole et de décision**. Chacun peut donner son avis, écouter celui des autres, et ainsi mettre au point la vie du groupe.

C'est important que chacun puisse se sentir écouté et **trouver sa place dans le groupe**. L'attention de l'animateur d'unité doit être tournée vers le bien commun :

- le bien-être de chaque animateur pris individuellement ;
- le bien collectif que nous pourrons avoir en mettant en place une animation de qualité.

L'équilibre entre les deux pourra être maintenu entre **rencontre et suivi individuel** (notamment par le suivi dans le parcours de formation, voir pages 30-31), rencontre avec chaque staff séparément et échanges en grands groupes.

Animer le groupe de vie

Comment créer une ambiance conviviale qui permet de susciter des échanges intéressants et, au final, d'être bien ensemble ?

Vivre des échanges intéressants

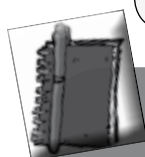
« C'est important d'avoir des conseils d'autres personnes sur notre animation. Elles ont peut-être des idées intéressantes ! C'est toujours utile d'avoir un écho critique. En staff, on tourne vite en rond avec les mêmes idées. »

Une bonne ambiance

« Il faut que tout le monde se voie bien ; pas une longue table rectangulaire où fatalement des petits clans discutent dans leur coin. »
« C'est un moment important, mais cela ne sert à rien de se prendre trop au sérieux non plus ! »
« Il faut être attentif à tout le monde. »

Être bien ensemble

« Tous ces sujets, d'accord, c'est bien joli ! Mais avant tout, il faut prendre du temps pour faire connaissance, pour créer de chouettes relations, sinon, de toute façon, on ne saura rien faire ensemble. »



Bon à savoir

Participation

Pour créer un groupe de tâche et de vie au sein de l'unité, il faut que tous les animateurs de toutes les sections se sentent concernés. Même si tous ne pourront pas venir tout le temps, il faut qu'ils se sentent chez eux en venant la première fois. Si leur parole est prise en compte et qu'ils voient le concret, appliqué dans l'animation, le conseil d'unité sera moins "une réunion longue et barbant".

Pour cela, c'est bien de **reporter certaines discussions ou communications en plus petit groupe** ou seulement avec les acteurs concernés (animateurs responsables ou délégués par le staff).

Quelques techniques pour favoriser la communication

Chaque personne a un mode de communication qui lui est spécifique. Pour mettre en œuvre une communication favorable à un échange serein, il est **important de s'intéresser à son propre mode de fonctionnement ainsi qu'à celui de son interlocuteur**.

Quelques points d'attention à avoir :

- **La confiance** : pour favoriser l'échange, il est nécessaire de créer un climat de confiance entre les interlocuteurs.
- **La communication non verbale** : on transmet beaucoup d'information par son corps. C'est pourquoi il est nécessaire de synchroniser ce que l'on dit avec ce qu'on laisse paraître.
- **L'adaptation** : s'adapter aux personnes avec lesquelles on communique.
- Aucune communication n'est totale : il faut parfois prendre son temps pour identifier **les obstacles** à la communication.
- Avoir **un but** : c'est essentiel que chacun connaisse l'objectif de la conversation pour donner son avis et recueillir celui d'autrui.
- Montrer qu'on est là : communiquer, c'est montrer **son soutien**.



Bonnes pratiques

Réussir à être un groupe de vie

Si on veut que l'organisation de l'unité se passe harmonieusement, il faut pouvoir se réunir, se connaître et se sentir bien ensemble.

Réussir à monter un groupe de vie, c'est :

- permettre de coordonner les actions ;
- favoriser le passage d'une section à l'autre (tant des scouts que des animateurs) ;
- encourager le partage de bonnes pratiques ou des bonnes idées d'animations ;
- transmettre des infos utiles pour les scouts et l'unité ;
- s'offrir la possibilité de monter des projets en commun ;
- vivre aussi certains moments informels : se retrouver pour un ciné, une journée à la mer, un petit resto...

Bon à savoir

Dans le cahier CE08 *Je suis animateur d'unité*, cinq étapes de création d'une équipe sont identifiées et détaillées.

1. Etape de la mise en relation des personnes, pour lier connaissance.
2. Etape des relations consolidées, pour créer de vraies relations.
3. Etape du travail de groupe, pour faire l'expérience de la solidarité et de l'appartenance au groupe.
4. Etape de l'expérience en groupe, pour prendre conscience des difficultés relationnelles et trouver des moyens de les résoudre.
5. Etape de l'équipe constituée.



Formation

La place du temps de formation en unité (TU)

Le TU pour gérer les ressources humaines

Comme dans les entreprises qui s'accordent des journées de *team building*, le conseil d'unité se met au vert une fois par an minimum. Pour faire quelques pas de plus vers une animation scoutie cohérente, pour créer des relations plus complices entre les animateurs ou pour sortir de l'une ou l'autre ornière, ce moment s'est imposé comme un rendez-vous utile : le TU !

Idéalement, le TU pourrait se dérouler au mois de novembre car des activités ont déjà pu être organisées et des contacts ont pu être établis. Il se rêve d'abord en octobre pour rassembler les différents acteurs et commencer à se dessiner.

TU : quoi, pourquoi ?

Le TU est un temps de formation en unité qui a toute son importance. C'est un moment où l'on peut aborder des sujets divers, répondre à des besoins et des attentes, évoquer des situations vécues au sein de l'unité. Ce travail permettra, par la suite, de poursuivre des actions ou des engagements concrets.

Le TU n'est **pas seulement un outil du parcours de formation**, c'est beaucoup plus que ça. C'est un **moment de construction**. Ce moment permet à l'unité de se retrouver et par conséquent de créer une certaine **cohésion**. Il est un moyen concret d'augmenter la **cohérence pédagogique** dans l'unité.

Le TU, c'est deux jours ensemble autour des mêmes objectifs et un enjeu commun : améliorer le scoutisme. Cette formation se déroulera au mieux, avec des moments de formation, des temps de vie ensemble, des repas sympathiques. **On peut faire des choses sérieuses sans pour autant se prendre trop au sérieux.**



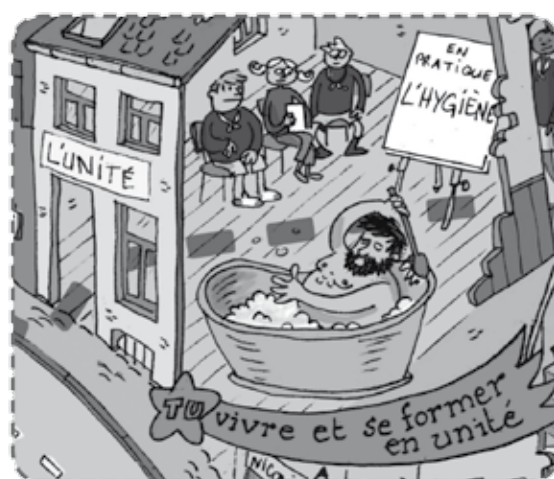
Bonnes pratiques

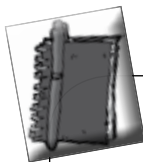
Groupe inter-staffs

On peut même favoriser les petits groupes avec des animateurs de différentes sections : ils offrent l'avantage de bousculer un peu les points de vue habituels. De cette manière, on peut faire **vivre la logique de collégialité** entre tous les animateurs d'une même unité.

Bénéfices recherchés

- Le TU permet de dépasser le "staffisme" : il permet à chaque staff de réfléchir à ce qu'il pourrait apporter aux autres. Ce temps favorise donc une certaine mobilité, un échange. Il sera plus facile par la suite d'intégrer un autre staff ou, pourquoi pas, une autre unité.
- Dans l'élaboration du TU, on peut impliquer les aînés. Rien de tel que de profiter du bagage des animateurs plus expérimentés, sans tomber dans le schéma du "de mon temps...". **Le TU est une aventure à construire ensemble.**
- Il favorise les échanges **dans l'amusement** : de quoi sommes-nous fiers, qu'est-ce qui marche bien chez nous, quelle est notre dernière trouvaille géniale, quelle(s) compétence(s) particulière(s) possède chacun de nous. Bref, que pourrions-nous apporter aux autres ? Des petits trucs comme de grandes techniques !





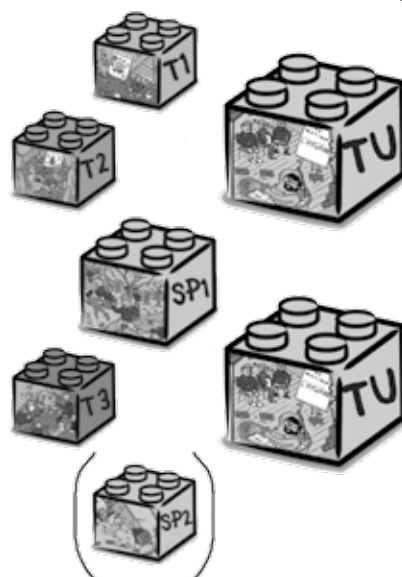
Bon à savoir

Le TU dans le parcours de formation

Le TU est un temps de formation aussi important que les autres. Il est donc indispensable d'en organiser régulièrement afin de permettre aux animateurs d'avancer dans leur parcours de formation.

Deux TU sont indispensables pour atteindre les 150 heures de formation théoriques requises.

Une très grande latitude est laissée par rapport aux sujets à aborder dans les TU afin qu'ils puissent correspondre au mieux aux attentes des animateurs. Toutefois, **deux sujets sont imposés**. Il faut donc les aborder un an sur deux afin que chaque animateur ait eu l'occasion d'aborder ce contenu dans son parcours. Il s'agit de **Santé, sécurité et hygiène** et **Les relations avec les parents**.



