



**Un meilleur Scoutisme  
pour plus de jeunes :**

**ACTION  
POUR LA  
CROISSANCE**



**SCOUTS**<sup>®</sup>  
Créer un Monde Meilleur



**SCOUTS**<sup>®</sup>  
Créer un Monde Meilleur

  Bureau Mondial du Scoutisme  
Juin 2008

Bureau Mondial du Scoutisme  
Rue du Pré-Jérôme 5  
CP 91  
CH - 1211 Genève 4 Plainpalais  
Suisse

Tél.: (+ 41 22) 705 10 10  
Fax: (+ 41 22) 705 10 20

worldbureau@scout.org  
scout.org

Reproduction autoris e aux Organisations  
scoutes nationales et  
Associations membres de l'Organisation  
Mondiale du Mouvement Scout.  
La source devra être cit e.

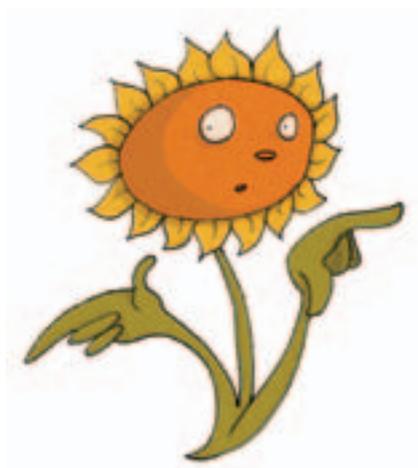
  Sunflower character: Stéphane Sénégas

# TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	4
1. RECHERCHE INTERNE : APPRENDRE A CONNAITRE VOS MEMBRES	6
Introduction	6
Comment définissez-vous la qualité de membre ?	6
Utiliser des outils pour mesurer les effectifs	7
Suivre les tendances dans l'évolution des effectifs	8
Résumé	9
2. RECHERCHE EXTERNE : APPRENDRE A CONNAITRE VOTRE MONDE	10
Introduction	10
Identifier votre part de marché (actuelle et potentielle)	10
Quelques tendances et questions affectant les jeunes	13
Quelques tendances et questions affectant le bénévolat	16
Résumé	17
3. CHOISIR UNE OPTION STRATEGIQUE POUR CROITRE	18
Introduction	18
Expansion dans... Extension vers	18
Prendre une décision stratégique	19
Résumé	19
4. SOUTENIR LE SCOUTISME LOCAL	20
Introduction	20
Soutien local	20
Management local	21
Structures locales	23
Résumé	23
5. PROPOSER LE PROGRAMME DES JEUNES D'UNE MANIERE ALTERNATIVE	24
Introduction	24
Les périodes de réunion	24
Utiliser des moyens de communication alternatifs	25
Lieux spéciaux	26
Scoutisme en toile d'araignée	26
Unités interbranches	27
Résumé	27
6. ATTIRER ET RETENIR LES ADULTES DONT VOUS AVEZ BESOIN	28
Introduction	28
Recrutement	28
Formation	29
Soutien	30
Reconnaissance	30
Rétention	31
Résumé	31
7. ASSURER UN PROGRAMME DES JEUNES PASSIONNANT ET PERTINENT	32
Introduction	32
S'assurer que toutes les branches sont attrayantes et pertinentes	32
Défis et aventure dans le programme	33
Faire participer les jeunes	34
La pertinence du programme des jeunes	34
Quelques questions liées aux unités et aux tranches d'âge	36
Résumé	37

## INTRODUCTION

Pendant une centaine d'années, le Scoutisme a apporté une contribution significative à la création d'un monde meilleur en aidant les jeunes à développer tout leur potentiel en tant qu'individus pour jouer un rôle constructif dans la société. Cependant, le Scoutisme ne peut avoir un impact réel comme force sociale s'il n'est pas capable d'attirer et de retenir des jeunes – et des adultes pour les aider – assez longtemps pour faire une différence.



Comme le Scoutisme est un Mouvement basé sur le bénévolat, les jeunes doivent prendre la décision d'y adhérer et d'y rester en toute conscience. Il est donc irréaliste de supposer que le Scoutisme peut plaire à tous les jeunes. Cependant, beaucoup plus de jeunes – et des adultes prêts à les soutenir – que ceux que nous servons aujourd'hui prendraient plaisir à faire du Scoutisme et en bénéficieraient.

La croissance du Mouvement est en dernier ressort le résultat de la qualité du Scoutisme pratiqué. Une croissance opportuniste n'est pas durable. Les facteurs qui influent sur la croissance et le développement des associations varient d'un pays à l'autre mais, quelle que soit la situation, une focalisation stratégique est nécessaire pour offrir un meilleur Scoutisme à plus de jeunes.

Ce dossier a une double finalité :

- son premier but est de proposer une vue d'ensemble sur plusieurs éléments clés qui doivent être pris en compte pour préparer une stratégie de croissance. Nous n'avons pas voulu faire un manuel exhaustif couvrant chacun des aspects d'une telle stratégie, mais offrir plutôt un complément au grand nombre d'autres sources qui existent sur ce sujet aux niveaux mondial, régional et national ;
- il a aussi pour but de faire connaître les nombreux exemples de bonnes pratiques que les associations ont développées.

Il peut être utilisé par les responsables de quelque niveau que ce soit.

Il comprend deux parties principales :

- un document central qui offre une vue d'ensemble et quelques exemples de bonnes pratiques ;
- des fiches d'information sur des ressources utiles, des outils, d'autres exemples de bonnes pratiques ainsi que des exemples de défis auxquels différentes associations ont été confrontées. Cette partie sera mise à jour périodiquement à partir des contributions envoyées par les associations ou chaque fois que d'autres ressources utiles seront disponibles.



© WSB Inc. / Luc Coupe

# 1

## RECHERCHE INTERNE : APPRENDRE A CONNAITRE VOS MEMBRES

### Introduction

Pour développer et gérer une stratégie de croissance, votre association a besoin de réunir et d'analyser des informations pertinentes au sujet - et de la part - de vos membres. Cela concerne la situation et les tendances des effectifs (à la fois des jeunes et des adultes). Dans la perspective d'une analyse stratégique plus large, cela implique aussi de consulter vos membres sur un éventail de questions suffisant pour évaluer avec quelle efficacité votre association réalise actuellement sa mission - et comment cela est perçu à l'extérieur. Cela implique de recueillir et d'analyser des données quantitatives et qualitatives.

Le but de ce chapitre est d'examiner certaines des questions que vous devrez prendre en considération.

### Comment définissez-vous la qualité de membre ?

Afin de recueillir des informations sur vos membres, la première chose à déterminer c'est comment vous définissez la qualité de membre. Par exemple :

- Devient-on membre quand on a prononcé sa promesse scout ? Si oui, quelqu'un qui n'a pas encore prononcé sa promesse scout n'est pas membre de l'association. Le problème avec cette définition est que les pratiques varient énormément quant au moment où un jeune est appelé à prononcer sa promesse, et par conséquent beaucoup de jeunes qui prennent part réellement au programme scout peuvent ne pas être comptés.
- Devient-on membre quand on a payé sa cotisation ?
- Devient-on membre lorsqu'on a pris part à une seule activité pendant l'année ?

- Devient-on membre lorsqu'on a participé à un nombre donné d'activités pendant l'année ?

- Devient-on membre lorsqu'on a été enregistré auprès d'un groupe local quand les chiffres du recensement annuel ont été collectés ?

Vous aurez à vous accorder sur une définition unique ou bien sur une manière d'identifier clairement différentes catégories de membre.

Pour les besoins de ce chapitre, nous dirons que les membres sont les jeunes que le Scoutisme sert, ainsi que les adultes bénévoles ayant un rôle actif (servant comme responsables d'unité ou remplissant des fonctions administratives ou managériales de manière plus large).



## Utiliser des outils pour mesurer les effectifs

Afin d'être utiles, les informations concernant les effectifs doivent être recueillies et gérées de manière systématique. Si les ressources nécessaires sont disponibles, les membres peuvent entrer directement les informations sur le site web de l'association, ce qui permet de réduire le travail administratif et de secrétariat nécessaire pour le traitement de formulaires sur papier.

En **Belgique**, l'association Scouts en Gidsen Vlaanderen a trouvé un système pour encourager les responsables à envoyer les mises à jour concernant les inscriptions. Chaque année l'association offre un cadeau à ses membres. Cette mesure permet de faire en sorte que les adresses sont correctes et renforce les liens avec les membres.

## Information quantitative par exemple : Combien ? Où ? Quel âge ?

Il y a deux approches fondamentales pour recueillir et gérer les données quantitatives sur les effectifs :

### Recensement

C'est le comptage systématique et complet de tous les membres enregistrés (jeunes et adultes) d'une association à un moment donné. Un recensement annuel est obligatoire pour toutes les associations membres de l'OMMS. Normalement, un recensement n'est pas utilisé pour recueillir des données personnelles détaillées sur les membres. Le plus souvent il inclut des informations démographiques de base comme l'âge et le sexe, ainsi que des informations sur le nombre d'unités dans des zones géographiques variées avec le nombre et le rôle des bénévoles.

### Système d'enregistrement

Ceci peut fournir plus d'informations sur chaque membre qu'un recensement. Il implique de recueillir des données personnelles comme le nom, l'âge, l'adresse, le rôle, etc., de chaque membre à partir de son adhésion. Ces informations sont normalement mises à jour régulièrement.

Bien qu'un système d'enregistrement nécessite plus de travail qu'un simple recensement (et exige des mesures de sécurité plus rigoureuses puisqu'il contient des données personnelles), il apportera à votre association des informations plus exactes et plus à jour sur l'état des finances, ainsi que les statistiques et les tendances sur les effectifs actuels.

Mettre en place un système d'enregistrement requiert une analyse précise des types d'information qu'il est utile de recueillir. Si le système est trop complexe, il est probable que les membres seront réticents à fournir toutes les informations et les tenir à jour prendra beaucoup de temps. Si l'on veut identifier des tendances, il est important de conserver les mêmes critères : un système conçu dans la hâte où les critères changent d'une année sur l'autre sera très difficile à comprendre et ne permettra pas d'identifier les tendances.



© WSB Inc. / Victor Ortega



© WSB Inc. / © Jean-Pierre Pouteau

Parmi les informations utiles à recueillir, on peut citer :

- **Membres jeunes:** Nom, âge, lieu de résidence, temps passé dans chaque branche, origine ethnique, religion, profession des parents, etc.
- **Membres adultes:** Nom, âge, lieu de résidence, profession, ancienneté comme responsable, dans quelle(s) branche(s), origine ethnique, religion, formation, adresse de contact, etc.

### **Information qualitative - par exemple : Quelle est l'opinion des membres ? Leur évaluation de l'association ?**

Les données qualitatives complètent les informations que vous pouvez obtenir en examinant des chiffres. Des enquêtes par questionnaire, des groupes de discussion, votre site web, des stages de formation, etc., voilà des moyens pertinents pour recueillir des informations qualitatives sur vos membres et sur leurs perceptions.

## **Suivre les tendances dans l'évolution des effectifs**

L'analyse des tendances dans l'évolution des effectifs doit commencer avec des questions comme celles-ci :

- Quelles sont les tranches d'âge auxquelles vous vous adressez et dans quelle proportion ?
- Quelles sont les caractéristiques de vos jeunes membres et de vos adultes bénévoles (âge, sexe, niveau socio-économique, distribution géographique, besoins spéciaux ou situations spéciales, etc.) ?
- A quel âge adhèrent-ils ? A quel âge quittent-ils ? Combien de temps restent-ils ?

En examinant ce type d'information, votre association peut, par exemple, découvrir une augmentation ou une diminution :

- dans une tranche d'âge particulière ou une zone géographique spécifique ;
- dans une des branches aînées ;
- dans la durée moyenne d'adhésion des jeunes (sur l'ensemble ou dans une tranche d'âge particulière) et /ou dans la durée moyenne d'adhésion des adultes ;
- dans la proportion des adultes qui vont jusqu'au bout de leur formation depuis que le système de formation a été amélioré ;
- dans le nombre de jeunes membres depuis la dernière révision de certains aspects du programme des jeunes ;
- dans le nombre d'effectifs au sein d'un groupe ethnique particulier ;
- dans le nombre des effectifs de sexe féminin comparé au nombre d'effectifs de sexe masculin dans une tranche d'âge particulière ;
- dans le recrutement après un changement d'image, une campagne médias, un grand événement, etc.