Bonnes pratiques

Un coup de main ?

■ Les cadres

Les cadres sont là aussi pour te soutenir et t'aider. Au niveau de la préparation, pour t'aider à concevoir un dispositif, comprendre un kit TU, trouver des références. Ou même sur place pour intervenir comme "expert" sur un sujet ou comme médiateur dans un débat.

Il est conseillé de prendre le temps de choisir avec les animateurs **des thèmes qui concernent tout le monde**. Pas question d'en laisser certains sur le chemin, chacun doit se sentir dans le coup et intéressé par le contenu.

■ Des pros

Nous ne devons pas non plus hésiter à faire appel à des professionnels, **experts dans certains domaines** : un parent psychopédagogue, un ancien animateur devenu pompier ou même à des organismes tels que la Croix-Rouge ou des associations diverses.

Dans ce cas, il reste important de formuler notre commande de formation et de briefer l'intervenant au sujet de notre public et de ses attentes.

Références indispensables

- Trame de préparation du TU en conseil d'unité dans le cahier CE04 *J'anime le conseil d'unité*.
- *Kits TU* (via ton animateur fédéral, ou en faisant la demande au 21).



Le suivi de formation

Conduite accompagnée

Pour conduire une voiture, on ne nous lâche pas seul au volant après avoir passé le permis théorique. On a tous **besoin d'un guide** pour nos débuts sur la route. Pour animer, c'est pareil !

C'est dans cet objectif que le mouvement propose aux animateurs le suivi de formation. Ils sont invités à se choisir un ou des guides qui les soutiendront dans leur parcours.

L'animateur d'unité est cet accompagnateur privilégié, même s'il peut déléguer cette tâche à quelqu'un de son équipe ou à un autre animateur expérimenté.

Ce coach personnel pourra aider l'animateur à faire le lien entre théorie et pratique en témoignant de son expérience scoute.

L'accompagnement s'articulera avec l'animateur selon les axes suivants :

- des mises en projet et une définition des objectifs ;
- un suivi permanent dans le parcours de formation ;
- des moments pour évaluer ensemble et revoir les objectifs de départ.



Étapes de la mise en projet	Rôle à jouer
<i>Imaginer</i>	Stimuler la créativité et ouvrir des portes
<i>Décider</i>	Affiner la réflexion
<i>Organiser et planifier</i>	Rester en retrait, éventuellement conseiller
<i>Préparer</i>	Soutenir
<i>Évaluer</i>	Aider à analyser le processus et voir si les objectifs ont été atteints avec des critères fixés ensemble
<i>Fêter</i>	Féliciter et se féliciter


Se fixer des objectifs ensemble

Être un guide pour la conduite accompagnée, c'est **faire profiter un animateur en formation d'une certaine expérience**. Par cette comparaison, il est important de comprendre que c'est l'animateur qui roule. L'accompagnateur ne portera aucun jugement et ne prendra aucune décision à la place de l'animateur.

Tout se construit ensemble et les objectifs seront établis ensemble. De cette manière, l'animateur pourra choisir son itinéraire seul et assumer.

Accompagner la mise en projet

Sans prendre la place de l'animateur, l'accompagnateur joue un rôle dans les différentes étapes du projet.

 **Des objectifs SMART**

Spécifique	précis, centré sur une activité
Mesurable	à quoi peut-on voir si l'objectif est atteint ou non ?
Acceptable	acceptable pour tous les partenaires impliqués
Réaliste	tenir compte de la situation, des circonstances, des moyens, de la prospective
Temporel	limité dans le temps : durée totale, part hebdomadaire/mensuelle

Une position, des attitudes bienveillantes

La meilleure solution pour avancer est toujours la communication et les échanges. La philosophie du suivi de formation se veut être une démarche ouverte basée sur :

- une confiance mutuelle ;
- des échanges ;
- une évaluation formative.

Aucune mise en projet ne peut aboutir sans une certaine **confiance**. La relation entre les animateurs et les accompagnateurs doit être basée sur la réciprocité et les échanges.

Le suivi de formation est un soutien permanent, guidé par une personne d'expérience déjà en possession d'un permis. C'est donc une démarche d'accompagnement dans l'apprentissage qui est très différente de l'examen qui sanctionne. Personne n'est là pour certifier mais pour aider l'animateur à se former : **l'animateur construit lui-même son savoir en s'aidant des personnes et de l'environnement** qui l'entourent. Il devient compétent grâce à toutes ses expériences.

Ainsi guidé et soutenu tout au long de son parcours, l'animateur construit ses connaissances dans l'interaction sujet/environnement.

Un bon feed-back

Un feedback doit avant tout être constructif. Ce n'est pas une énonciation de critiques négatives. Un bon feedback souligne aussi les points positifs (ce qui fonctionne bien et même très bien ou ce qui est en bonne voie). Pour les points plus faibles, il est essentiel de prendre le temps avec l'animateur de comprendre pourquoi certaines choses ne sont pas au point et l'aider à chercher des solutions.

Ce mécanisme permet aux individus de savoir à quel point leur comportement est en accord avec leurs intentions. Ils peuvent ainsi constater les conséquences de leur comportement sur des individus ou des situations et, au besoin, l'ajuster ou travailler à le changer fondamentalement.

Formation continue

Du temps

On oublie souvent le temps nécessaire à l'acquisition du savoir-faire d'animateur. On a parfois tendance à croire qu'il doit déjà posséder les réponses puisqu'on lui a expliqué le fonctionnement de l'unité. **Pourtant, pour évoluer, il lui faudra de l'expérience, des rencontres, des échecs et des formations (formelles et informelles) et surtout du temps.**

Partage d'expérience

Dans cette formation sur le tas se révèle l'importance de la cohésion d'un staff, qui va transmettre ses connaissances aux nouveaux arrivants. En effet, quoi de mieux que la pratique pour se perfectionner ? Les animateurs ont l'opportunité de se former de manière théorique, mais **la plus grande part se fera par la pratique et le partage d'expériences**. Des réunions de staffs bien construites, une communication facilitée, des moments en staffs à vivre en CU ou en TU formaliseront ce qui se vit le plus souvent de manière informelle.

Les TU et CU

Le staff d'unité a un rôle à jouer lors des temps de formation en unité pour **apporter un regard réflexif sur les situations vécues**. Il pourra ainsi s'assurer de la transmission des connaissances théoriques et pratiques nécessaires à l'animation en faisant éventuellement appel à l'expertise d'une personne ressource extérieure. Ainsi, en conseil d'unité, **on pourra actualiser ses connaissances, mais aussi les partager pour faire évoluer staffs et animation scout**. Certains animateurs pourront rapporter ce qu'ils ont vécu pendant leur animation ou pendant leur formation théorique (T1, T2, T3) et planter des graines de changement.



Les explorations et le Pi-days

Goûter à l'animation

Même si les pionniers ont déjà acquis, grâce à leur parcours, pas mal d'expérience, ils ne sont pas encore des animateurs. Ils doivent d'abord vivre leur vie de pionnier avant de faire un pas vers l'animation. Cependant, les pionniers de dernière année ont l'occasion de se préparer à l'animation et de **goûter au job d'animateur s'ils le souhaitent**. Deux rendez-vous leur sont proposés : les explorations et les Pi-days.

Les objectifs

- Mieux connaître la vie d'animateur en partageant des moments d'animation.
- Découvrir les aspects de la relation pédagogique.
- Vivre des expériences d'animation.
- Décoder et évaluer les animations avec les autres animateurs.

Nourrir la réflexion

Ces rendez-vous sont indispensables pour l'unité car ils permettent d'assurer la relève. Ils permettent également, pour les pionniers, de découvrir l'animation, de s'essayer avant de se lancer pour **poser un choix réfléchi**. Personne ne naît animateur, personne n'est obligé de le devenir. Mais ces deux actions bien encadrées permettent de nourrir une réflexion vers l'animation.

Un départ en fanfare

- **Les pionniers** : l'apprenti musicien.
- **L'animateur Pionniers** : l'homme orchestre, qui organise tout.
- **L'animateur d'unité** : président de fanfare qui encourage, rencontre.
- **Un staff d'accueil** : le groupe de musicien jouant d'un instrument spécifique qui accepte le pionnier en apprentissage.
- **Le pilote** : le coach personnel qui accompagne tout le processus.



Les explorations

C'est du sérieux, elles représentent une expérience pour le pionnier. Il faut prendre le temps de les décoder et de les préparer. Dans un premier temps, c'est une **découverte des publics et de la vie des staffs** en observant les animateurs à l'œuvre. Dans un deuxième temps, c'est une **première expérience d'animation**.

Les Pi-days

Les Pi-days offrent la possibilité de **vivre un premier temps de la formation d'animateurs**. Ils y découvrent le rôle de l'animateur, le projet du scoutisme et peuvent acquérir un bagage pour animer les activités en découvrant la relation pédagogique.



Se préparer à être animateur

Ces deux rendez-vous sont les étapes d'un même dispositif, se préparer à être animateur, et sont donc étroitement liés : en effet, le pionnier va d'abord observer une animation. Ensuite, il participe au Pi-days. Il pourra chercher des réponses aux questions issues de sa première exploration.

La deuxième exploration vient après la formation. Dès lors, il va pouvoir tester car il est plus outillé. L'avantage est qu'il n'essaye pas dans le vide, il a reçu ou construit des moyens avant de commencer à animer.

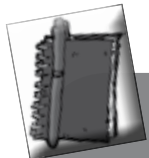
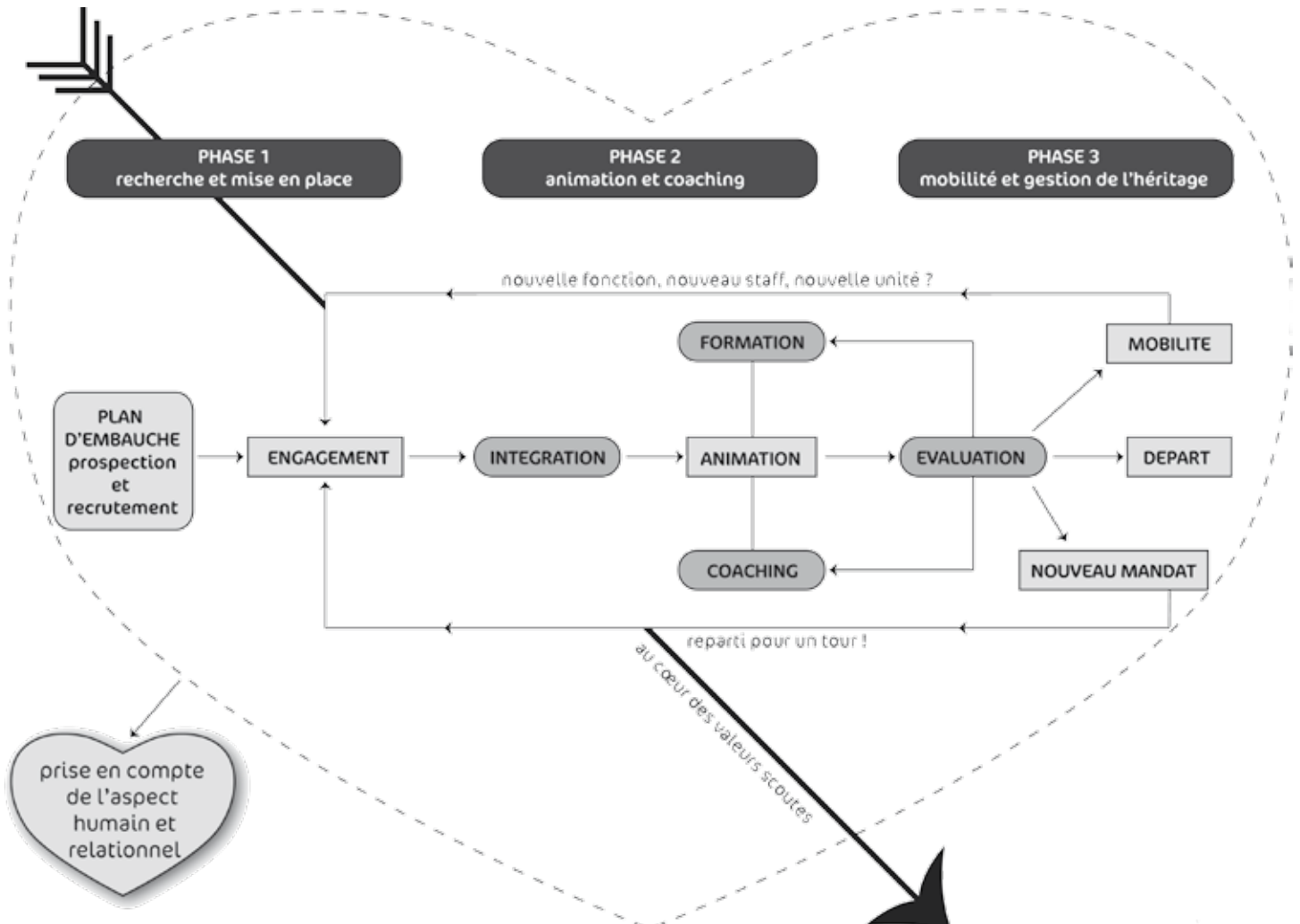


Maintien et soutien

Parcours de vie d'un animateur

Trois phases d'action pour soutenir un animateur :

1. Phase 1 : recherche et mise en place
2. Phase 2 : animation et coaching
3. Phase 3 : mobilité et gestion de l'héritage



Bon à savoir

Nécessaire prise en compte de l'humain

Même si nous avons défini le recrutement et l'engagement des animateurs en termes d'emploi, nous ne devons pas oublier l'aspect relationnel. La **possibilité de s'épanouir** est une grande récompense et un attrait principal du bénévolat. Il donne des occasions de se réaliser, de découvrir des facettes cachées de sa personnalité et de celle des autres. C'est aussi l'opportunité de **créer des liens de solidarité avec sa communauté** en lui apportant une contribution. Ajoutez à cela la formation, le soutien et la reconnaissance qui s'imposent, et vous aurez des bénévoles débordants d'énergie, qui s'amuse et se sentent bien dans leur peau.



Anticiper les départs

Un parcours trop bref

La fréquence de renouvellement des animateurs est élevée. Dans le mouvement, **la durée moyenne d'une fonction d'animateur ne dépasse pas deux ans**. Des chiffres évidemment spectaculaires, mais cette moyenne est tirée vers la bas par ceux qui ne s'essaient que quelques mois.

De plus, il y a un conflit entre les capacités d'engagement des animateurs et les attentes que nous en avons.

L'engagement dans notre société se conçoit de moins en moins sur le long terme. Un grand éventail de possibilités s'ouvre à nous. Nous pouvons poser d'autres choix plus proches de nos besoins.

Le staff d'unité est confronté en permanence à la constitution des équipes d'animateurs. Nous devons **composer avec cette mobilité en étant attentifs à l'épanouissement de chacun**.

Quatre sentiments

Pour rester motivés, les animateurs ont besoin de trouver un équilibre au niveau de quatre sentiments :

- **la valeur de leur tâche** : « *Quel sens pour moi et pour les autres à toutes ces heures passées ?* » ;
- **le plaisir** : « *Quels sont les éléments qui font que je me sens bien et que je m'amuse ?* » ;
- **la compétence** : « *Suis-je capable d'être un bon animateur ?* » ;
- **l'autonomie** : « *Ai-je mon devenir en main ?* ».

Ces sentiments sont évidemment des perceptions très subjectives : un animateur d'unité peut apprécier les compétences d'un animateur qui doute de ses propres capacités.

Soutenir la motivation : équilibre et bien-être

Sentiments

Pistes de soutien pour l'animateur d'unité

Valeur

- Mettre en avant les qualités humaines.
- Être cohérent : faire ce qu'on dit et dire ce qu'on fait.
- Dire merci pour les heures passées et l'engagement et inciter les parents à formuler cette reconnaissance.
- Réfléchir avec eux au sens de l'engagement.
- Prendre conscience avec eux de ce qu'ils perdent s'ils arrêtent.

Plaisir

- Animer le conseil d'unité comme un groupe de vie où on prend du temps pour vivre des choses ensemble qui nous plaisent.
- Mettre en avant la fiabilité et entretenir un climat de confiance mutuelle.
- Mettre l'accent sur la convivialité.
- Fêter ensemble les réussites.

Compétence

- Valoriser actions et attitudes des animateurs en privé et en public (parents, scouts, extérieurs..).
- Fixer des objectifs ensemble pour l'animation.
- Réaliser ensemble des projets.
- Encourager la formation et le partage d'expérience.
- Favoriser l'échange de savoirs.

Autonomie

- Fixer des critères d'évaluation et ne pas oublier de s'évaluer de manière formative.
- Faire en sorte que le CU soit le vrai lieu de débat et de décision où la parole de chaque animateur compte.
- Faire des feedbacks constructifs (voir p. 31)
- Ne pas oublier de se féliciter.
- Privilégier l'ouverture et la confiance.

Ce n'est qu'un au revoir

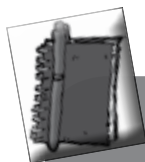
« *Et maintenant, que vais-je faire ?* » C'est la question que nous nous posons tous un jour. Lorsqu'un mandat, une fonction se termine, nous ne devons pas hésiter à proposer d'autres missions.



Bonnes pratiques

Elargir le groupe de vie

Si, dans notre unité, nous essayons autant que possible d'élargir le groupe de vie **en tissant des liens interpersonnels et entre les staffs**, nous encouragerons la mobilité. Éviter autant que faire se peut que les groupes se construisent en opposition en est le corollaire. Essayons de nous sentir bien tous ensemble.