Aux **Pays-Bas**, le Scoutisme a développé une formule mathématique pour analyser l'évolution des effectifs. Elle est appelée "Une perspective d'avenir saine". L'application de la formule permet à l'association d'obtenir une vue d'ensemble de l'équilibre entre les scouts les plus jeunes et les scouts les plus âgés, de même qu'entre les jeunes et les responsables adultes. Le résultat obtenu fournit un système d'alarme signalant à l'avance qu'un groupe va avoir des difficultés.

Les réponses statistiques à des questions de ce type peuvent être résumées dans un schéma indiquant les pourcentages pour chaque catégorie ou caractéristique. Une fois terminé, le schéma peut fournir une visualisation des principales caractéristiques de la population touchée par votre association.

Avec des données semblables recueillies sur plusieurs années, votre association sera capable d'identifier les tendances qui apparaissent (c'est-à-dire, une tendance dans une direction particulière sur une période de temps). L'analyse de ce type d'information n'explique pas pourquoi de tels changements se produisent, mais le fait d'identifier des tendances internes aide à cerner les questions qu'il faut se poser.

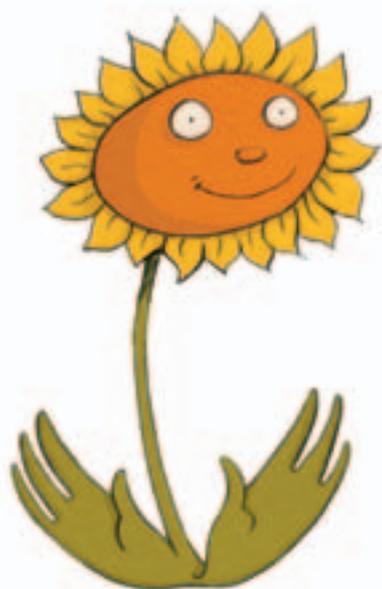
Tel ou tel changement peut trouver sa cause dans des tendances extérieures dans la société (migration, perception du Scoutisme dans une zone ou un groupe d'âge particulier) ; il peut également s'expliquer par certaines faiblesses de votre association ou par une combinaison des deux.

Il est, par conséquent, nécessaire d'examiner et de comparer les tendances et les problèmes externes (le sujet du chapitre 2) aussi bien que de conduire une analyse approfondie

des caractéristiques internes de votre association de manière à être capable d'identifier les causes réelles. Par exemple, il est inutile de lancer une campagne massive de recrutement si le « produit » proposé (c'est-à-dire le programme des jeunes) présente un défaut ou si son système de « distribution » n'est pas fonctionnel, et ainsi de suite.

Une croissance à long terme ne peut exister que si elle est cohérente avec votre mission et ne peut être atteinte en faisant abstraction des autres aspects de la stratégie. De nombreux outils ont été produits, aux niveaux mondial et régional ainsi que par de nombreuses associations, pour aider à analyser et développer les différents aspects d'une stratégie d'ensemble.

La collecte d'informations qualitatives concernant vos membres peut aider votre association à se préparer à aller plus loin dans le processus stratégique. Il est tout aussi important d'obtenir des données sur ce qui a motivé les jeunes (ou les adultes bénévoles) à adhérer, sur ce qui leur plaît, sur le bénéfice qu'ils ont retiré de leur engagement dans le Scoutisme, etc., que de découvrir pourquoi certaines catégories de jeunes ou d'adultes n'adhèrent pas ou bien quittent le Mouvement.



## Résumé

Le fait de recueillir et d'analyser des informations concernant les membres actuels de votre association (à la fois les jeunes et les adultes) apporte deux puissants outils :

- la capacité de suivre les tendances des effectifs, ce qui vous permet de mesurer la croissance et donc de la gérer et de vous alerter éventuellement quand certains indicateurs passent au rouge ;
- un plus grand nombre de réactions qualitatives de la part de vos membres peut fournir un aperçu de ce que votre association est en train de réussir aussi bien qu'un aperçu des améliorations à apporter.

# 2

## RECHERCHE EXTERNE : APPRENDRE A CONNAITRE VOTRE MONDE

### Introduction

Pour préparer et développer une stratégie de croissance, il est important de recueillir et d'analyser des informations externes concernant les statistiques, les tendances et les questions qui ont des chances d'influencer votre perspective de croissance à long terme.

Ce faisant, vous serez à même de trouver et d'analyser des réponses aux questions suivantes :

- Quelle est notre part de marché actuelle (ou potentielle) ?
- Quelles sont les tendances, les problèmes et les défis que nous devons prendre en compte de manière à offrir un meilleur Scoutisme à plus de jeunes dans le contexte où nous opérons ?

### Identifier votre part de marché (actuelle et potentielle)

#### En chiffres

Votre part du "marché" de la jeunesse (connue aussi sous le terme de "taux de pénétration") est la quantité de vos effectifs actuels exprimé en pourcentage de la population des jeunes de votre pays. En comparant la quantité de vos effectifs dans les différentes catégories d'âge au nombre total de jeunes dans chacune de ces catégories, vous pouvez identifier quels sont les groupes d'âge qui sont le plus (ou le moins) attirés par votre association.

En faisant cela, vous pouvez aussi déterminer si votre taux de croissance augmente ou diminue en termes relatifs. Par exemple, si vos effectifs dans une tranche d'âge donnée ont décliné de 5% mais que la population totale des jeunes dans la même tranche d'âge a diminué de 10%, alors vous avez, en fait, augmenté votre part de marché en termes relatifs. Par contre, si vos effectifs ont augmenté de 5% mais

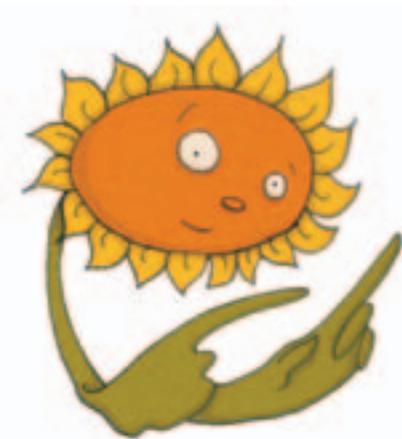
que la population totale des jeunes s'est accrue de 10%, alors votre part de marché a diminué.

#### Utiliser les données démographiques pour établir une image plus détaillée de votre marché

En faisant usage de statistiques et de tendances démographiques pour obtenir plus d'informations sur les caractéristiques de vos effectifs actuels (par exemple, les effectifs dans les différentes tranches d'âge dans différentes

**La démographie** est l'étude de la taille, de la croissance, de l'âge et de la distribution géographique des populations humaines. Les **données démographiques** sont les caractéristiques de ces populations, entre autres : l'âge, le sexe, les revenus, la profession, l'éducation, l'origine géographique, La résidence actuelle, l'appartenance ethnique, la taille de la famille et le statut marital.

Source: <http://economics.about.com/library/glossary/bldef-demography.htm>





© WSB Inc. / World Scouting

zones géographiques, leur sexe, les groupes socio-économiques auxquels ils appartiennent, leur appartenance ethnique, leur religion - voir chapitre 1), vous pouvez comparer cette information aux statistiques nationales, et donc établir une image plus claire de la population que vous atteignez (ou que vous n'atteignez pas).

De telles informations peuvent aider votre association à déterminer les options stratégiques qui s'offrent à vous en termes de groupes cibles (tranches d'âge, sexe, expansion à l'intérieur de votre "marché" traditionnel, extension vers de

nouveaux segments de la population, etc.), afin d'identifier des objectifs réalistes de croissance et de suivre leur réalisation.

Prenons un exemple : votre association peut avoir une part de marché élevée dans des tranches d'âge spécifiques et une part beaucoup plus réduite dans d'autres. On peut alors se poser les questions suivantes :

- Pourquoi votre association réussit-elle à attirer des jeunes de cet âge ?
  - Peut-on les intéresser plus facilement ?
  - Est-ce que les parents voient plus de bénéfice ou plus de commodité à encourager leurs enfants à adhérer à cet âge ?
  - Votre programme des jeunes est-il particulièrement approprié à cette tranche d'âge ?
  - Trouve-t-on plus de bénévoles enthousiastes pour travailler avec cette tranche d'âge ?
  - Est-ce que les jeunes ont plus de temps libre/moins d'autres engagements dans cette tranche d'âge ?
- Pourquoi votre association ne réussit-elle **pas** à attirer des jeunes de cet âge ?

- Sont-ils plus difficiles à intéresser ?
- Avez-vous des difficultés à communiquer à cette tranche d'âge le Scoutisme d'une façon passionnante et valorisante ?
- Est-ce que les parents perçoivent moins bien l'intérêt d'encourager leurs enfants à adhérer à cet âge ?
- Votre programme des jeunes est-il peu approprié à cette tranche d'âge ?
  - o Existe-t-il des problèmes de transition d'une branche à l'autre ?
  - o La popularité du Scoutisme dans une tranche âge très jeune donne-t-elle une fausse image du Scoutisme aux jeunes plus âgés ?
  - o Cela correspond-il à des changements dans le développement des jeunes de cet âge ? Dans ce cas, la structure des tranches d'âge en vigueur dans votre association est-elle toujours appropriée ?
- Cela correspond-il à l'âge auquel les jeunes changent d'école (et accèdent à de nouveaux cercles de relations sociales ? Ou bien ne sont plus à proximité des groupes scouts auxquels ils appartenaient ?)
- Est-ce que vous avez gardé des traditions démodées dont la signification n'est plus saisie ?
- Trouve-t-on moins de bénévoles enthousiastes pour travailler avec cette tranche d'âge ?
- Les jeunes n'ont-ils pas moins de temps libre/plus d'autres engagements à cet âge ?
- Etc.



En **Egypte**, l'association scoutre travaille en partenariat avec l'Unicef et d'autres associations pour lutter contre le travail des enfants. Le programme impliqué est adapté aux besoins des enfants : alphabétisation, formation professionnelle, éducation à la santé, etc. Il vise aussi à améliorer leurs conditions de vie et de travail. En même temps, il offre une formation et un système de micro crédit aux mères vulnérables.

AU **SOUDAN** LES SCOUTS SE SONT ELARGIS AUX JEUNES DES CAMPS DE REFUGIES POUR FAIRE RENAITRE DES SOURIRES SUR LEURS VISAGES.



© WSB Inc. / Sudan Boy Scouts Association

Aux **Etats-Unis**, la population hispanique, en rapide croissance, représente un grand marché potentiel pour les Boy Scouts of America. Cependant, le nombre des jeunes hispaniques est resté proportionnellement faible au sein du Scoutisme. Une recherche a révélé que beaucoup de familles pensaient que le Scoutisme était réservé aux gens riches. De plus, ces familles n'ont pas de liens historiques avec le Scoutisme. Un travail considérable a été entrepris pour produire des livrets d'information ciblant les parents et des ressources pour recruter des professionnels et développer des relations au sein d'organisations et d'entreprises appartenant à la communauté hispanique.

Etant donné qu'une stratégie de croissance va requérir une augmentation proportionnelle du nombre des bénévoles pour animer les unités et aussi pour soutenir d'autres adultes, le fait de recueillir des informations similaires sur les bénévoles travaillant actuellement dans votre association et sur ceux que vous pourriez potentiellement recruter est également une composante nécessaire de votre stratégie. Voici, par exemple, une série de questions, concernant les âges des adultes bénévoles, que vous pourriez vous poser :

- Pourquoi l'association a-t-elle tendance à attirer des bénévoles d'une certaine tranche d'âge ?
  - Est-ce dû aux contraintes de temps/famille/emploi ?
  - Est-ce que l'intérêt perçu du bénévolat change avec l'âge ?
  - Etc.

Il est clairement nécessaire d'explorer des questions similaires concernant les autres caractéristiques (sexe, groupes socio-économiques, etc.).

Pour parvenir à conserver une croissance à long terme, votre association doit prendre en compte des tendances à long terme qui affectent les jeunes auxquels vous vous adressez, les adultes dont vous avez besoin et celles qui peuvent aussi affecter vos systèmes organisationnels et vos structures.