Bon à savoir

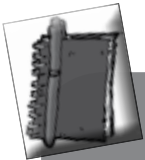
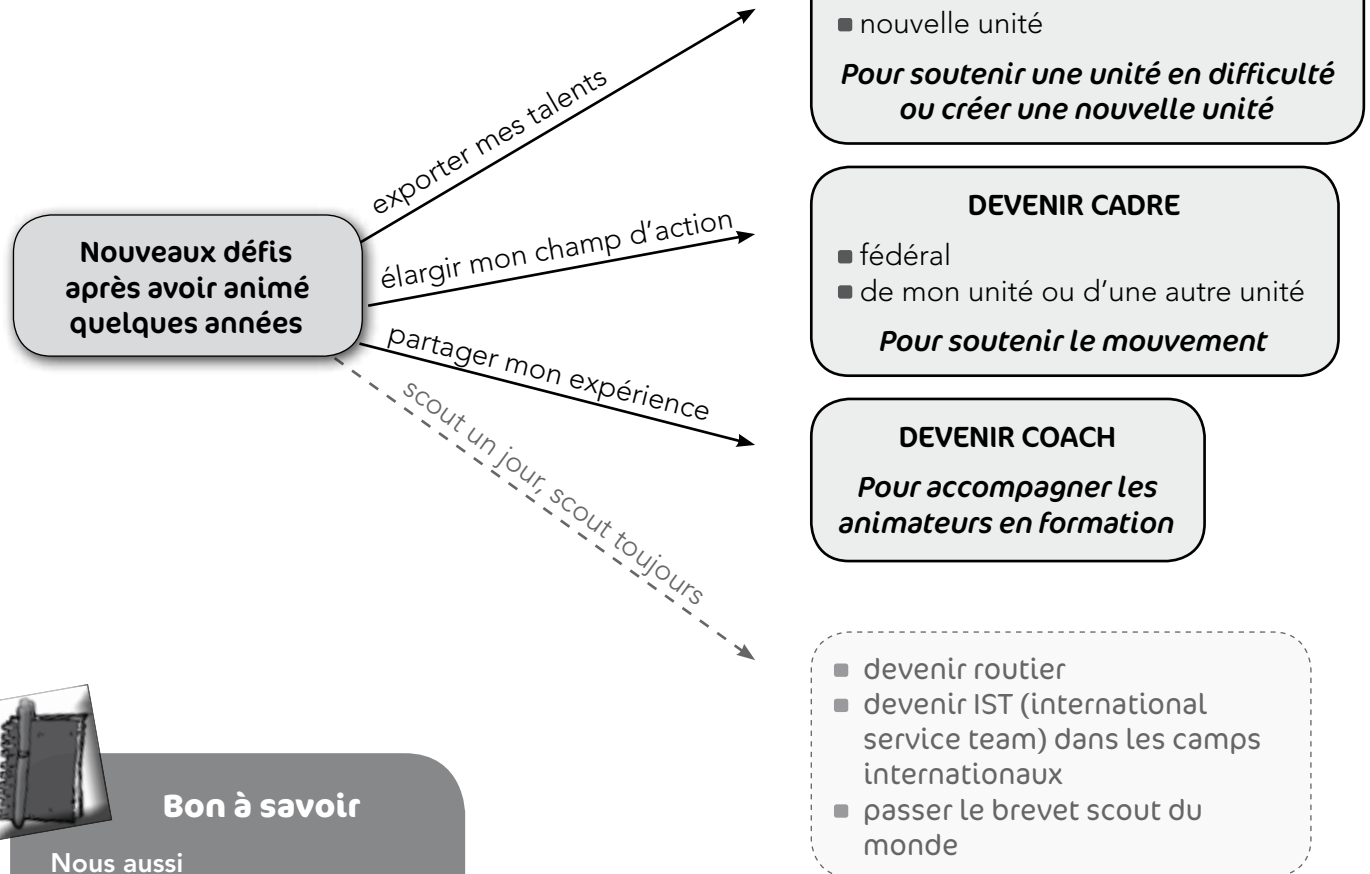
Évitons les belles-mères et les mères poules

Personne n'aime sentir un souffle de contrôle déguisé dans son dos. Si un animateur choisit de ne plus s'investir dans le staff, sans doute pour des tas de bonnes raisons, il vaut mieux que les choses soient claires : il s'en va, complètement, de manière à laisser d'autres s'épanouir en toute liberté.

De notre côté, évitons de trop couvrir nos staffs et laissons-les respirer.

Encourager la mobilité

Permettre à chacun de retrouver une place s'il le souhaite, c'est sûrement un bon moyen d'éviter les départs prématurés. **Quelles missions pouvons-nous proposer à nos animateurs ?**



Bon à savoir

Nous aussi

N'oublions pas que nous aussi, à la fin de notre mandat, nous pouvons envisager d'autres missions dans le scoutisme... **D'autres peuvent avoir besoin de toi et de ton expérience pour de nouveaux défis.**



Gérer les départs

Au revoir et merci

S'il y a quelque chose à ne pas oublier, c'est bien de dire merci à celui qui s'en va. **Merci pour le temps donné, le talent partagé et le cœur mis à l'ouvrage.** Nous pouvons dire merci pour les scouts et le temps passé avec eux (en les associant à cet au revoir), mais aussi pour nous. Nous pouvons nous rappeler avec lui comment nous avons grandi ensemble dans l'unité...

Plus d'infos dans le cahier CA03
Ça repart à remettre aux animateurs qui envisagent d'arrêter.



Ils veulent partir tous en même temps

Un staff est très vite et très fort une équipe de vie : pas étonnant dès lors qu'une génération veuille partir ensemble. Pas simple pour un des amis de se démarquer du groupe en affirmant sa volonté de continuer. Un travail important consistera à expliquer à l'un ou à l'autre qu'on peut exercer une fonction qui attire sans pour autant abîmer sa relation avec ses futurs ex-colègues de staff.

Un bon moyen de prévenir ces départs en masse est de **systématiser l'apport de sang neuf chaque année**, y compris dans les staffs soudés. Les nouveaux animateurs apporteront aussi le bénéfice de changer la dynamique du groupe.

Quoi qu'il en soit, le départ massif fait peur : aussi bien aux scouts qu'aux jeunes animateurs et aux parents. Il va falloir réfléchir ensemble à la manière de communiquer sur cette situation, si elle devait se confirmer. Autant éviter les adieux larmoyants et imaginer dès le départ comment la section s'organisera à l'avenir.





Bon à savoir

Ce que n'est pas un groupe de routiers

Parce que ce qui va bien sans le dire va tout aussi bien quand on le dit quand même... Il règne parfois une **confusion sur le rôle** d'un groupe de routiers, particulièrement lorsque celui-ci est lié à une unité.

Les routiers ne doivent pas devenir les "belles-mères" hantant l'unité et empêchant les jeunes animateurs de prendre leur place. C'est pour cette raison que **les routiers ne sont pas membres du conseil d'unité**.

Pour la même raison, il est généralement plus prudent que **les routiers ne se réunissent pas au même moment que les sections de l'unité**. Les jeunes animateurs pourraient se sentir "observés" par les anciens et cela a généralement un effet désastreux sur l'animation.

Les routiers ne sont pas non plus les esclaves de l'unité, taillables et corvéables à souhait. Aller faire une intendance, donner un coup de main pour une animation pendant les

examens, etc. Autant de services précieux à rendre aux sections de l'unité mais attention : il ne suffit pas "d'aider" son ancienne unité pour se dire routier.

Les routiers ne sont pas non plus les animateurs des animateurs : c'est là le rôle du staff d'unité, ne confondons pas. D'abord parce que l'animateur d'unité et son équipe ont été élus pour ça et ensuite, parce que **les animateurs ont, quant à eux, comme mission principale d'animer !** Maintenir un nombre raisonnable de réunions pour les jeunes est déjà suffisamment difficile sans que les routiers n'y ajoutent un week-end pour les staffs, une sortie kayak ou une guindaille quelconque.

Il faut enfin veiller à ce que **la Route ne déplume pas les effectifs des staffs de sections** : c'est de la responsabilité des routiers de faire en sorte que l'animation n'ait pas à en pâtir !



Mettre en patrimoine

Il faut veiller à rassembler tout le patrimoine matériel et immatériel (animation, bonnes habitudes...) pour que les suivants commencent dans les meilleures conditions. Quand un animateur s'en va, il n'a pas toujours conscience du **besoin de laisser derrière lui une section bien en ordre**. Le rôle du staff d'unité doit peut-être rappeler les quelques opérations indispensables pour assurer un passage de témoin dans de bonnes conditions.

Comment gérer les héritages ? Nous te proposons un outil d'animation concret à vivre avec le conseil d'unité ou à proposer aux staffs aux pages 48-49.



3 Coacher les animateurs

Planifier la GRH

Une ligne du temps pour gérer les ressources humaines de mon unité.

La mise en place des animateurs est une longue procédure qui s'inscrit dans le temps et requiert une certaine systématisation.

La ligne du temps qui suit, mois par mois, est un outil précieux pour l'animateur d'unité afin de gérer correctement ses ressources humaines au fil de l'année et de repérer les grands moments d'engagement, d'animation, de formation et de coaching des animateurs.

Cette liste de points d'attention n'est sûrement pas exhaustive ; de plus, elle est teintée d'idéal. A toi de la personnaliser et de l'enrichir, avec l'aide de ton équipe.

A ne pas oublier

- Suivre les explorations des pionniers tout au long de l'année.
- Rencontrer les animateurs à chaque retour de formation et leur donner la possibilité de s'exprimer en CU.
- Préparer et animer les CU (un par mois, au moins 5 fois par an).

OCTOBRE

- **Rêves et projets** pour le TU avec les animateurs et réflexion sur d'éventuels sujets pertinents ainsi que sur l'organisation globale du TU.
- **Engagement** des animateurs avec un moment fort.
- **Lancement des explorations** Pionniers afin de repérer de futurs talents et faire découvrir les différentes sections aux pionniers.
- **Rencontre et réunion avec les parents** afin d'assurer une bonne communication.
- **Lancement des formations** d'animateurs pour que chacun puisse organiser son parcours de formation.

DECEMBRE

- **Moments sympathiques** pour les animateurs pour débriefer le semestre écoulé et favoriser les échanges.
- **Vérification et adaptation** éventuelle du calendrier du second semestre.
- **Formations de Noël.**

FEVRIER

- **Mise au point** des camps afin de déterminer qui fait quoi, qui sera là, qui fera l'intendance.
- **Réalisation d'un projet** du conseil d'unité pour que les animateurs aient l'occasion de "travailler" avec d'autres (par exemple la fête d'unité...).
- **Formations de Carnaval.**

SEPTEMBRE

- **Rentrées scouts** : une occasion de rencontrer les cadres et les animateurs des unités voisines pour faire le plein d'idées et d'énergie pour l'année à venir.
- **Rencontre avec chaque staff** pour découvrir son projet pédagogique et assurer la cohérence avec le projet d'unité.
- **Organisation d'une activité de plaisir** pour nouer des liens et faire connaissance avec les nouveaux, témoigner d'expériences et animer la vie d'équipe.
- **Organisation des passages** d'une section à une autre.
- **Planification du calendrier de l'année** avec les animateurs afin de trouver une certaine organisation.
- **Formations URM.**

NOVEMBRE

- **Animation du TU** pour réfléchir ensemble, faire progresser les animateurs et lancer des actions pour faire grandir la qualité de l'animation scout.
- **Réflexion sur les moments creux** (examens, blocus) et mise en place d'une stratégie pour éviter les temps morts trop importants en associant toutes les ressources.
- **Formations de Toussaint.**

JANVIER

- **Mise au point avec les nouveaux animateurs** et feed-back (individuel de préférence) pour recadrer, conseiller, rassurer, encourager, soutenir.
- Participation du staff d'unité à la **JANU** pour recharger les batteries.

Derniers conseils

- Toujours ouvrir l'œil et observer tes animateurs.
- Prendre le temps de l'échange et de la discussion.
- Être à l'écoute.
- Aider la vie en équipe.
- Favoriser l'esprit de groupe.
- Soutenir, ne pas imposer.



AVRIL

- **Rencontre individuelle** des pionniers pour évaluer les explorations et connaître leurs souhaits pour le futur.
- **Amorce de la composition des staffs** pour l'année suivante : prendre de l'avance permet de faire l'état des lieux pour l'année suivante et organiser le recrutement de nouveaux animateurs.
- **Plan de recrutement** de nouveaux animateurs (extérieurs) si nécessaire.
- **Animation d'un CU** sur le camp en détail (lieux, rôles, activités, organisation, choix des intendants), réponses aux questions des animateurs en favorisant les échanges.
- **Formations de Pâques.**

JUIN

- **Rencontre avec les intendants** pour faire connaissance et les mettre au courant.
- **Activités de fin d'année**, moments sympatiques pour resserrer les liens.
- **Evaluation de l'année et feed-back** avec les animateurs pour des améliorations ultérieures, des conseils.

AOUT

- **Mise en place des staffs** : il est important d'avoir une bonne idée de la composition finale des staffs.
- **Rencontre entre les anciens et les nouveaux** animateurs afin d'assurer une remise/reprise cohérente.
- **Explication** aux nouveaux animateurs du fonctionnement de l'unité, expliquer l'engagement des animateurs dans le mouvement.
- **Remerciement** des animateurs qui arrêtent, après les avoir informés des différentes options qui s'offrent à eux s'ils s'interrogent sur leur investissement dans le mouvement.
- **Formations UEM.**

MARS AVRIL

MAI JUIN

JUILLET AOUT

MARS

- **Travail administratif sur les camps** : remplir les onglets camp dans Desk afin de gérer les aspects administratifs.
- Autre période propice aux **TU**.

MAI

- **Rencontre avec chaque staff** pour faire le point sur le camp (point de vue animation mais aussi point de vue entente du staff. Vivre 10 jours, les uns sur les autres en permanence, avec des non-dits, c'est risquer l'explosion).

JUILLET

- **Visite des camps** afin de soutenir les animateurs, s'assurer du bon déroulement des camps, conseiller dans certaines situations.
- **Formations UEM.**

4 Six schémas pour la gestion des ressources humaines

Voici, pour t'inspirer, six dispositifs d'animation. Ils pourront être utilisés en TU ou en CU, mais pas seulement tels quels. Pour chacun, nous avons noté quels étaient les objectifs et les enjeux du sujet. Tu en feras bien sûr ce que tu veux en fonction de ton style, de ton public et du moment où tu les feras vivre.

Plan d'embauche

Les objectifs

- Réfléchir ensemble au plan d'embauche des animateurs recherchés par notre unité.
- Déterminer nos attentes : nombre, genre...
- Construire l'offre d'emploi qui cible le ou les animateur(s) :
 - Dresser un profil avec ses qualités et compétences.
 - Décrire de manière avantageuse l'employeur (notre unité).
- Faire un plan de prospection :
 - Lister les publics à prospecter.
 - Réfléchir aux canaux de diffusion.

L'enjeu

Il s'agit de réussir l'intégration d'un ou de plusieurs animateurs dans l'équipe, avec qui il faudra collaborer afin de faire tourner l'unité au mieux. De cette manière, nous devrions pouvoir :

- permettre l'expression des attentes des animateurs avant l'intégration des nouveaux ;
- mettre en valeur les spécificités de l'unité ;
- rappeler le cadre (règlement fédéral et la charte) ;
- rappeler qui a la main (AnU) en trouvant des appuis dans le conseil d'unité ;
- unir les forces pour rechercher de nouveaux animateurs ;
- élargir les champs de prospection et les canaux de diffusion.

Idée d'animation : le cabinet de chasseur de tête

Dresser une offre d'emploi et engager un employé.

Choisir un animateur, c'est comme être un chercheur d'or, il faut prospecter jusqu'à trouver le bon filon ou la perle rare. Nous pouvons nous mettre dans la peau du chasseur de tête à la recherche du candidat idéal pour un poste à responsabilité.

Pour chacune des étapes que nous vous proposons, vous pouvez multiplier les supports et varier les groupes.

1. Exprimer les attentes

En grand groupe

Commencer par définir les attentes de l'unité :

- quel poste d'animateur est vacant ?
- une fille ou un garçon ?
- un fonceur très actif ou un réfléchi plus pensif ?


2. Dresser le profil (par staff) en déterminant qualités et compétences

Par staff, lister les qualités et compétences sur une offre d'emploi fictive.

Déterminer quels devront être sa formation, ses expériences, ses compétences techniques...



4 Six schémas pour la gestion des ressources humaines



La meute Waingunga recherche un(e) animateur(trice) motivé(e)

Qualités recherchées

- Être disponible.
- Avoir le respect de soi et des autres.
- Avoir le sens des responsabilités.
- Vouloir s'engager.
- Avoir de l'imagination et de la créativité.
- Avoir l'esprit d'équipe.
- ...

Compétences attendues

- Pouvoir faire preuve de diplomatie et de médiation.
- Avoir des compétences techniques d'animation (jeux, constructions, chants...).
- Pouvoir mener un projet (de sa création à sa finalisation).
- Pouvoir gérer un groupe.
- Accepter de continuer à se former.
- Avoir des capacités administratives et de gestion (finances, inscriptions...).
- ...

Nous offrons :

- une expérience inoubliable ;
- un plus dans le CV ;
- une bonne école de vie ;
- le développement d'un réseau professionnel et personnel ;
- l'apprentissage de la gestion d'équipe et de projet ;
- la possibilité de se former et d'acquies un brevet d'animateur ;
- et bien plus encore...

Avantages extra-légaux :

- un sentiment d'être indispensable et utile ;
- 15 jours de vacances au grand air ;
- des rencontres inoubliables (et l'homme ou la femme de ta vie ?) ;
- ...

5. Choisir les canaux de diffusion

Déterminer les modes de diffusion à utiliser :

- les nouveaux réseaux sociaux (Facebook, Twitter...)
- le bouche-à-oreille
- des affiches et flyers
- ...

6. Produire le support à utiliser

En petits groupes (3 à 4) inter-staffs.

Produire le support à utiliser : texte à publier sur les réseaux sociaux, petite annonce, affiche, dépliant, vidéo...

Ainsi équipé, tu pourras partir à la recherche des candidats potentiels, analyser leurs qualités et leurs compétences selon les besoins de l'unité, les mettre en balance et te mettre à la recherche de la perle rare. Bonne chasse !

Plus d'infos sur le plan d'embauche et la prospection aux pages 12 à 23 de ce cahier.

3. Mettre en valeur notre unité dans ses spécificités

Continuer l'établissement de l'offre d'emploi en petits groupes mais en mélangeant les staffs.

Ensuite, l'unité devra offrir un "contrat à durée (in)déterminée", un "avantage salarial intéressant", et pourquoi pas une "voiture de société".

Dans une unité, cela se traduit par :

- une expérience inoubliable ;
- une somme de rencontres ;
- des souvenirs ;
- ...

4. Définir les publics cibles

En mettant ensemble les bonnes volontés.

Ensemble, définir le milieu dans lequel axer la recherche :

- au sein même de l'unité ?
- dans l'entourage de l'unité ?
- dans une autre unité ?



4 Six schémas pour la gestion des ressources humaines

Ma parole d'animateur scout

Les objectifs

- Permettre au nouvel animateur de s'approprier son engagement afin de réaliser de manière personnelle ce que va signifier son rôle.
- Permettre au nouvel animateur d'exprimer son adhésion aux valeurs scoutées vécues dans sa nouvelle fonction (donner sa parole). En échange, les anciens animateurs lui assurent leur soutien en s'engageant eux aussi.

L'enjeu

Ma parole d'animateur est un outil qui offre au futur animateur un moment de **prise de conscience des valeurs** pour lesquelles il est prêt à s'engager. Pour les animateurs qui étaient scouts auparavant, cet engagement vient prolonger le processus d'appropriation des valeurs. Pour les animateurs qui approchent de cette manière le scoutisme, il s'agit d'un premier contact qui doit pouvoir les rassurer.