Une grande variété de tendances démographiques à explorer peuvent être trouvées sur le web ou ailleurs. En fonction du contexte dans lequel votre association opère, certaines seront, évidemment, plus pertinentes que d'autres.



## Quelques tendances et questions affectant les jeunes

Afin d'intéresser et retenir les jeunes, il faut se tenir informé des tendances et des défis qui les affectent, et des problèmes et des pressions auxquels ils font face. Dans certains cas, des besoins, des attentes, des intérêts nouveaux peuvent apparaître ou augmenter, avec de nouveaux moyens de les satisfaire – ou au contraire – avec moins de moyens pour le faire.

### Questions politiques

- De nombreux gouvernements ont développé ou ont renforcé des **politiques de jeunesse**. Est-ce le cas dans votre pays ?
  - Si oui, que peut faire votre association pour tirer le meilleur parti des possibilités que ces politiques offrent aux jeunes ?
  - Sinon, que peut faire votre association pour promouvoir activement le développement de telles politiques ?

### Questions économiques

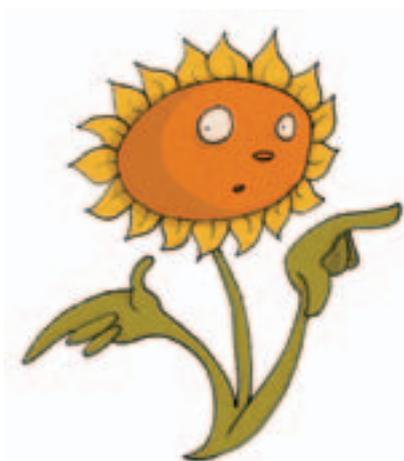
- Dans certaines régions du monde, **les jeunes doivent travailler** toute la journée, dans des conditions néfastes pour leur santé, en faisant des gestes répétitifs, afin de soutenir leur famille. Certaines associations ont élaboré des projets s'appuyant sur des pratiques de commerce équitable qui permettent aux jeunes de travailler moins et d'avoir accès à l'école et au Scoutisme. Est-ce que ce type de problème existe dans votre pays ?
  - Si oui, comment votre association pourrait-elle aider ces jeunes ?
- Dans beaucoup de régions du monde, les jeunes n'ont pas accès au Scoutisme à cause de **barrières économiques**. Les coûts de transport, des uniformes, des camps, etc., dépassent les capacités financières des familles.
  - Que peut faire votre association pour réduire ces coûts ou bien trouver des fonds publics ou privés pour les couvrir ?

### Questions sociales

- Les jeunes, particulièrement les adolescents, recherchent souvent **une plus grande participation** dans les décisions qui les concernent, qui concernent leurs pairs et la société dans laquelle ils vivent. Le programme des jeunes de nombreuses associations fait place à la participation active des jeunes dans divers domaines comme les droits de l'enfant, les objectifs du Millénaire pour le développement, la prévention du VIH/SIDA, les droits et le statut des filles et des jeunes femmes, la paix et la résolution des conflits, l'action pour l'environnement, la prostitution infantile, etc.
  - Comment pouvez-vous renforcer la participation des jeunes à propos de ces questions ?
- **La violence urbaine, la xénophobie, les brimades et la culture des gangs** se développent dans de nombreux pays. Le type de jeunes qui deviennent membres des gangs de rue, par exemple, n'est pas typiquement celui que le Scoutisme "traditionnel" attire. Cela dit, bien des besoins et des attentes qui attirent les jeunes vers les gangs de rue sont similaires à ceux auxquels le Scoutisme répond (agir au sein d'un groupe de pairs, prendre des responsabilités dans différents aspects de la vie du groupe, besoin d'être reconnu, etc.).
  - Que peut faire votre association pour combattre les causes de ces phénomènes et répondre à des besoins réels que les jeunes expriment de manière destructive ?
  - Que faudrait-il changer dans l'offre habituelle de votre association ?
  - Comment pourriez-vous recruter des bénévoles prêts à travailler avec ces jeunes ?

Les Scouts de **Guyana** agissent pour lutter contre les brimades et limiter les comportements violents chez les jeunes. Ils promeuvent le programme SMAC - Spreading the Message to Avoid Conflict (diffuser le message d'éviter les conflits).

Au **Bangladesh**, l'université accorde des crédits universitaires aux étudiants engagés dans le Scoutisme. Cela a entraîné une augmentation du nombre de routiers.



- Dans certains pays, **la guerre, les troubles civils** et les **désastres naturels** ont fait que de très nombreuses personnes sont devenues réfugiées ou déplacées dans leur propre pays. Cette situation existe-t-elle dans votre pays ?
  - Si oui, comment votre association pourrait-elle aider ces personnes ?
- Le fléau du **VIH/SIDA** a créé une situation dévastatrice pour les familles dans le monde entier. Des enfants et des jeunes doivent s'occuper de leurs frères ou sœurs, gagner leur vie et peuvent eux-mêmes être porteurs du virus.
  - Comment votre association peut-elle rejoindre ces jeunes ?
- Les jeunes dans les **orphelinats, les foyers d'accueil, les pensionnats, les prisons, les hôpitaux**, etc., n'ont généralement pas accès au Scoutisme.
  - Que peut faire votre association pour les rejoindre et comment adapter à leurs besoins la manière traditionnelle de proposer le Scoutisme ?
- Beaucoup de jeunes souffrant d'un **handicap** et **vivant à la maison**, n'ont pas accès au Scoutisme.
  - Que peut faire votre association pour aider ces jeunes à bénéficier du Scoutisme ?
- Dans certains pays, le **Scoutisme est négativement perçu** (militariste, mouvement pour les jeunes enfants, etc.). Dans certains cas, cette image peut correspondre à la réalité (ou à une réalité d'antan) ; dans d'autres cas, l'association ne s'est simplement pas occupée de la manière dont le Scoutisme est perçu. Est-ce le cas dans votre pays ?
  - Si oui, qu'est-ce que votre association doit faire à ce sujet ?
- Dans beaucoup de pays, une tendance sociale profonde est **l'émigration des ruraux pauvres vers les zones urbaines**. Ce problème existe-t-il dans votre pays ?
  - Si oui, quelles implications pouvez-vous prévoir et que pouvez-vous faire pour rejoindre les jeunes impliqués ?
- Beaucoup d'associations sont **ouvertes aux filles et aux jeunes femmes**, mais celles-ci représentent souvent une minorité. Dans certains cas, c'est parce que l'association a peu fait pour répondre à leurs besoins, attentes et intérêts ; dans d'autres cas les parents craignent peut-être le risque de comportements inappropriés.
  - Que peut faire votre association à ce sujet ?
- Dans beaucoup de sociétés occidentales, les jeunes deviennent de plus en plus **socialement mobiles**, ou au moins recherchent la possibilité de découvrir le monde et d'autres cultures. Beaucoup d'entre eux aimeraient prendre part à des projets de développement communautaire dans d'autres pays.
  - Dans quelle mesure votre association a-t-elle pris en compte cela ?
- Beaucoup de sociétés subissent une **augmentation importante des populations migrantes**.
  - Quelles attentes ou quels besoins particuliers ces populations peuvent-elles avoir ?
  - Que peut faire votre association pour intéresser les jeunes impliqués ?
  - La création d'unités spéciales est-elle une réponse appropriée ou bien est-il plus pertinent d'intégrer les jeunes dans des unités classiques ?



© Clean Up The World

Guardio das Aguas est le plus grand groupe scout au **Brésil**, avec plusieurs centaines de jeunes membres. Beaucoup d'entre eux viennent de quartiers affrontés à de graves problèmes économiques et sociaux : pauvreté, trafic de drogue, et violence urbaine. En prenant part à des projets environnementaux, les scouts ont la possibilité d'acquérir de nouvelles compétences. En stimulant leur estime de soi, ces projets les encouragent à contribuer à la vie de la communauté.

- Dans certaines sociétés, **la durée** pendant laquelle les jeunes restent dans les organisations de jeunesse a diminué.
  - Quels sont les facteurs à l'origine de ce phénomène et que peut faire votre association pour accroître la durée d'adhésion des jeunes ?

### Questions technologiques

- Dans beaucoup de sociétés, on a constaté une augmentation phénoménale du temps passé par les jeunes à **regarder la télé ou à surfer sur Internet**.
  - Qu'est-ce que votre association peut faire pour promouvoir un style de vie plus actif et encourager les jeunes à adhérer au Scoutisme ?

### Questions légales

- Quelle **légalisation** nouvelle ou imminente va entrer en vigueur concernant les organisations de jeunesse ?
  - Comment cela affecterait-il votre association et comment pouvez-vous vous préparer à aborder ce problème ?

### Questions environnementales

- La majorité des jeunes susceptibles d'être attirés par le Scoutisme aiment l'aventure et les défis qu'apporte la vie dans la nature. Beaucoup d'adolescents, en particulier, se sentent **concernés par l'environnement et par un style de vie écologique**.
  - De quelles manières la nature, l'environnement, l'écologie et le développement durable sont-ils intégrés dans votre programme des jeunes ?
  - Dans quelle mesure le souci de l'environnement est-il exprimé par votre association dans son ensemble, et tout spécialement par les adultes qui jouent un rôle de modèles auprès des jeunes ?

Les Scouts en **Azerbaïdjan** ont rassemblé des responsables et des jeunes d'Azerbaïdjan, de Géorgie et de Russie dans un camp spécial à la frontière de l'Azerbaïdjan et de la Russie. Le but était d'aider les jeunes à développer leur participation dans la prise de décision dans les communautés locales et régionales et de se former à la gestion de la diversité, à la résolution des conflits, à la citoyenneté démocratique, à la société civile et à l'animation participative des jeunes.



© WSF / Yoshi Shimizu

## Quelques tendances et questions affectant le bénévolat

Les tendances et les questions affectant les organisations bénévoles et le bénévolat sont différentes suivant les pays mais votre association doit les prendre en compte si elle veut croître.

### Questions politiques

- De plus en plus de gouvernements considèrent le **bénévolat** comme une **priorité nationale**. Est-ce le cas dans votre pays ?

Après avoir entrepris une recherche considérable sur les tendances des effectifs, l'Unité Croissance et Développement de l'Association Scoute en **Grèce** a été capable d'analyser les modes de comportement des jeunes par rapport à la mobilité. Comme de nombreux jeunes quittent leur domicile pour étudier à l'université, ou pour commencer un nouvel emploi, l'Unité les encourage à s'engager dans le Scoutisme dans leur nouveau lieu de résidence. Cela a conduit les unités scoutées à développer de nouvelles idées et expériences et a aidé les jeunes à développer un sentiment d'appartenance à une grande famille.

- Si oui, comment votre gouvernement soutient-il le bénévolat ? Comment votre association peut-elle bénéficier de ce soutien ?
- Si non, que pouvez-vous faire pour amener le gouvernement à changer d'attitude ?
- Beaucoup de pays ont adopté des **politiques en faveur des minorités ethniques, religieuses et autres**. Est-ce le cas dans votre pays ?
  - Si oui, comment votre association peut-elle bénéficier de ces politiques pour encourager le bénévolat au sein des groupes minoritaires dans votre pays ?
  - Sinon, que peut faire votre association pour encourager des bénévoles à rejoindre ces groupes minoritaires ?

### Questions économiques

- Les pressions économiques, comme **la pauvreté ou le chômage**, sont de réels obstacles qui empêchent beaucoup de gens de s'engager dans le bénévolat.
  - Que peut faire votre association pour surmonter ces obstacles ?

- Le programme de **responsabilité sociale d'entreprise** de certains employeurs (dans les secteurs privé et public) encourage le bénévolat. Dans votre pays, des employeurs ont-ils de tels programmes ?
  - Si oui, que pouvez-vous faire pour en bénéficier ?
  - Sinon, comment pourriez-vous promouvoir le concept ?