La nouveau venu pourra ainsi fixer les contours de sa fonction et exprimer ce qui le conforte dans son choix, mais également ce qui l'inquiète. Ainsi, il prendra conscience qu'il n'est pas seul et qu'il sera soutenu par les animateurs déjà en place.

Après cette prise de conscience, l'animateur s'engage formellement devant le conseil d'unité qui reçoit sa parole et marque son soutien de manière concrète



Idée d'animation : découverte et appropriation du texte Ma parole d'animateur

Lecture du texte à haute voix avec une projection de photos de scouts sur un fond musical. L'idéal est qu'il s'agisse de photos de scouts de l'unité, mais il est également possible de télécharger la vidéo de promotion de notre fédération sur notre site.

Chacun prend ensuite connaissance du texte individuellement et se laisse le temps de la méditation.

Par petit groupe (max. 6), chacun exprime pendant une minute :

- le sens qu'il trouve dans son rôle d'animateur ;
- ses appréhensions dans la mission.



4 Six schémas pour la gestion des ressources humaines

1. Temps d'appropriation des valeurs

Le conseil se sépare en deux groupes, les nouveaux animateurs d'un côté avec leurs coachs ou parrains et les anciens de l'autre.



Bonnes pratiques

Coach, parrain, accompagnateur

Dès qu'il commence l'animation (dès les explorations pour les pionniers), l'animateur peut se choisir un coach personnel, animateur expérimenté ou membre de son staff d'unité. Dans ce moment fort de son engagement, ce parrain pourra jouer un rôle intéressant en soutenant particulièrement son filleul dans sa démarche.

Les premiers travailleront sur l'appropriation du texte et des valeurs scouts. Les seconds réfléchiront sur la manière dont ils soutiendront les futurs animateurs.

2. Découverte et appropriation du texte et des valeurs scouts par les nouveaux animateurs

Une croix scoute avec au centre l'insigne du temps, du talent et du cœur est découpée en cinq morceaux. Sur chaque partie, une consigne est indiquée. Chaque consigne correspond à une phase d'appropriation des valeurs scouts telle que montrée dans le schéma en page 22. Les animateurs notent leurs réponses sur des post-it qu'ils collent sur une partie de la croix. Pour le sens de leur engagement, ils peuvent le formuler avec l'aide de leur parrain de manière individuelle. Cela servira lors du moment plus solennel à la fin.

1. Donne le nom d'un animateur qui, selon toi, vivait de ses valeurs (ou d'un adulte qui t'a marqué pour cela).
2. Quelles sont les valeurs scouts selon toi ?
3. Quel était le plus important pour toi au moment de ta Promesse (ou, pour toi, quel est l'élément sans lequel on n'est pas scout) ?
4. Quel article de la Loi scoute te ressemble le plus ?
5. Quel sens donnes-tu à ton engagement ?

Réfléchis aux éléments qui pourraient freiner ce don, note-les sur un post-it et formule ton engagement (avec l'aide de ton parrain) sur une feuille que tu gardes.

3. Le temps d'expression

Ce temps doit être fort, mais pas forcément être long. Il va s'articuler en trois parties :

1. On lit de manière plus solennelle le texte **Ma parole d'animateur**.
2. Les nouveaux animateurs expriment leur adhésion (selon le mode d'appropriation choisi).
3. Les anciens animateurs leur adressent leur message de soutien.

Le temps d'expression peut se terminer par un temps de méditation sur base de textes religieux, philosophiques ou de textes scouts.

Il peut aussi être suivi d'une chanson finale, écoutée ou chantée : **Utile** de Julien Clerc, **A quoi tu sers** de Jean-Jacques Goldman, **Rue de la paix** de Zazie, **Chacun pour soi** de Pierre Rapsat...

Le décorum

Tout décor pouvant faire de ce moment un moment spécial, un moment solennel est le bienvenu : une grande croix scoute sur laquelle on viendra mettre les différents post-it et les parties du puzzle croix reconstitué, une clairière, une sapinière, ou une salle décorée de trois objets symbolisant respectivement le temps, le talent et le cœur (une horloge, un dessin de cœur ou un nœud), un archet, des bougies...

Plus d'informations et de réflexions sur l'engagement et les valeurs aux pages 12 à 23 de ce cahier.

4 Six schémas pour la gestion des ressources humaines

Manager le changement

Les objectifs

- Se donner les moyens d'atteindre des objectifs que l'on se fixe en équipe d'unité, en staff ou ensemble en conseil.
- Etablir un plan stratégique pour accompagner les processus de changement.
- Améliorer ensemble l'animation du conseil, du staff ou du groupe et faire évoluer le scoutisme au niveau local.

L'enjeu

Les traditions ont du bon, mais on voudrait parfois faire évoluer les choses. Que nous soyons un animateur qui revient d'un temps de formation, une équipe d'unité qui souhaite apporter un point d'attention pédagogique ou un animateur qui voudrait dynamiser son poste, pas facile !

Nous pouvons apporter une piste dans ce beau challenge : celle de la prise en compte des ressources humaines dans le changement. Si nous associons les personnes concernées au projet que nous avons et que nous établissons avec eux un plan d'action qui inclut aspects techniques et moyens humains, nous avons tous à y gagner.

Idée d'animation

1. Détermination des domaines ou des critères de qualité

Nous pouvons dans un premier temps choisir les domaines dans lesquels nous aimerions évoluer dans certains points de l'animation. En partant des envies de chacun, des évaluations précédentes, de contraintes externes...

Dans certains cas, les idées fuseront. Il faudra alors se résoudre à l'idée qu'on ne peut pas courir plusieurs lièvres à la fois et faire un choix. En fonction de l'intérêt de chacun, de la pertinence pour l'unité, de la priorité chronologique...

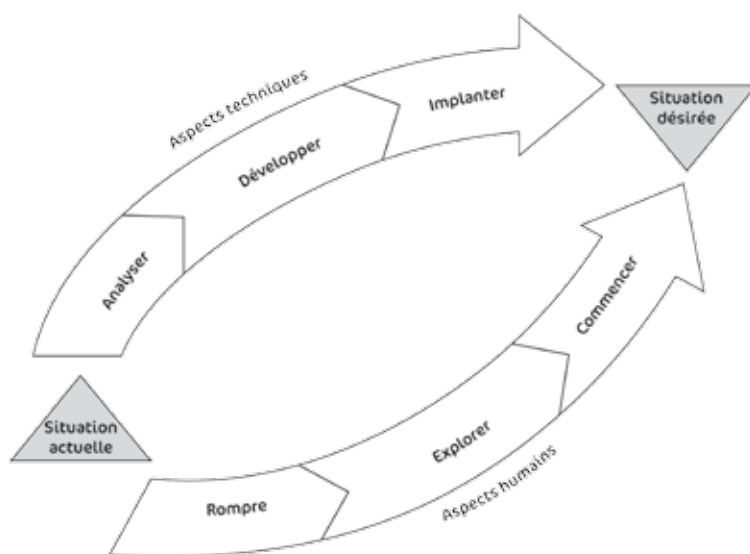
Dans d'autres cas, les animateurs pourraient ne pas du tout avoir d'idée. Il peut alors être intéressant de se confronter à des normes externes pour trouver des idées neuves à essayer.

Pour plus de techniques pour faire venir les idées, aller plus loin, travailler ou se donner des critères de choix, va voir le cahier CE04 *J'anime le conseil d'unité* pages 36 et 44-45.



2. Equilibrer les aspects techniques et humains

Dans un deuxième temps, on apporte le schéma suivant :



L'approche intuitive et pragmatique du changement aura tendance à ne considérer que les aspects techniques liés au processus de changement. Ces étapes sont bien entendu nécessaires. On peut considérer qu'une personne, ou un petit groupe, acquis à la cause, formulera une ébauche de plan d'action.

L'animation proposée ici, à utiliser au moment de la présentation de ce plan d'action à l'ensemble du groupe, prend en compte l'aspect humain des personnes qui vont vivre le changement.

ROMPRE	EXPLORER	COMMENCER
Stratégie	Veiller à	Actions possibles
<ol style="list-style-type: none"> 1. Fournir de l'information. 2. Expliquer à quoi s'attendre. 3. Déceler et accepter les signes d'émotion. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identifier clairement les priorités et définir les objectifs à court terme. 2. Faire connaître la structure intermédiaire. 3. Encourager l'implication des personnes à toutes les étapes du changement. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Communiquer la vision et la stratégie. 2. Identifier des occasions de succès rapide et les souligner. 3. Manifester de la gratitude.

4 Six schémas pour la gestion des ressources humaines

3. Réfléchir sur le processus d'adaptation

L'initiateur du projet expose sommairement son plan d'action. Des panneaux de signalisation sont disposés dans la pièce et chaque animateur est invité à en choisir un (ou plusieurs) qui représente comment il se sent par rapport au projet de changement envisagé.



Albane : Je choisis le panneau voie sans issue parce que je ne vois pas où cela nous mène. J'ai l'impression de ne pas en voir le bout.

Boris : Je choisis le panneau travaux parce que j'ai l'impression que ça va demander de gros efforts et que c'est parti pour durer.



Célia : Je trouve que cette idée est très intéressante et je pense que ça peut apporter beaucoup à nos scouts de voir les choses sous ce nouvel angle.

L'expression de ces émotions et l'acceptation de celles-ci est un premier pas. Cela va permettre d'adapter les explications qui sont fournies, voire même de développer de nouvelles pistes d'exploration.

L'étape suivante pour chacun est d'identifier ce qui pourrait l'aider à diminuer sa perception négative du changement ou, au contraire, ce qu'il pourrait faire pour communiquer son enthousiasme aux autres.

- **Albane** : J'aurais besoin de percevoir concrètement comment ce sera, une fois mis en œuvre.
- **Boris** : J'aimerais qu'on planifie les échéances pour se voir avancer dans le projet de manière régulière.
- **Célia** : Je pourrais réaliser une interview de mes scouts témoignant de leur préférence pour cette façon de voir les choses. Vidéo que je pourrais montrer au staff pour les persuader du bien-fondé du projet qui nous occupe.

Cette expression devrait permettre d'identifier de quelle manière chacun pourra s'investir dans le projet. En se sentant impliqué pour faire avancer le projet, chacun devrait mieux accepter le changement.

- Proposer à Albane de participer à la détermination d'objectifs SMART pour le projet (voir page 31).
- Inviter Boris à l'élaboration finale du plan d'action.
- Encourager Célia à effectivement réaliser et diffuser cette vidéo.

Ce n'est bien sûr qu'un début. Par la suite, il faut rester attentif à certains signes. Donner l'occasion à chacun de pouvoir s'exprimer tout au long du processus de changement. Et finalement veiller à obtenir l'adhésion de chacun à la solution finale à laquelle on aboutit.

Les panneaux auxquels il faut être attentif

	Le staff ou les scouts peuvent avoir une réaction de défense car ils se sentent perturbés dans leurs repères.
	La peur et la crainte peut engendrer un blocage (peut venir d'une ou plusieurs personnes).
	L' échec d'un premier projet, ou d'une première phase, peut être utilisé pour mieux amener le second.
	Eviter d'imposer les changements , il faut y associer un maximum des personnes impliquées.
	Quand le projet est mis en place, il est important de discuter et de rester ouvert aux critiques.
	Analyser les bénéfices et les coûts d'un projet. Si la balance est positive, tu pourras mieux partager ton enthousiasme, ta motivation.
	Rester ouvert aux critiques constructives et adapter le projet à la situation.



Mais il n'est pas toujours facile de changer de direction !



Dépasser le "chez nous tout va bien"

- Le plan USO, qui donne 12 piliers pour rendre l'unité encore plus opérationnelle.
- Le code qualité de l'animation

4 Six schémas pour la gestion des ressources humaines

Agenda

Les objectifs

- Planifier l'année de l'unité.
- Planifier la semaine scout.
- Coordonner les agendas des animateurs et de l'équipe d'unité.

L'enjeu

La gestion du temps d'une équipe n'est pas forcément notre point fort, que l'on soit animateur ou AnU. Pourtant, il est impératif que chacun puisse avoir conscience de son agenda de l'année et de la manière dont il va être géré pour que l'animation soit en corrélation avec les impératifs locaux et extérieurs.

L'idéal est de se réunir à la rentrée, dès que les nouveaux staffs sont composés et de construire le calendrier de l'année en staff d'animateurs et en équipe d'unité pour ensuite coordonner ensemble les agendas.

Planifier dès le début de l'année toutes les dates de réunion permet de ne plus devoir prendre du temps pour fixer des dates communes.

Pouvoir communiquer aux parents dès le début de l'année toutes les dates, c'est faire preuve de sérieux et renforcer l'idée que le scoutisme n'est pas une activité qu'on fait à la petite semaine.

Idées d'animation : il était une fois... une unité très animée

Faire le point sur l'année écoulée pour identifier les dates à placer dans le calendrier de l'année.

1. Se mettre dans le bain

Pour se remémorer la succession incroyable de petits et de grands événements dans notre unité et les faire découvrir aux nouveaux, pourquoi ne pas leur montrer les photos de ce qu'on a vécu ?

- Les membres du staff qui ont participé à ces événements sont chargés de réaliser au préalable un montage-photo des animations de l'année. D'ailleurs, il est peut-être déjà fait, c'est une habitude dans certaines unités pour les présenter aux parents.
- On en discute, on se remémore les réussites et les écueils.

2. Faire chauffer les cerveaux

Après ce moment de communion intense, il est temps de planifier les événements de l'année à venir ! Quels sont les projets que l'on voudrait (re)vivre cette année ? D'après l'expérience acquise, qu'est-ce qu'ils impliquent comme temps de préparation ?

- Lister les tâches à faire pour organiser une action.
- Déterminer le temps nécessaire pour chaque tâche, le nombre de personnes nécessaires.
- Déduire le délai à prévoir pour le lancement de l'organisation d'un événement.

3. Garder les pieds sur terre

Tous ensemble, on place sur un calendrier global les grandes dates communes à l'unité et ses partenaires.

Prendre en considération, selon leur pertinence et influence sur les scouts, les dates des festivités de la commune, de l'école, de la paroisse, des clubs sportifs...

Et puis aussi les événements de la fédération, des unités voisines... Identifier également les périodes perturbant la disponibilité des animateurs : période de blocus, d'examen, de formation...

Astuce : dans le Ça se discute d'août, tu trouveras un planning de l'année scout.



4 Six schémas pour la gestion des ressources humaines

4. Faire des propositions

Chaque staff va ensuite travailler sur son propre calendrier. Le staff d'unité, qui n'oubliera pas de considérer la ligne du temps des pages 38-39, fait également le travail.

En tenant compte des contraintes évoquées, faire une proposition de planning d'année comprenant :

- les événements de l'unité et les moments de préparation de ceux-ci ;
- les TU, les CU, les activités entre animateurs ;
- le camp, les week-ends de sections, les activités extraordinaires ;
- les réunions régulières...

5. Essayer de tout goupiller

Les animateurs et les AnU ont créé chacun un calendrier et se retrouvent pour les mettre en commun.

Il est maintenant nécessaire de comparer les calendriers pour les coordonner : « Si vous faites le souper des pionniers à ce moment-là, alors nous, on doit envisager de placer notre action à un autre moment pour répartir les événements... »

Ainsi, l'unité maintient son animation tout au long de l'année et évite l'overbooking ou les temps morts. De cette manière, chaque animateur peut visualiser l'investissement qui lui sera demandé.

6. Ouf, c'est fini

Et voilà, c'est fait ! Chacun repart avec son calendrier sous le bras et est tranquille pour l'année... Youpi !!!
Ou pas...

En effet, il faut se rendre compte que nos animateurs ont tendance à vivre dans un monde de l'immédiat et de l'improvisé. Il sera donc certainement utile de rappeler régulièrement ce planning à leur bon souvenir.

Des animateurs et bien plus que ça

Avant, pendant ou après ce temps de planification des activités de l'unité, il peut être intéressant d'aborder la gestion du temps à un niveau plus personnel...

1. Eveiller

Conscientiser les animateurs à l'importance de la gestion du temps. Par exemple par la lecture de la "Leçon de philo".

Leçon de philo

Un professeur de philosophie se tint un jour devant sa classe. Quand le cours débuta, il prit un grand bocal vide et le remplit avec des grosses pierres. Il demanda à sa classe si le bocal était plein. Tout le monde fut d'accord de dire que c'était le cas.

Le professeur prit ensuite une boîte de petits cailloux et les versa sur les pierres. En secouant le bocal, les cailloux remplirent les vides entre les pierres. Il reposa la même question aux étudiants. Ceux-ci rigolèrent, et dirent que cette fois le bocal était plein.

Le professeur prit alors un sac de sable et le versa dans le bocal. Bien sûr le sable s'infiltra et remplit tout l'espace disponible.

« Maintenant, dit le professeur, je voudrais que vous vous imaginiez que ce bocal représente votre vie, le temps dont vous disposez. Les pierres représentent les choses importantes, les choses qui, si rien d'autre n'existait, feraient en sorte que votre vie serait quand même remplie. Les cailloux représentent les autres choses qui comptent. Le sable représente tout le reste, les petites choses. Si vous commencez par remplir le bocal avec du sable, il n'y aura plus de place pour rien d'autre... Occupez-vous des pierres avant tout ! »

Sur ce, un étudiant se leva et versa dans le bocal un verre de bière qui fut absorbé par le sable. Et cet étudiant d'ajouter : « Quelle que soit la manière dont votre vie est remplie, il y aura toujours de la place pour un verre avec les copains et pour de l'humour ! »

2. Réaliser

Distribuer à chaque animateur un calendrier d'une semaine (en forme de bocal ?) dans lequel il est invité à mettre ses gros cailloux, ses graviers... représentant une semaine-type.

3. Confronter

En staff, les animateurs confrontent leurs semaines-types pour découvrir les moments à privilégier pour se voir. C'est aussi le moyen de prendre conscience de l'importance relative que chacun donne aux activités de sa vie. Et par la suite, éviter des frustrations ou incompréhensions dans le staff.

4 Six schémas pour la gestion des ressources humaines

Remise/reprise d'une voiture

Les objectifs

- Assurer une cohérence et une continuité lors du départ d'un animateur, un animateur responsable ou un animateur d'unité.
- Déterminer les opérations et éléments indispensables pour assurer une remise/reprise dans de bonnes conditions et assurer les changements au sein de l'unité.

L'enjeu

Chaque année, les staffs changent : des animateurs vont et viennent, des animateurs d'unité et des animateurs responsables terminent leur mandat, certains choisissent de quitter l'animation... **Bref, une unité, c'est toujours en mouvement.**

Afin que l'animation reste cohérente pour tous et que l'unité vive bien ces changements, il est indispensable que ceux qui partent prévoient une **remise/reprise**, comme lorsqu'une voiture change de propriétaire :

- les petits défauts doivent être signalés ainsi que
- les petites particularités propres au véhicule.