### Questions sociales

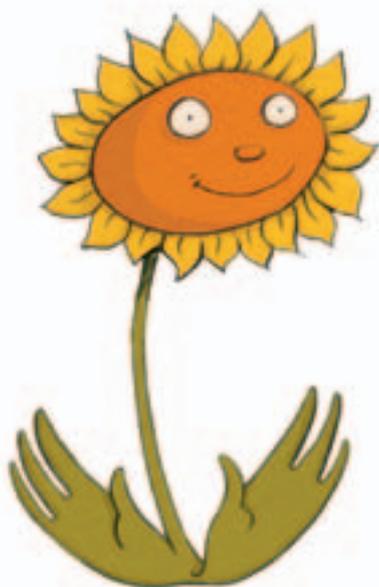
- Dans beaucoup de pays, le travail des organisations bénévoles, et par conséquent des bénévoles, est de plus en plus **valorisé par la société**. En conséquence, plus de gens s'engagent dans le bénévolat. Est-ce le cas dans votre pays ?
  - Si oui, comment votre association peut-elle bénéficier de cette tendance ?
  - Sinon, que peut faire votre association pour valoriser le concept de bénévolat comme une activité socialement significative et enrichissante sur le plan personnel ?
- Certaines associations notent qu'un nombre croissant d'adultes **ne sont plus prêts à prendre un engagement volontaire sur une base régulière**, mais seraient d'accord d'aider occasionnellement. Est-ce une question pour votre association ?
  - Si oui, comment pourriez-vous tirer parti d'une aide occasionnelle ?
- Au moment où plus d'organisations bénévoles deviennent plus professionnelles dans les services qu'elles offrent et où beaucoup d'adultes désirent passer moins de temps dans des activités bénévoles, **les bénévoles attendent un soutien de grande qualité**. Lorsqu'ils reçoivent ce type de soutien, il y a une plus grande probabilité qu'à leur tour ils remplissent leur fonction de manière plus professionnelle.
  - Que peut faire votre association pour soutenir les bénévoles de manière plus efficace et plus efficiente ?
- Beaucoup d'adultes avec des

En **Moldavie**, beaucoup de responsables adultes, en fonction ou potentiels, émigrent pour trouver du travail. Pour répondre à cette tendance, l'association scout a décidé de donner plus de responsabilités aux conseils locaux dans la recherche de leurs propres ressources humaines et financières. Grâce à une formation appropriée, ils sont devenus maintenant plus actifs dans le lancement de nouveaux groupes et dans le recrutement de nouveaux responsables.

**handicaps physiques**, se réjouiraient de relever le défi du bénévolat.

- Comment pourriez-vous les intégrer dans votre association ?
- Dans beaucoup de pays, **les changements de modes de vie** font que les bénévoles ne sont plus disponibles dans les moments (ou jour de la semaine) traditionnellement utilisés pour les réunions d'unité ou les réunions de préparation. Est-ce un problème dans votre pays ?
  - Si oui, quelles solutions votre association pourrait-elle proposer ?

### Questions technologiques



- Le développement des **nouvelles technologies de communication** est phénoménal dans beaucoup de pays.
  - Votre association a-t-elle réorganisé sa technologie de l'information (TI) pour bénéficier des avantages du travail en réseau avec les bénévoles ?
  - Votre association a-t-elle développé de nouveaux modes de bénévolat à travers l'utilisation des TI ?
- Tous les bénévoles n'ont pas **accès aux technologies de l'information** (ou n'ont pas le même niveau d'accès), du fait de leur âge, de leur revenu, de leur formation, de la disponibilité d'accès à l'ADSL, etc.
  - Votre association a-t-elle été capable de surmonter ce problème ?
  - Sinon, que peut faire votre association à ce sujet ?

### Questions légales

- Beaucoup de pays ont adopté des lois relatives à la **protection et à la sécurité des enfants**. Dans certains cas, les règles, les règlements, les tâches administratives, les questions d'assurance, etc., sont complexes et prennent du temps. Cela peut dissuader des personnes de

s'engager dans le travail bénévole avec des jeunes. Est-ce le cas dans votre pays ?

- Si oui, que peut faire votre association ?

- Dans certains pays, les lois régissant les organisations de jeunesse ont adopté des **critères d'âge** pour les responsables adultes si l'on veut bénéficier de fonds publics. Quelquefois, l'âge des bénévoles potentiels ne correspond pas à ce critère. Est-ce le cas dans votre pays ?
  - Si oui, que pouvez-vous faire à ce sujet ?

### Questions environnementales

- De plus en plus d'adultes sont profondément préoccupés par **l'avenir de la planète**.
  - Comment votre association capitalise-t-elle sur cette préoccupation pour attirer plus de bénévoles ?

## Résumé

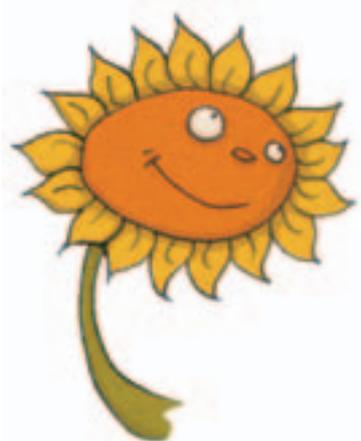
Des informations pertinentes sur les statistiques et les tendances démographiques (à la fois internes et externes) vous permettront :

- d'identifier les questions à clarifier ;
- d'obtenir un profil plus précis des groupes cibles que vous visez (jeunes membres et adultes bénévoles potentiels) ;
- d'avoir une plus grande chance de les attirer et de les retenir en les comprenant mieux ;
- d'être proactif en traitant les tendances et les questions qui affecteront la proposition de votre association et la manière dont elle le fait.

# 3

## CHOISIR UNE OPTION STRATEGIQUE POUR CROITRE

- **Expansion** à l'intérieur de votre groupe cible traditionnel, par exemple :
  - créer de nouvelles unités au sein de la même population cible ;
  - Augmenter les effectifs dans les unités existantes ;
  - Accroître la durée d'adhésion des membres ;
- **Extension** vers de nouveaux segments de la population, par exemple :
  - rejoindre les adolescents et les jeunes adultes en situation difficile ;
  - développer un programme dans des zones marginales ou rurales ;
  - développer un programme pour des groupes minoritaires ;
  - introduire la coéducation et ouvrir l'adhésion aux filles et aux jeunes femmes.



### Introduction

Augmenter les effectifs de jeunes dans votre association requiert une approche stratégique. En termes de marché cible, votre association a besoin d'examiner attentivement deux options stratégiques.

Le but de ce chapitre est d'examiner quelles sont ces options, quelles sont leurs implications et quels sont les besoins à prendre en compte de façon à faire un choix stratégique approprié.

### Expansion dans... Extension vers

En supposant que votre association ait conduit une analyse approfondie à la fois d'elle-même et de son environnement, il y a deux façons d'augmenter les effectifs : par une expansion à l'intérieur du groupe cible traditionnel et/ou par une extension vers de nouveaux segments de la population. Chaque option implique une série particulière d'implications et de conséquences.

### Expansion dans

Le but ici est de recruter plus d'effectifs dans le même segment traditionnel de population. Dans la plupart des cas, il y a encore de la place pour une croissance au sein de ce segment-là puisque très peu d'associations parviennent à recruter la totalité de la population de jeunes dans un groupe spécifique.

On peut distinguer trois approches différentes pour soutenir l'effort de recrutement :

- introduire des changements dans le programme des jeunes afin de répondre mieux aux intérêts, aux besoins et aux aspirations des jeunes à l'intérieur du groupe ;

- améliorer la façon dont le programme est proposé par une meilleure formation et un meilleur soutien des responsables adultes ;
- changer l'image et développer les relations publiques, la communication extérieure, mettre en valeur la marque.

Quand l'option de l'expansion interne est utilisée, le potentiel minimum de croissance suivra l'évolution démographique prévisible du segment de la population. Atteindre un niveau supérieur dépendra de la capacité de l'association de rendre son programme encore plus pertinent et attrayant.

### Extension vers

Cette option ouvrira de nouvelles possibilités et permettra un impact plus grand en termes de qualité du Scoutisme et de réponses aux besoins de la société, mais elle exigera une ou plusieurs des actions suivantes :

- changer l'image du Scoutisme ;
- introduire des changements dans le programme des jeunes ;
- développer une approche entièrement nouvelle pour toucher le nouveau groupe ;
- adopter différentes voies pour intéresser de nouveaux segments de la population ;



© WSB Inc. / Scouting Ireland

Aux **Etats-Unis**, les Boy Scouts of America et les Girls Scouts of the USA ont travaillé avec les mosquées et les centres islamiques pour rejoindre des jeunes musulmans qui ne deviennent pas normalement membres du Scoutisme. Le programme proposé est un mélange de Scoutisme traditionnel et d'éléments spécialement adaptés à la foi et à la culture des jeunes. En conséquence, plusieurs milliers de jeunes musulmans bénéficient maintenant du Scoutisme.

- renoncer à des éléments non essentiels qui empêchent ou découragent les jeunes d'adhérer ;
- intéresser et retenir des adultes compétents et motivés pour soutenir les jeunes dans ces nouveaux segments (et développer une formation spécifique si nécessaire).

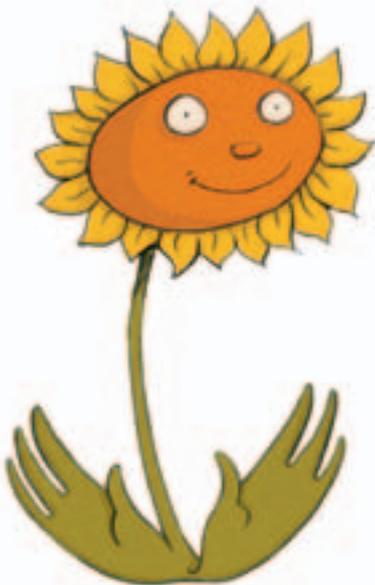
Tout ceci doit être considéré avec beaucoup d'attention, mais si vous êtes face à ces choix, vous devez savoir, et accepter, qu'il vous faudra introduire des changements.

## Prendre une décision stratégique

Sur la base de ce qui précède, il vous faudra choisir une des deux options ou la combinaison des deux. Si votre association a la volonté politique de grandir, le choix sera fait sur la base du potentiel de croissance le plus élevé compatible avec le niveau d'acceptation des changements et avec la capacité (ou la capacité potentielle) de trouver les ressources nécessaires, à la fois humaines et matérielles, pour soutenir cette entreprise.

Chaque option a plusieurs implications qu'il faut prendre en compte, comme l'augmentation des coûts de formation et de publication, le changement d'image, le développement de nouvelles approches dans le programme des jeunes, etc.

Le choix du segment de population à servir, combiné avec l'évolution démographique prévisible dans les segments cibles, apporte une indication sur le taux potentiel de croissance. L'application de ce taux potentiel de croissance au chiffre actuel des effectifs vous permettra de définir un objectif de croissance et de l'adapter, si nécessaire, dans un but de planification.



## Résumé

La croissance à long terme exige de considérer les options stratégiques de la croissance interne (au sein de la population cible traditionnelle) ou de l'extension (vers de nouveaux segments de la population des jeunes). L'extension aura un plus grand impact en termes de réponses aux besoins de la société, mais exigera des changements plus radicaux et plus risqués. Chacune des deux options requiert une analyse sérieuse de la situation actuelle de votre association, de la situation qu'elle veut atteindre et des voies qu'elle a l'intention de choisir pour y arriver.

# 4

## SOUTENIR LE SCOUTISME LOCAL

### Introduction

Le groupe scout local est au cœur de la mission du Scoutisme. Le Scoutisme prend place dans les communautés où les gens vivent et dans la plupart des cas est proposé par et pour les membres de ces communautés. La nature locale de l'organisation signifie que pour croître aux niveaux mondial, régional ou national, le Scoutisme doit croître d'abord au niveau local.

Le but de ce chapitre est d'examiner comment vous pouvez utiliser et développer un soutien, un management et des structures de haute qualité au niveau local afin d'aider les responsables adultes à proposer un meilleur Scoutisme à plus de jeunes et à mener une action pour la croissance.

L'association scout d'**Afrique du Sud** a travaillé depuis de nombreuses années pour proposer le Scoutisme aux communautés pauvres. En dépit de la diffusion de nombreux documents promotionnels et la création d'un nombre important de nouveaux groupes, il était difficile de conserver les effectifs. Dans la province de Mpumalanga, ils ont décidé d'arrêter de créer des groupes nouveaux et de plutôt renforcer les groupes existants. Des animateurs itinérants ont été nommés avec la mission de soutenir les nouveaux responsables et d'identifier les besoins en formation et en équipement. Parmi les leçons tirées de l'expérience, ils ont cerné le besoin de se concentrer sur l'image du Scoutisme.