Idée d'animation : la voiture d'occas

Tout le monde est en cercle devant une illustration de voiture d'occasion. On expose le fait que la voiture doit être vendue de particulier à particulier. Comme c'est une occasion, il est important que l'ancien propriétaire en fasse l'état des lieux à l'acquéreur, pour respecter l'expression « *dans l'état bien connu de l'acheteur* ».

En effet, il faut dresser la liste des petits défauts, des vices cachés, les forces du véhicule, les papiers pour le kilométrage, le contrôle technique, etc.

1. Le topo

On fait l'analogie avec une section : lorsqu'un animateur s'en va, il est de son devoir de faire un topo complet de la vie dans la section à son successeur, de décrire ce qui a été fait, ce qui est en cours de route, les projets, les éventuels conflits, etc.

2. Vendeurs et acheteurs

On divise le cercle en deux groupes : le groupe des propriétaires et le groupe des acheteurs. Chaque groupe écrit sur une affiche les éléments suivants :

- pour les acheteurs : que doivent-ils demander comme information à propos de la vie dans la section avant de prendre les rennes ;
- pour les vendeurs : que doivent-ils absolument dire à propos de la section pour que le nouvel animateur soit au courant de tout (le groupe qu'il anime, le staff dans lequel il s'insère et l'unité dans laquelle il va vivre).

Petite liste non-exhaustive des éléments à transmettre d'un animateur responsable à son successeur

- une description du tempo habituel de l'animation
- la distribution des tâches de chacun
- les grosses activités réalisées (avec un petit descriptif de ce qui a plu, ce qui a moins plu)
- une description de ce qui dynamise et motive particulièrement l'équipe
- les projets réalisés et en cours
- le contrat d'animation

4 Six schémas pour la gestion des ressources humaines

Petite liste non-exhaustive des éléments à transmettre d'un staff à ses successeurs

- la liste des membres à jour
- les comptes documentés (ex. comptes et budget du dernier camp) et à jour (pas de factures dans un placard)
- une sélection de quelques activités marquantes (le best of, pour ne pas perdre ce qui a plu)
- les documents administratifs utiles
- les outils fédéraux : *La méthode scout*, *La farde de camp*
- si possible l'endroit de camp réservé pour l'été suivant (un gros souci en moins)
- les informations indispensables à propos de l'un ou l'autre scout (des informations parfois confidentielles, à manipuler avec prudence). Attention toutefois aux étiquettes.
- un petit bilan de l'action menée, quelques leçons découvertes au fur et à mesure, un savoir-faire capitalisé peu à peu ; quelques pages ou images bien utiles pour éviter que le mouvement scout ne réinvente sans cesse la roue !



3. Remise/reprise

On laisse un temps de travail et de rédaction sur une affiche avant de remettre tout le monde en cercle et comparer.

Au moment de la transition des staffs, l'ancienne équipe pourra se baser sur cette proposition commune pour discuter avec les nouveaux animateurs qui rejoignent le staff.

Cette animation peut être réalisée avec le poster d'une maison à vendre.



Petite liste non-exhaustive des éléments à transmettre d'un animateur d'unité à son successeur

- l'évaluation de son mandat (contrat d'animation)
- l'état du budget et la comptabilité
- les conventions (locaux, endroits de camp, d'éventuelles charges à honorer)
- les documents administratifs généraux
- les projets de CU à suivre et à continuer
- les demandes et différents besoins des staffs
- les infos générales sur les animateurs et la liste des membres (disponibles sur Desk)
- la liste du matériel appartenant à l'unité
- les outils fédéraux
- ce qui a été fait au niveau de la représentation de l'unité auprès de la paroisse, la commune
- les sujets traités lors des derniers TU et CU
- être au courant des relations et éventuelles tensions entre les membres/avec certains parents, le propriétaire du local ou le voisinage
- un petit *modus operandi* pour recruter des animateurs
- les informations indispensables à propos de l'un ou l'autre scout (informations médicales ou confidentielles, à manier avec prudence). Attention toutefois aux étiquettes.

4 Six schémas pour la gestion des ressources humaines

Gestion de conflits

Les objectifs

- Favoriser les échanges.
- Gérer les conflits.

L'enjeu

Tu as déjà tenté de calmer les ardeurs entre les animateurs mais tu es forcé de constater que la guerre semble déclarée et que ni l'un ni l'autre ne compte céder.

Quand et comment intervenir pour régler le conflit et retrouver une certaine sérénité ?

Idée d'animation

Il faut réagir vite et ne pas laisser la situation se détériorer ni se propager. Voici un mode de fonctionnement en quatre étapes pour gérer la négociation.

Etape 1. Rencontrer individuellement les protagonistes

On ne cherche pas à savoir qui a raison ou tort, mais à comprendre les faits et la dynamique du différend :

- les déclencheurs : « *Que s'est-il passé ?* » ;
- les insatisfactions : « *Qu'est-ce qui t'a déplu ?* »
- les perceptions : « *Qu'as-tu ressenti ?* »
- la situation désirée : « *Comment aimerais-tu faire évoluer les choses ?* »
- les attentes : « *Qu'attends-tu de lui ?* »

A la fin de la rencontre, tu annonces une prochaine étape : une rencontre entre les protagonistes et une personne de l'équipe d'unité.

Etape 2. Réfléchir en équipe d'unité à la situation

Recadrer le différend

- Reformuler l'information recueillie en précisant les attentes et les demandes de chacun.
- Enlever la charge émotionnelle et les propos accusateurs ainsi que les interprétations et les intentions malveillantes prêtées à l'autre.

Préparer la rencontre avec les protagonistes

- Dégager les points convergents (exemple : « *les deux animateurs sont déçus que la relation se soit détériorée à ce point* »).
 - Dégager les points divergents (exemple : « *Florian n'aime pas la façon d'animer de Morgan, ça l'énerve* »).
- Cette synthèse, essentielle et confidentielle, servira d'amorce à la discussion avec les animateurs.

Etape 3. Faciliter la rencontre entre les personnes concernées

- Préciser ton rôle et les règles : « *Je suis un médiateur, je veille à l'écoute, au respect et à l'ouverture* ».
- Exprimer ta compréhension de la situation et ton recadrage (en débutant par les points convergents) en cherchant l'assentiment des animateurs.
- Guider dans les échanges sur les points divergents.
- Préciser les pistes de solution si elles sont évoquées. En cas de tension, chercher à favoriser des échanges respectueux plutôt que de forcer des engagements trop rapides.

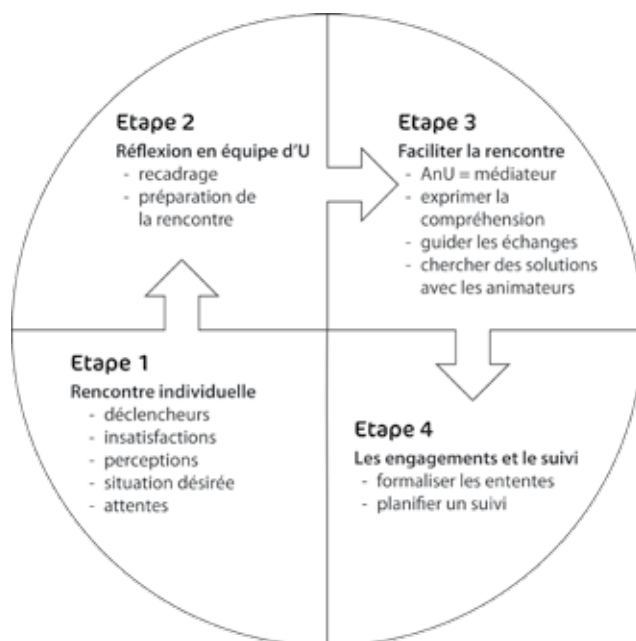
Lors d'une deuxième rencontre, la discussion sur des ententes communes sera possible, puisque chacune des parties se sera sentie écoutée.

Etape 4. Conclure sur les engagements et faire le suivi

- Formaliser les ententes conclues et planifier un suivi.
- Constater le succès de votre médiation si :
 - la communication est rétablie ;
 - les échanges sont respectueux et les accusations ont diminué ;
 - l'écoute est présente (plus ou peu d'interruptions) ;
 - recherche commune de solutions ou de terrain d'entente satisfaisant.

Conclusion

Cet outil est un premier secours pour t'aider à gérer un conflit dans ton unité. Il est transférable à d'autres niveaux et peut être utilisé par les staffs pour leurs scouts. N'oublie pas que si le conflit devient trop compliqué ou que tu ne te sens pas à l'aise pour le régler, tu peux faire appel à ton équipe fédérale pour qu'elle joue le rôle de médiateur avec toi.



DES CAHIERS POUR T'AIDER



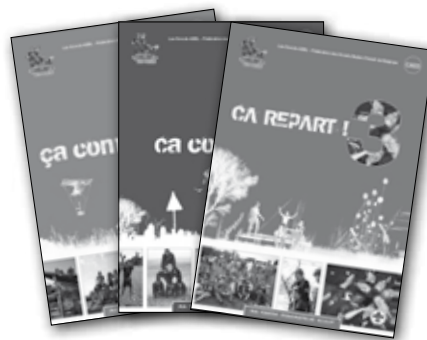
CE04 *J'anime le conseil d'unité*



CE08 *Je suis animateur d'unité*



CE19 *Le plan USO*



CA01 *Ça commence*
CA02 *Ça continue*
CA03 *Ça repart !*



CE06 *Le parcours de formation*



Les Kits TU