### Soutien local

Le soutien comprend tout ce qui est fait pour aider les responsables à offrir un Scoutisme de haute qualité. Une grande partie du soutien sera opérationnel en réponse aux demandes d'aide sur des questions pratiques. Mais il y a aussi une dimension sous-jacente - la dimension psychologique : savoir que l'on peut compter sur quelqu'un pour donner des conseils et que cette personne est disponible et prête à écouter, à donner des avis et des encouragements en cas de besoin.

L'apport d'un soutien local exige de prendre le temps d'établir des contacts réguliers et de bâtir des relations. Cela peut se faire par des réunions d'équipe, des réunions de face à face, des activités sociales, par des visites aux réunions d'unité, à des stages de formation, par téléphone ou même à travers des textos et des courriels.

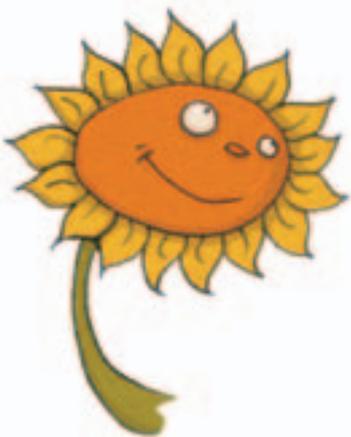
Le fait d'évaluer le soutien offert permet souvent d'identifier les changements à introduire ou des façons d'améliorer la communication. Il faut se demander : "Est-ce que tous les adultes de notre "secteur"

savent où obtenir un soutien ?  
Obtiennent-ils le soutien dont ils ont besoin ? Ont-ils à demander ce soutien ou bien ce dernier est-il disponible ?

L'étape suivante consiste à identifier le soutien qui est nécessaire. La façon idéale de le faire est de demander aux responsables eux-mêmes. Il est cependant important de ne pas faire de promesses ou de ne pas faire naître des attentes vis-à-vis d'un niveau de soutien qu'on ne peut pas apporter.

Parmi les domaines de soutien à envisager, on peut citer :

- les communications ;
- la circulation de l'information ;
- la charge de travail des individus ;
- des services et des ressources ;
- l'administration et les tâches administratives ;
- les structures de soutien ;
- la formation.



Une fois que vous avez établi une liste des besoins de soutien, vous pouvez alors dresser une liste des méthodes possibles pour y répondre. La liste des méthodes doit être aussi imaginative que possible, il faut se permettre de penser de manière créative.

Lorsque cette dernière liste est établie, il est probable que le soutien demandé excède le temps et les ressources disponibles. Vous devrez décider qui aider en priorité et quel type de support est le plus urgent et vous occuper de cela d'abord.

Il est très important d'établir un plan avec des échéances dans le temps, en notant les ressources et/ou l'équipement qui sont nécessaires et leur disponibilité. Il est également important de se rappeler que soutenir ne signifie pas contrôler mais être là pour aider.

Une fois que le plan est clair et qu'il est accepté, vous pouvez commencer à apporter le soutien requis. Il sera également important d'évaluer le soutien prodigué afin de s'assurer que le meilleur soutien possible a été apporté et d'adapter le plan aux changements de situation.

## Management local

Les responsables en charge du "management local" (par exemple les chefs de groupe ou les commissaires de district) sont des personnes clés pour la croissance et le développement du Scoutisme. Un management judicieux et efficace peut avoir un énorme impact positif, particulièrement en encourageant et en soutenant les autres adultes et en conduisant à la croissance et au développement. La fonction de responsable direct des autres adultes est particulièrement vitale.

Ces responsables directs sont spécifiquement chargés de :

- **Conclure un agrément mutuel sur le rôle :** Quand un adulte est recruté ou nommé dans un nouveau rôle, son responsable direct est chargé d'arriver à un accord, un agrément, sur les éléments clés et les responsabilités induites par le rôle au cours du processus d'accueil et d'introduction. Cela signifie que les deux parties doivent avoir une perception claire du rôle, de ce qu'il comporte et de la façon dont il doit être tenu.
- **Communication :** La structure de responsabilité directe est souvent utilisée également pour la communication. Il est évidemment vital que les responsables et les autres adultes aient accès à toutes les informations, ressources et documents disponibles pour les aider à tenir leur rôle. S'ils ont accès à des informations claires, alors leur rôle dans le Scoutisme sera rendu largement plus facile. Il est aussi important de donner aux responsables l'opportunité de discuter leurs idées à propos du Scoutisme.



© WSB Inc. / Gilberto Gil Lopes



© WSB Inc. / World Scouting

En **Finlande**, l'association scout avait besoin de réorganiser la structure de ses districts pour les rendre plus efficaces. Pour surmonter la résistance au changement, ils ont développé une liste de toutes les fonctions qu'un district devait remplir. Les districts les plus petits ont alors réalisé le besoin de fusionner avec d'autres.

- **Ressources et équipement :** Le responsable direct peut avoir aussi la responsabilité de s'assurer que les adultes disposent des services, des ressources et du soutien requis pour tenir leur rôle.
- **Conseils :** Une des principales fonctions du responsable direct est de fournir des conseils. Il n'est pas nécessaire que le responsable direct ait la réponse à tous les problèmes ; la meilleure façon de faire est souvent d'aider les gens à réfléchir à la question ou de leur expliquer comment ils peuvent trouver la réponse.
- **Encouragement et motivation:** Savoir dire "merci" et soutenir les personnes quand la situation devient difficile peuvent faire une énorme différence. Parmi les autres attitudes qui permettent d'encourager et de motiver les gens, on peut aussi citer :
  - leur faire sentir que vous êtes concerné ;
  - leur faire comprendre que vous êtes persuadé qu'ils peuvent réaliser ce qui est nécessaire de faire ;
  - leur montrer que vous allez les soutenir ;
  - donner votre accord sur des objectifs qui peuvent être atteints ;
  - être sincère dans les éloges que vous faites ;
  - mettre l'accent sur les aspects positifs.

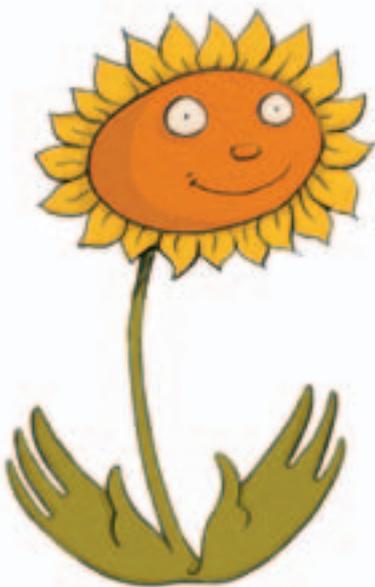


- **Révision** : Les responsables directs doivent rencontrer tous les adultes de leur équipe pour procéder à une révision. Le fait de passer en revue ce qui a été fait donne la possibilité de discuter le rôle, d'obtenir un retour de la personne et de se mettre d'accord sur ce qu'il faut faire dans la prochaine étape. Une bonne révision permettra aux responsables directs de planifier comment faire pour optimiser les apports des adultes de leur secteur et de faire comprendre à ceux-ci que leur engagement est souhaité et qu'ils sont compris.

## Structures locales

La création d'une structure pour le Scoutisme local ne consiste pas à ajouter de nouvelles couches de management ou de créer des bureaucraties. La structure doit au contraire assurer une bonne coordination des activités et des plans, contribuer à la circulation de l'information et aider à l'élaboration et à la mise en œuvre des stratégies et des missions de l'organisation, particulièrement celles qui sont centrées sur la croissance et le développement.

Une multitude de structures peuvent s'avérer efficaces. La meilleure structure est celle qui sera adaptée à la situation spécifique comme la taille de l'unité, les distances géographiques impliquées, les méthodes de communication disponibles et le soutien requis. De manière fondamentale, toute structure adoptée doit être conçue pour répondre aux besoins locaux.



## Résumé

Le soutien local est un élément crucial pour la croissance et le développement du Scoutisme. Cependant, fondamentalement, c'est simplement une question de bonne communication et de construction de relations positives. La solution n'est pas dans l'élaboration de structures de management complexes ou dans l'extension de la bureaucratie.

Quand vous faites en sorte que les adultes reçoivent un soutien nécessaire, quand les gens sont engagés et impliqués, qu'ils ont accès aux ressources nécessaires, qu'ils sont encouragés, remerciés et motivés, il y a plus de chances pour qu'ils soient capables de proposer aux scouts une expérience éducative de qualité. Et ceci, à son tour, est crucial pour attirer et retenir plus de jeunes et d'adultes bénévoles.

# 5

## PROPOSER LE PROGRAMME DES JEUNES D'UNE MANIÈRE ALTERNATIVE

### Introduction

Beaucoup d'associations ont des traditions longuement établies sur les manières et les périodes offertes aux jeunes pour faire du Scoutisme. Dans certaines circonstances, cependant, des jeunes, qui pourraient devenir membres, ne peuvent pas avoir accès au Scoutisme parce que la forme "traditionnelle", selon laquelle il leur est proposé, est inadaptée. Dans beaucoup de cas, ces approches traditionnelles sont considérées comme les seules ou les meilleures pour proposer le Scoutisme. En réalité, pourvu que les éléments fondamentaux du Scoutisme soient préservés, on peut le proposer de bien des manières différentes.

Le but de ce chapitre est d'examiner quelques manières alternatives pour proposer un Scoutisme de grande qualité.

Le Scoutisme au **Canada** s'est efforcé de rejoindre les jeunes musulmans. Parmi les adaptations qui ont été nécessaires, on peut citer : les temps pour l'observation des devoirs religieux, les interdits alimentaires, l'uniforme et la séparation des sexes si besoin est.

### Les périodes de réunion

Dans beaucoup d'associations, le Scoutisme est normalement proposé au même moment de la journée ou à des moments similaires et souvent le même jour de la semaine. Dans certains pays, les réunions d'unité se tiennent une ou peut-être deux soirées chaque semaine, chaque réunion durant peut-être une heure et demie à deux heures. Dans d'autres pays, où le Scoutisme est normalement organisé dans les écoles, les réunions se tiennent pendant les heures de classe, inscrites dans l'emploi du temps au même titre que les cours formels.

Si le Scoutisme se pratique seulement à des périodes traditionnelles ou habituelles, certains adultes et certains jeunes ne pourront pas devenir scouts parce qu'ils ont d'autres engagements durant ces mêmes périodes. Par exemple, une unité scoutie implantée dans la banlieue d'une ville et organisant ses réunions en début de soirée a peu de chances d'être capable de recruter des responsables qui doivent se rendre chaque jour en ville pour leur travail. Des réunions en début de soirée peuvent aussi représenter un obstacle pour certains jeunes, particulièrement s'ils doivent se

rendre en ville pour aller à l'école. Si tout le Scoutisme organisé dans cette banlieue est proposé durant les soirées de la semaine, un nombre considérable d'adultes et de jeunes de la communauté seront effectivement empêchés d'y prendre part.

Cependant, différentes périodes et différents formats de réunion sont possibles. Par exemple :

- **Scoutisme en fin de semaine:** Pourquoi ne pas organiser les réunions de l'unité scoutie chaque samedi ou chaque dimanche ?
- **Scoutisme en fin de mois :** Pourquoi ne pas organiser les réunions de l'unité scoutie pendant le week-end une ou deux fois par mois (peut-être pendant une demi-journée ou toute une journée) ?
- **Scoutisme après l'école :** Pourquoi ne pas pratiquer le Scoutisme juste après les cours (comme un club périscolaire) ?
- **Scoutisme au déjeuner :** Pourquoi ne pas tenir les réunions scouties au milieu de la semaine pendant la pause du déjeuner (peut-être dans des écoles ou dans des locaux proches des écoles) ?



Lorsqu'on examine la possibilité d'adopter différentes périodes ou différents formats de réunion, il faut examiner les questions suivantes :

- disponibilité des responsables adultes ;
- disponibilité des jeunes ;
- disponibilité des lieux de réunion ;
- coût des lieux de réunion ;
- disponibilité d'autres ressources ou équipements ;
- la facilité pour les jeunes de passer d'une branche à l'autre (par exemple de passer des louveteaux aux scouts) ;
- les périodes et formats de réunion des autres unités scoutées dans la même zone.

## Utiliser des moyens de communication alternatifs

Dans certaines situations, il est difficile ou impossible de réunir des jeunes fréquemment. C'est le cas des jeunes vivants dans des zones isolées ou bien dans des villes et zones urbaines où les transports ne sont pas sûrs ou sont déconseillés, particulièrement lorsqu'il fait nuit. Il faut alors considérer que le Scoutisme peut être pratiqué sans se réunir physiquement très fréquemment.

Les unités qui ne se réunissent pas fréquemment ont besoin de communiquer efficacement et régulièrement avec leurs scouts. On peut alors utiliser les méthodes de communication suivantes :

- courriels ;
- Internet ;
- sites de réseaux sociaux (Facebook, My Space etc.) ;
- radio ;
- courrier ;
- visites.

Dans beaucoup de cas, il faudra utiliser plusieurs de ces méthodes en les combinant.

Les responsables d'unité peuvent utiliser de telles méthodes de communication pour :

- guider des activités que les scouts peuvent réaliser de manière autonome ou avec le soutien et/ou sous la supervision de leurs parents ;
- apporter un soutien et des conseils ;
- donner aux jeunes la possibilité de travailler les uns avec les autres en réseau.

Il faut encourager les réunions réelles lorsqu'elles sont faisables, soit sur une base régulière (par exemple une fois par mois, ou tous les deux mois) ou bien à l'occasion de camps ou d'événements spécifiques.



© WSB Inc. / Nicola Gooderson

LES SCOUTS DE HONG KONG ONT LANCÉ UN PROGRAMME SPÉCIAL DE SCOUTISME POUR LES JEUNES DELINQUANTS EN PRISON. LES JEUNES PARTAGENT LEUR EXPÉRIENCES AVEC D'AUTRES ET SERVENT D'EXEMPLES AUX AUTRES.

## Lieux spéciaux

Le Scoutisme peut être proposé n'importe où et dans presque toutes les situations. Il peut réussir particulièrement bien dans des institutions et d'autres lieux spéciaux comme les internats, les hôpitaux et les prisons. Dans beaucoup de cas, ces institutions donnent la possibilité d'offrir le Scoutisme à des jeunes qui autrement n'y auraient pas accès.

Lorsque vous examinez la possibilité d'offrir le Scoutisme dans une institution ou dans d'autres lieux spéciaux, considérez les questions suivantes :

- l'opinion et le soutien du principal, du directeur ou du gouverneur de l'institution concernée ;
- la disponibilité d'un encadrement adulte approprié ;
- la disponibilité des ressources nécessaires (financières et matérielles) ;
- la disponibilité d'un local de réunion approprié.

La façon dont l'unité va fonctionner dépendra largement de questions spécifiques liées à l'environnement de l'institution. Pour les institutions qui accueillent les jeunes pendant de longues périodes comme les internats, les prisons, etc., le Scoutisme peut être proposé en utilisant la même approche que dans une communauté locale.

Dans les lieux où les jeunes font des séjours de courte durée, comme c'est le cas dans la plupart des hôpitaux, il faudra adopter un style différent avec des équipes nouvelles formées à chaque occasion et des activités qui peuvent être réalisées au cours d'une seule réunion.

Dans tous les cas, il est important d'avoir un moyen pour encourager les jeunes à rester scouts après avoir quitté l'institution.



© WSF / Yoshi Shimizu

## Scoutisme en toile d'araignée

Une unité "en toile d'araignée" est une possibilité à considérer pour les jeunes qui vivent dans des villages ou des hameaux isolés. Elle comprend entre 2 et 6 équipes de jeunes dans une tranche d'âge. Chaque équipe est constituée d'un certain nombre de jeunes avec un responsable adulte ou un "conseiller" et se réunit localement. Toutes les équipes se rassemblent pour une réunion d'unité plus traditionnelle sur une base régulière, dans le lieu le plus pratique à cet effet ou bien dans chacun des villages à tour de rôle.

Normalement le responsable adulte ou conseiller de chaque équipe :

- assiste aux réunions hebdomadaires ou bien les anime ;
- travaille avec les scouts pour les aider à avancer dans leur progression personnelle ;

- soutient les scouts dans "leur" équipe ;
- organise les transports pour les réunions régulières d'unité ;
- assiste aux réunions régulières d'unité et aux réunions de préparation ;
- maintient les contacts avec les parents.

Au **Royaume-Uni**, le Scoutisme a été proposé au sein de l'hôpital pour enfants de London's Great Ormond Street pendant plus de 40 ans. Chaque semaine, huit responsables travaillent avec les enfants de 6 à 16 ans, proposant des jeux, des travaux manuels, l'utilisation de cartes et de boussoles, des techniques de camp et de cuisine en plein air. Les enfants participent également à des sorties de plein air avec un minibus spécialement aménagé pour les fauteuils roulants. Beaucoup des jeunes, qui n'avaient jamais été Scouts, quittent l'hôpital impatients de rejoindre un groupe scout dans leur communauté.

Un animateur est responsable de l'ensemble de l'unité et est chargé de :

- planifier les réunions hebdomadaires (si possible avec les autres responsables ou conseillers) ;
- suivre la progression des scouts ;
- préparer des réunions d'unité régulières ;
- visiter les réunions d'équipe aussi régulièrement que possible.

Lorsqu'on organise une unité "toile d'araignée", il faut éviter qu'un seul adulte anime les réunions scouts.

Chaque équipe aura besoin d'un local de réunion. On pourra le trouver dans la maison d'un particulier, dans une grange ou un bâtiment de ferme, dans une classe d'école, ou à la mairie du village. Le lieu de réunion n'a pas besoin d'être permanent ; il peut changer en fonction du programme ou des activités. Les réunions régulières d'unité peuvent utiliser un local scout existant, un lieu de camp, un centre d'activités ou une simple salle.

## Unités interbranches

Le Scoutisme fonctionne bien dans des unités par tranches d'âge (branches) dans lesquelles il y a suffisamment de jeunes de la même tranche d'âge. Mais que faire lorsqu'il y a trop peu de jeunes ? Votre association peut examiner la solution d'unités interbranches dans les cas où :

- il y a trop peu de jeunes dans la communauté locale pour créer des unités par branche ;
- un nouveau groupe vient d'être créé et il n'y a pas assez de responsables ou de jeunes pour créer immédiatement des unités par branche ;
- une unité souhaite créer la branche "suivante", mais il y a seulement un petit nombre de scouts prêts à "monter" ;
- les besoins particuliers des jeunes font qu'une unité interbranche est mieux adaptée à leur cas.

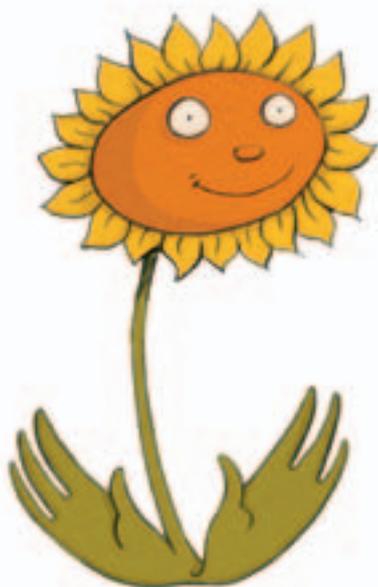
Parmi les avantages d'une telle approche, on peut citer :

- une capacité accrue de conserver les jeunes et une plus grande facilité pour les faire passer d'une branche à l'autre ;

- la possibilité de recruter des adultes bénévoles de manière flexible sans avoir besoin de les affecter à des rôles spécifiques au début de la création d'un groupe scout ;
- une équipe plus souple de responsables capables de travailler avec différentes tranches d'âge en fonction des circonstances locales et des exigences du programme ;

Cependant, il est important que les animateurs d'une unité interbranche, en complément des rôles habituels, soient capables de :

- proposer des activités et des ressources adaptées à l'ensemble des tranches d'âge ;
- gérer les différents projets, les systèmes de progression, etc., pour les différents âges ;
- adapter leur style d'animation en fonction des besoins des jeunes des différents âges ;
- suivre la formation requise pour chacune des branches.



## Résumé

L'approche traditionnelle (et le format traditionnel) du Scoutisme peut effectivement empêcher un grand nombre de jeunes de devenir scouts. Cependant, en réfléchissant de manière créative, on peut éviter cet écueil. Pourvu que le but, les principes et la méthode du Scoutisme soient maintenus, de multiples possibilités existent pour offrir un Scoutisme de qualité ; elles sont limitées seulement par l'imagination.

Parmi les voies alternatives de proposer le Scoutisme, on peut citer : changer les périodes de réunion des unités ; changer la façon de se réunir (réseaux virtuels) ; changer les types de regroupement ; changer les lieux de réunion et changer la façon de regrouper les différents âges.

# 6

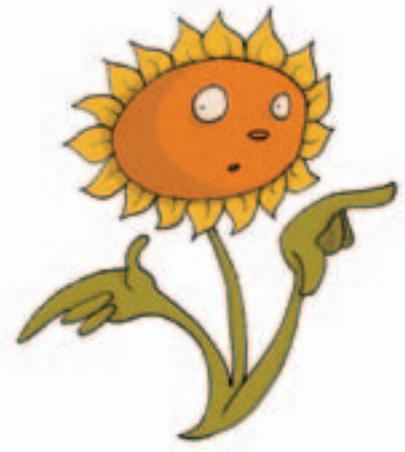
## ATTIRER ET RETENIR LES ADULTES DONT VOUS AVEZ BESOIN

### Introduction

Pour offrir un meilleur Scoutisme à plus de jeunes, aucune stratégie ne peut être efficace sans examiner comment attirer et garder un nombre suffisant de bénévoles motivés et efficaces. Cela s'applique aussi bien aux adultes qui proposent le Scoutisme directement aux jeunes qu'à ceux qui occupent des fonctions d'administration ou de management.

Le but de ce chapitre est d'apporter une vue générale concernant 5 domaines stratégiques dans le développement des ressources adultes.

En **Suède**, une étude a montré que les responsables scouts consacraient en moyenne cinq heures par semaine au Scoutisme. Cela a conduit l'association à revoir comment la planification, l'animation et l'évaluation des réunions scouts, les randonnées, etc., aussi bien que la formation des responsables pouvaient être inclus dans ce cadre de temps hebdomadaire. En conséquence, le recrutement des responsables a été facilité et cela a soutenu la croissance.



### Recrutement

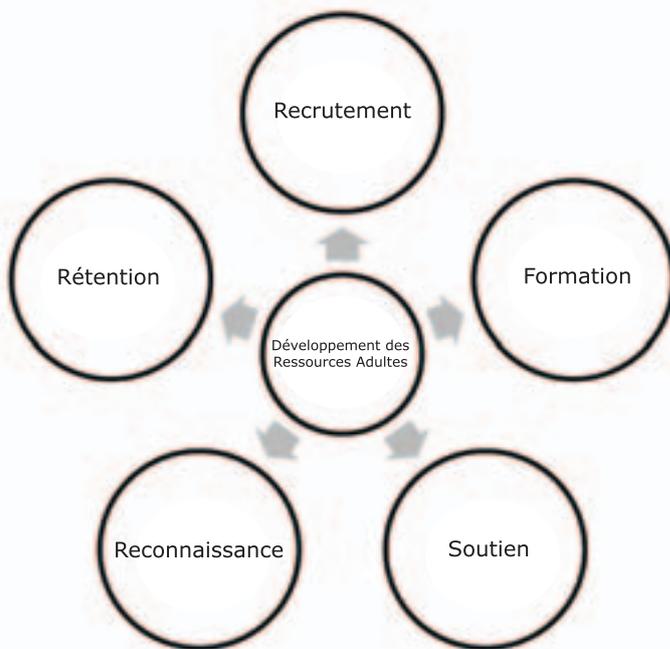
Se contenter d'attendre en souhaitant qu'un nombre suffisant d'adultes se portent volontaires pour offrir leurs services ne va pas aider votre association à grandir.

Votre association aura besoin de développer et de maintenir une stratégie active de recrutement d'adultes et de soutien aux groupes scouts locaux avec des lignes directrices, des idées et des outils afin de recruter des adultes de manière efficace et durable. Le travail dans ce domaine doit être mené en coopération étroite avec les responsables de la communication afin d'assurer que des messages appropriés atteignent le bon public.

Plusieurs associations ont développé des stratégies de recrutement efficaces avec des outils adaptés aux groupes cibles.

Parmi les éléments clés que vous devrez prendre en considération, on peut citer :

- la définition des objectifs SMART (spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes, limités dans le temps) ;
- une analyse de votre groupe cible ;
- une analyse de votre environnement ;
- l'établissement d'un marketing social approprié (image et marque), prenant en compte les quatre exigences suivantes :
  - une bonne offre ;
  - au bon moment ;
  - au bon endroit ;
  - avec une bonne promotion.
- l'évaluation de son action à l'aide d'indicateurs pré-établis.



## Formation

Il y a beaucoup d'approches différentes quant à la formation au sein du Scoutisme. Beaucoup de systèmes de formation sont fondés sur une démarche classique et peuvent ne pas être adaptés aux réalités d'aujourd'hui.

Mettre en œuvre une stratégie de développement des ressources adultes nécessite une révision de votre système de formation de manière exhaustive et périodique et une recherche des approches plus efficaces et mieux adaptées aux réalités du bénévolat d'aujourd'hui.

A partir du moment où votre association a clairement établi des critères, la formation peut être donnée de manière très variée afin d'offrir aux adultes plus de choix quant à la méthode et au contenu de façon à répondre à leurs besoins spécifiques. Elle devrait être offerte d'une manière aussi commode

que possible et devrait être perçue comme enrichissante sur le plan personnel.

Un système de formation efficace doit être :

- flexible ;
- disponible ;
- accessible ;
- motivant ;
- pertinent.

Au **Royaume-Uni**, tous les nouveaux responsables suivent un module de formation intitulé "Faire croître le Mouvement". Ils reçoivent ainsi des outils concernant la planification du développement, la promotion et le recrutement.

## Soutien

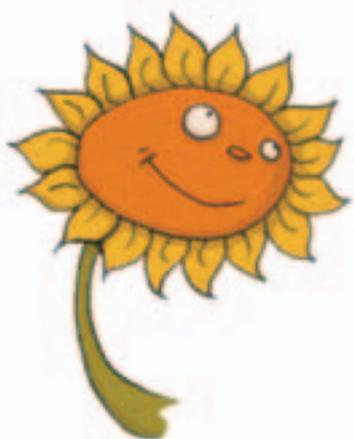
Tous les adultes de votre association ont besoin non seulement d'une formation pour compléter leurs compétences, mais aussi d'un soutien continu pour les aider dans leur travail et maintenir leur motivation.

Un soutien efficace implique :

- **Une dimension opérationnelle:**  
Apporter aux adultes les moyens nécessaires pour exécuter les tâches dont ils sont responsables, sous forme de contacts personnels, d'outils et de documents.
- **Une dimension affective :**  
Répondre aux attentes multiples - et souvent implicites - des bénévoles.

Les deux dimensions sont cruciales pour maintenir la motivation.

Par l'intermédiaire des services d'Etat chargés de la formation en **Australie**, le gouvernement a accredité la formation du badge de bois et d'autres programmes de perfectionnement des responsables scouts. Cela a permis de donner aux adultes une reconnaissance officielle de la formation et des compétences qu'ils ont acquises dans le Scoutisme. La formation scout est maintenant reconnue dans la société et dans les entreprises.



© WSB Inc. / World Scouting

## Reconnaissance

Aujourd'hui, de plus en plus d'associations prennent conscience du besoin de développer une politique pour reconnaître la contribution des adultes, en particulier celle des bénévoles. Une politique de reconnaissance peut avoir les effets suivants :

- **Sur les adultes en :**
  - contribuant au développement de leur identité personnelle ;
  - renforçant leur engagement à travers des valeurs positives et solides ;
  - renforçant leur confiance en soi par une évaluation positive de leurs actions et de leurs attitudes personnelles ;
  - consolidant leur motivation en leur apportant une plus grande satisfaction par rapport à leur rôle.
- **Sur l'association en :**
  - créant une ambiance amicale et positive qui est un atout pour l'association ;
  - mobilisant et conservant un nombre plus grand de membres ;
  - stimulant l'investissement et la performance des effectifs.
- **Sur les usagers (jeunes, parents, etc.) en :**
  - projetant une image positive à travers la satisfaction exprimée par les membres ;
  - apportant une qualité de service générée par le cercle vertueux de la reconnaissance et de la performance.

## Rétention

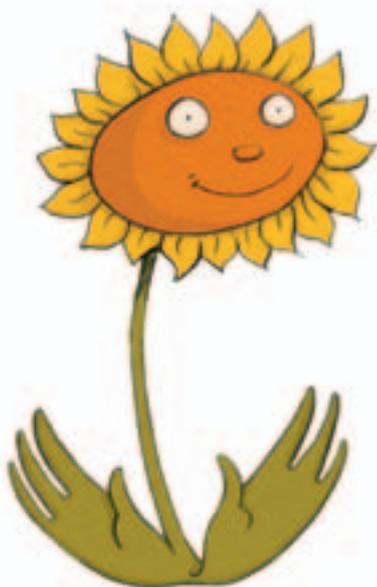
Quand on considère l'énergie et les ressources exigées pour recruter, former, soutenir et reconnaître le travail des adultes dans votre association, on voit qu'il est nécessaire de porter une attention suffisante à les conserver en fonction pendant la durée d'un mandat et dans des conditions mutuellement acceptables.

Pour atteindre ce résultat, il faut travailler sur les éléments suivants :

- **Qualité** : Chaque personne impliquée dans votre association attend la qualité en termes de service, d'image, de relations, etc. Si les bénévoles reçoivent un traitement de qualité, ils seront plus enclins à offrir un service de qualité en retour.
- **Valeurs** : Chacun a besoin d'adhérer de manière volontaire à une structure selon des valeurs partagées.
- **Satisfaction** : A la fois dans les actions que les gens mènent et dans leurs relations avec les autres, ce qui implique un effort constant pour les écouter et les soutenir.
- **Confiance** : Pas seulement vis-à-vis des responsables et des collègues, mais aussi vis-à-vis de la capacité de l'association de poursuivre sa mission avec succès.

Les indicateurs d'un bon niveau de rétention des ressources adultes sont :

- une réduction dans la rotation des adultes ;
- une meilleure qualité dans les services apportés par des adultes plus qualifiés ;
- des responsables enthousiastes, capables de transmettre une image positive de votre association, de générer un intérêt et d'attirer d'autres adultes.



## Résumé

Offrir un meilleur Scoutisme à plus de jeunes – que ce soit par une expansion interne ou externe – exige d'examiner en profondeur comment votre association peut attirer et retenir un nombre suffisant de bénévoles motivés et efficaces, et maintenir leur motivation et leur efficacité tout au long de leur mandat dans l'association. Développer les ressources adultes implique une approche stratégique fondée sur 5 éléments clés : recrutement, formation, soutien, reconnaissance et rétention.

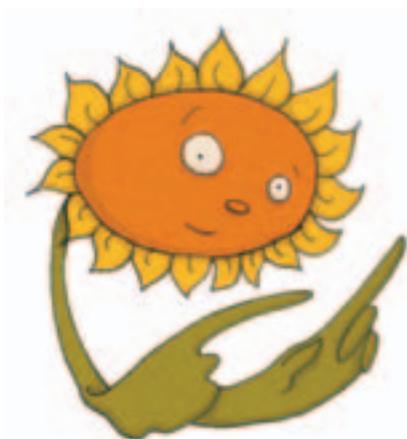
# 7

## ASSURER UN PROGRAMME DES JEUNES PASSIONNANT ET PERTINENT

### Introduction

Les associations scoutes ont des approches différentes sur la façon de définir le "succès" en termes d'adhésion des jeunes. Quelle que soit l'approche, l'attrait et la pertinence du programme des jeunes à travers les différentes branches, le programme est évidemment crucial pour la croissance du Mouvement. Après tout, les jeunes doivent prendre la décision d'y adhérer en toute conscience et ils sont libres de quitter à n'importe quel moment.

Le but de ce chapitre est d'examiner plusieurs questions touchant le programme des jeunes qui ont un impact sur la croissance.



### S'assurer que toutes les branches sont attrayantes et pertinentes

Il y a ceux qui pensent que l'on ne peut croître que si les branches les plus jeunes sont en croissance. D'autres pensent que la force du Mouvement est mesurée par le nombre de jeunes dans la branche aînée qui obtiennent le brevet le plus élevé dans l'association.

Quelle que soit l'approche, il est important d'avoir une vue globale sur ce qui arrive dans l'ensemble des branches. On peut ainsi s'assurer que le Mouvement offre un bon équilibre entre continuité et nouveauté entre les branches, de façon à encourager les jeunes à rester membres. Cela aide aussi à faire en sorte que chacune des branches soit perçue par les jeunes comme attrayante et pertinente. C'est important – à la fois pour les membres actuels – dans leur décision d'arrêter ou de continuer – et pour les membres potentiels de chacune des branches.

#### Le Programme des jeunes

**Le programme des jeunes** est l'ensemble de ce que les jeunes font dans le Scoutisme (**les activités**), comment ils le font (**la méthode scout**) et la raison pour laquelle ils le font (**le but du Scoutisme**).

**La participation des jeunes** est le terme utilisé pour décrire comment les jeunes sont non seulement impliqués et consultés par rapport aux décisions sur le programme, mais aussi comment ils prennent un rôle actif dans les organes de décisions de l'association.

## Défis et aventure dans le programme

### Lancer un défi aux jeunes

La majorité des jeunes qui rejoignent le Scoutisme recherchent des défis, de l'aventure, quelque chose de passionnant. C'est donc cela qu'il faut apporter depuis la branche cadette jusqu'à la branche aînée.

Le programme des jeunes doit lancer des défis de plus en plus grands au fur et à mesure que les jeunes passent d'une branche à l'autre. Il faut donc s'assurer que les activités sont appropriées à la tranche d'âge tout en amenant toujours les jeunes à attendre avec impatience quelque chose de nouveau. Si le programme ne présente aucun défi, s'il est trop "facile" pour eux, les jeunes n'adhéreront pas ou ne resteront pas.

Le défi et l'aventure peuvent être représentés par de nouveaux types d'activités, ou par des activités familières qui deviennent progressivement plus complexes, ou par la possibilité d'explorer de nouveaux environnements. Le Scoutisme peut aussi créer des liens avec d'autres organisations pour offrir des activités et aventures passionnantes à l'attention des branches aînées.

Le fait d'impliquer les jeunes dans le choix des activités et de les responsabiliser dans leur organisation contribue à donner à ces jeunes un plus grand sentiment de défi et de réussite.

En **Islande**, le Scoutisme met en œuvre des équipes de sauvetage bénévoles officiellement reconnues pour offrir aux jeunes des activités d'aventure et des compétences de spécialiste.



© WSB Inc. / World Scouting

### Reconnaître la progression

Les jeunes ont besoin de sentir que leurs efforts et leurs réussites sont reconnus par les autres. Un climat constructif d'encouragement et de félicitations est important pour entretenir la motivation. Les jeunes ont aussi besoin de mesurer leur progression et leur réussite. Une des voies possibles est d'utiliser des insignes et des brevets.

### Les adultes qui soutiennent

Il est clair que pour pouvoir offrir une expérience passionnante et stimulante aux jeunes, les responsables adultes ont besoin de recevoir aussi bien une formation et un soutien appropriés que les moyens et les outils nécessaires.



© WSB Inc. / Victor C. Ortega

## Faire participer les jeunes

Un des défis de la mission du Scoutisme est de faire participer activement les jeunes dans les questions qui les concernent et de prendre la responsabilité de le faire. Cela signifie les consulter, les aider à prendre des décisions et à s'impliquer, à la fois collectivement et individuellement. Cela aide à s'assurer que le Scoutisme demeure attrayant et pertinent pour les jeunes et permet aussi de donner un signal en retour à l'association.

En **Belgique**, La Fédération Catholique des Scouts B.P propose une approche participative à la prise de décision dans toute l'association. Cela commence au niveau des unités qui utilisent une approche par projet permettant aux jeunes d'avoir leur mot à dire dans la planification et la gestion des activités. Au niveau du groupe, les responsables adultes sont élus par leurs pairs et progressivement de plus en plus de jeunes adultes participent aux prises de décision au niveau national.

Le Scoutisme définit trois aspects dans la participation des jeunes dans la prise de décision : au niveau de l'unité (en les impliquant dans la mise en forme et dans l'évaluation des expériences), institutionnellement (en les faisant participer au sein des instances de décision) et dans la communauté (en les aidant à créer un monde meilleur à travers une citoyenneté active et des projets communautaires).

## La pertinence du programme des jeunes

### Réviser le programme des jeunes

Pour faire en sorte que le programme des jeunes reste attrayant et pertinent pour les jeunes dans la société d'aujourd'hui, on doit le réviser périodiquement. Le programme des jeunes doit prendre en compte les besoins, attentes, et intérêts nouveaux qui apparaissent tout en demeurant fidèle aux principes fondamentaux du Scoutisme.

La Politique mondiale du programme, adoptée à Paris en 1990, encourage les associations à entreprendre ce processus. Plusieurs outils existent aux niveaux mondial et régional pour aider les associations à le faire. Beaucoup d'associations ont terminé cette révision et ont une profusion d'expériences à échanger.

### Garantir un programme des jeunes qui soit socialement pertinent

Un programme des jeunes pertinent ne peut pas être coupé du monde dans lequel les jeunes vivent. Il doit être capable d'aider les jeunes à aborder les problèmes réels qu'ils rencontrent d'une façon appropriée à leur âge ; il doit être aussi capable de canaliser l'idéalisme juvénile dans une direction constructive. Si les jeunes sentent que le Scoutisme leur offre des possibilités passionnantes d'aider à créer un monde meilleur, ils en resteront plus probablement membres. En même temps, si la contribution du Scoutisme est appréciée par la société, cela lui permet d'attirer plus de membres.

Outre les innombrables possibilités passionnantes que le Scoutisme peut offrir aux jeunes pour commencer à répondre aux besoins réels de la communauté locale, il y a deux questions qui présentent un attrait mondial et qui sont au cœur du Scoutisme : la paix et l'environnement. L'une et l'autre offrent aux jeunes des défis significatifs et permettent de mettre en actes les valeurs du Scoutisme,

EN ALGERIE, LES SCOUTS  
REJOIGNENT LES JEUNES  
DEFAVORISES.

**L'Irlande** a expérimenté un conflit à long terme entre des communautés profondément divisées sur le plan politique et religieux. Le Scoutisme, cependant, a longuement travaillé pour briser ces barrières par des initiatives intercommunautaires et transfrontalières. Des projets, des stages de formation ainsi que des programmes d'échange de jeunes ont été organisés en commun. Un programme d'éducation à la paix et à la citoyenneté a été développé pour aider les Scouts à comprendre leur propre communauté, à savoir reconnaître les stéréotypes et les préjugés et à accepter la diversité dans leurs communautés et dans leur pays.



© WSB Inc. / Dr Atif Abdelmageed Abdelrahman

aidant ainsi les jeunes à se sentir plus engagés et plus conscients du fait qu'ils appartiennent à un Mouvement mondial.

### **Offrir un programme des jeunes pertinent... à qui ?**

Rejoindre les jeunes appartenant à des segments de la société auxquels l'association ne s'adresse pas normalement est une option stratégique examinée au chapitre 3. C'est en effet une décision qui a beaucoup plus d'implications que dans le seul domaine du programme des jeunes.

Néanmoins, dans la perspective du programme des jeunes, il est important de considérer les adaptations nécessaires, tout en conservant les caractéristiques essentielles du Scoutisme, afin d'attirer et de garder des jeunes :

- vivant dans des zones de conflit ;
- vivant dans des zones urbaines violentes ;
- vivant dans des institutions à long terme (prisons, pensionnats, hôpitaux, orphelinats, centres pour handicapés, etc.) ;
- membres de minorités (ethniques, religieuses, etc.) ;
- qui ont été enfants soldats ;
- vivant dans la rue ;
- réfugiés ;
- obligés de travailler dès le plus jeune âge pour aider le reste de leur famille ;
- ayant des besoins spéciaux et vivant à la maison dans une communauté ;
- etc.

Dans la **Région des Grands Lacs en Afrique** les Scouts ont développé un programme d'éducation à la paix en formant les jeunes à devenir médiateurs de paix au sein de leurs communautés. Cela a encouragé les jeunes à rejoindre le Scoutisme pour développer des compétences en médiation et contribuer à une paix durable dans leurs pays.

## Offrir un programme des jeunes pertinent dans la branche aînée

Pour que le Scoutisme ait un maximum d'impact sur la société, il doit, idéalement, avoir une proportion importante de jeunes qui restent membres jusqu'à la branche finale et obtiennent le niveau de progression le plus élevé. Ces scouts sont les "ambassadeurs" du Scoutisme et donnent un exemple de l'impact que le Mouvement peut avoir sur la vie des jeunes.

Pourtant, parfois, la branche aînée reconnaît seulement pour la forme le mérite d'un programme éducatif et n'offre guère rien de plus qu'un club social. Comme dans les autres branches, le niveau de progression le plus élevé doit :

- être ouvert à tous les jeunes dans le Scoutisme même s'ils n'ont pas été membres des branches antérieures ;
- construire la confiance en soi et l'estime de soi ;
- aider le jeune à établir ses objectifs personnels ;
- faciliter les progrès du jeune ;
- soutenir la motivation et fournir une aide pour surmonter les difficultés ;
- faire en sorte que les acquisitions soient mises en pratique ;

LE SCOUTISME AU SALVADOR A APPORTÉ UNE REPOSE A LA CULTURE DES GANGS QUI S'ETAIT DEVELOPPEE DANS LE PAYS EN ORGANISANT DES CAMPS POUR LES MEMBRES DES GANGS AFIN D'OFFRIR A CES JEUNES UN STYLE DE VIE PLUS CONSTRUCTIF. PAR L'UTILISATION DE LA METHODE SCOUTE ET LA PROPOSITION DES SCOUTS AINES COMME MODELES DE ROLE, LES JEUNES ONT ETE ENCOURAGES A FORMER DES "BRIGADES DE SOLIDARITE" SUR LA BASE DES VALEURS POSITIVES EXPERIMENTEES DANS LE SCOUTISME.

- évaluer et reconnaître publiquement les progrès accomplis ;
- célébrer les réussites.

## Quelques questions liées aux unités et aux tranches d'âge

### Groupes de pairs

Les jeunes changent et acquièrent vite plus de maturité au cours des années formatrices. Ils préfèrent prendre part à des activités à l'intérieur d'un groupe de pairs, c'est-à-dire avec d'autres jeunes d'un âge et d'un stade de développement similaires. Si la différence d'âge et de maturité est trop grande, les aînés vont probablement trouver le programme peu passionnant ou enfantin et auront plus tendance à quitter avant l'âge final de la branche. D'un autre côté, une petite différence d'âge peut être motivante : les plus jeunes attendent avec impatience d'acquiescer les capacités des plus âgés ; les plus âgés peuvent reconnaître leur propre

progression en se comparant aux plus jeunes et peuvent recevoir progressivement des responsabilités plus grandes, ce qui ajoute à leur sentiment de maturité croissante.

### Accueillir et intégrer de nouveaux membres

Entrer dans un nouveau groupe peut être une expérience stressante pour des jeunes, qu'ils soient nouveaux dans le Scoutisme ou bien qu'ils aient à passer dans la branche suivante. La façon dont on les aide à se sentir accueillis et intégrés dans l'unité peut faire la différence entre décider de rester ou bien décider de quitter.

### Offrir un aperçu de la branche suivante

Au lieu de passer dans la branche suivante, beaucoup de jeunes quittent le Mouvement lorsqu'ils arrivent à l'âge limite de leur branche. En donnant un aperçu de ce que la prochaine branche offre en termes de nouveaux défis, nouvelles aventures et nouvelles possibilités, etc., vous pouvez motiver les jeunes à continuer dans la branche supérieure.



© WSB Inc. / Asociación de Scouts de El Salvador



© WSB Inc. / World Scouting

### **Encadrement adulte**

L'encadrement adulte est un facteur important dans le choix des jeunes de devenir membres et de rester dans le Scoutisme.

### **Développer les capacités des responsables**

Les compétences et les capacités de l'équipe d'animation sont cruciales pour le succès du programme des jeunes. Si les responsables n'ont

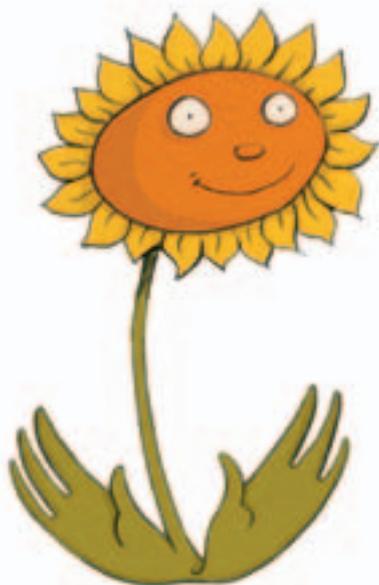
pas les compétences nécessaires pour proposer un programme de qualité qui motivera et passionnera les jeunes dans leur tranche d'âge, on perdra tout simplement des membres. Que les associations recrutent des responsables qui ont été précédemment scouts eux-mêmes ou qu'elles les recrutent à l'extérieur du Mouvement, dans les deux cas une formation permanente et un soutien sont nécessaires.

### **Échanger des idées**

Il y a souvent de bonnes pratiques dans le Scoutisme au niveau local, mais les idées ne sont pas partagées. La bonne pratique peut être directement liée aux activités, mais peut être aussi liée à la promotion d'une ambiance constructive, à la participation des jeunes, etc. Les responsables du management de l'association (comme les commissaires de district ou les responsables de groupe) devront aussi avoir une vue d'ensemble des activités offertes aux jeunes afin de s'assurer qu'elles sont de nature convenable et de bonne qualité et que les bonnes pratiques sont partagées aussi largement que possible.

### **La proportion responsables adultes/jeunes**

Pour chaque unité, il devrait y avoir un minimum de deux responsables adultes. Leur présence est nécessaire pour des raisons de sécurité et pour offrir le programme des jeunes de manière appropriée. Cependant, s'il y a trop de responsables adultes, cela peut entraver la participation des jeunes à l'organisation des activités, et empêcher le développement des relations et l'apprentissage vécu au sein du groupe des pairs. Il peut en résulter une démotivation des jeunes et par conséquent un accroissement du pourcentage d'abandons.



## **Résumé**

Le programme des jeunes dans toutes les branches doit être attrayant, passionnant et pertinent pour les jeunes, à la fois en théorie et en pratique. La capacité de l'équipe d'animation d'offrir une expérience significative aux jeunes est cruciale.

La participation active des jeunes (au niveau de l'unité, dans les organes de prise de décision du Mouvement, et dans la communauté) aide à créer un sentiment d'appropriation et une plus grande capacité à agir, tout en permettant les réactions en retour nécessaires pour s'assurer que le Scoutisme demeure attrayant et pertinent.

Le programme des jeunes doit être périodiquement révisé pour le maintenir attrayant et pertinent pour les jeunes dans la société où ils vivent.

Le fait d'offrir un brevet final avec des objectifs bien pensés pour amener les jeunes à vouloir l'obtenir peut aider à mieux focaliser le programme des jeunes et à motiver les jeunes à poursuivre le Scoutisme jusqu'au terme de la branche aînée.

Beaucoup d'autres facteurs peuvent influencer sur la décision des jeunes de continuer ou de quitter : l'éventail des âges à l'intérieur d'une branche, l'attention apportée à l'accueil et à l'intégration des nouveaux membres, ainsi que l'attrait et la pertinence de la branche suivante.







# SCOUTS®

Créer un Monde Meilleur

© Bureau Mondial du Scoutisme  
Juin 2008

Bureau Mondial du Scoutisme  
Rue du Pré-Jérôme 5  
CP 91  
CH - 1211 Genève 4 Plainpalais  
Suisse

Tél.: (+ 41 22) 705 10 10  
Fax: (+ 41 22) 705 10 20

worldbureau@scout.org  
scout.org

Reproduction autorisée aux Organisations  
scoutes nationales et  
Associations membres de l'Organisation  
Mondiale du Mouvement Scout.  
La source devra être citée.

© Sunflower character: Stéphane Sénégas

