

Série des modules obligatoires



ASSOCIATION DES SCOUTS DU CANADA

Modules obligatoires généraux

FOR 0001	Plan de formation personnel
ANI 1001	Animation d'un groupe de personnes
ANI 1002	Les jeunes d'abord
ANI 1003	Communication efficace
SOC 1004	Adultes dans le scoutisme
SOC 1005	Principes fondamentaux du scoutisme
SOC 1006	Développement spirituel
SOC 1007	Structure et organisation du Mouvement scout
SOC 1008	Histoire du Mouvement scout
SOC 1009	Scoutisme dans la communauté
GES 1010	Gestion d'un groupe scout
GES 1011	Sécurité et assurances
GES 1012	Financement 1

Modules obligatoires pour l'obtention du Badge de Bois

(L'un ou l'autre des cinq modules suivants)

ANI 1021	Les jeunes de 7-8 ans
ANI 1022	Les jeunes de 9-11 ans
ANI 1023	Les jeunes de 11-14 ans
ANI 1024	Les jeunes de 14-17 ans
ANI 1025	Les jeunes de 17-21 ans
ANI 1026	Programme des jeunes 1
ANI 2026	Programme des jeunes 2
ANI 3026	Programme des jeunes 3
ANI 1027	La relation adulte/jeune
TEC 1028	Le jeu dans le scoutisme
TEC 1029	Pédagogie des techniques
TEC 1030	Camps et sorties

Modules obligatoires pour l'obtention du Nœud de Cabestan violet

ANI 1041	Animation des adultes
GES 1042	GESTION DES RESSOURCES ADULTES 1
GES 1043	Recrutement des adultes
GES 1044	Gestion financière 1
GES 1045	Gestion de l'information
GES 2012	Financement 2
TEC 1046	Tenue d'une réunion
TEC 1047	Recrutement et accueil des jeunes

FORMATION MODULAIRE

Gestion des ressources adultes 1

GES 1042

Deuxième édition
Juin 2000

Objectifs du module GESTION DES RESSOURCES ADULTES 1

Objectif général

Connaître les principes fondamentaux de la gestion des ressources adultes dans le scoutisme et être en mesure de les appliquer en tant que responsable d'adultes.

Objectifs particuliers

1. Savoir ce qu'est un responsable d'adultes dans le scoutisme et connaître son rôle clé dans la gestion des ressources adultes.
2. Comprendre le cycle de vie de l'adulte dans le scoutisme.
3. Connaître et être en mesure d'appliquer les processus de gestion requis pour :
 - la constitution des ressources adultes,
 - la formation et le soutien des adultes,
 - l'évaluation des adultes,
 - l'orientation des adultes au terme de leur mandat.

Avertissement

Les documents de l'Association des Scouts du Canada sur la formation modulaire sont destinés à la *formation* des adultes de l'Association. Bien qu'ils fassent référence à des politiques et à des règlements officiels de l'Organisation mondiale du Mouvement scout et de l'Association des Scouts du Canada, ils ne remplacent pas ces politiques et règlements officiels et ne sauraient être interprétés comme tels.

Sommaire

Matière	3
1. Les responsables d'adultes	3
2. Le cycle de vie de l'adulte dans le scoutisme comme cadre de référence	5
3. Constitution des ressources adultes	6
4. Formation et soutien	14
5. L'évaluation	21
6. L'avenir	22
7. La reconnaissance des contributions	25
Pédagogie	26
Sources et ressources	27
ÉVALUATION FORMATIVE ..	28

Note. Pour alléger le texte et faciliter la lecture, le genre masculin désignant des personnes inclut les genres féminin et masculin.

Ce module de formation scout a été conçu à l'usage des adultes de l'Association des Scouts du Canada engagés dans un processus de formation structuré. Il peut être reproduit à des fins de formation ou de documentation pourvu que la source soit mentionnée.

©2000, Association des Scouts du Canada

Contenu du module GESTION DES RESSOURCES ADULTES 1

MATIÈRE

1. Les responsables d'adultes

Définition

Ce module s'adresse aux responsables d'adultes ou aux adultes qui sont appelés à assumer ce rôle majeur dans le scoutisme. Quel est donc ce rôle? Qui sont les responsables d'adultes dans l'organisation scoute? Rappelons ici ce qu'on en dit dans le module SOC 1004 *Adultes dans le scoutisme*.

Certains adultes dans le scoutisme assument des responsabilités particulières, qui exigent des aptitudes et une formation très polyvalentes. Ces adultes sont appelés à exercer plusieurs des fonctions décrites sinon la totalité. L'Organisation mondiale du Mouvement scout les identifie comme étant les «responsables d'adultes».

Comme le terme l'indique, ils sont responsables d'autres adultes, habituellement placés sous leur autorité directe. À ce titre, les titulaires de poste qui exercent une fonction de «direction du Mouvement» sont *tous* des responsables d'adultes. Par exemple, le responsable d'une unité scoute, bien qu'il exerce une fonction d'animation auprès des jeunes, est un responsable d'adultes puisqu'il a d'autres animateurs sous son autorité.

Les responsables d'adultes ne sont pas uniquement les personnes qui exercent une fonction de direction du Mouvement. Tout responsable de comité, de conseil ou d'équipe d'adultes est un responsable d'adultes. Il est à noter qu'un poste de responsable d'adultes peut être ponctuel ou temporaire (responsable d'un comité de travail par exemple).

Il est également à noter que ce ne sont pas tous les adultes qui sont appelés à devenir responsables d'adultes. Certes, la responsabilité se partage et peut être assumée en collégialité ou en équipe dans certaines circonstances, mais tout le monde n'a pas les connaissances et les compétences requises pour assumer la responsabilité d'autres adultes. L'idée répandue que tous et toutes sont également et mutuellement responsables conduit à l'image d'une organisation qui compte «plus de chefs que d'Indiens», ce qui laisse supposer une grande inefficacité sinon une certaine anarchie.

Les titulaires de poste qui exercent une fonction de «direction du Mouvement» sont tous des responsables d'adultes.

Ce ne sont pas tous les adultes qui sont appelés à devenir responsables d'adultes.

FORMATION MODULAIRE

En vertu de cette définition, bien des adultes dans le scoutisme peuvent être des responsables d'adultes. Il y a d'abord ceux qui assument des fonctions de direction, soit :

- responsable d'unité
- responsable de groupe
- commissaire de district
- commissaire de fédération
- commissaire national

D'autres exercent des fonctions administratives, comme le président d'un conseil d'administration. Le trésorier d'un groupe peut être un responsable d'adultes s'il est responsable d'un comité de finances, par exemple. Le responsable de la formation d'un district assume une fonction conseil en tant que formateur, mais comme, la plupart du temps, il est responsable d'une équipe de formation, il est aussi un responsable d'adultes. Bon nombre de chargés de dossier, à tous les niveaux de l'organisation, doivent constituer des comités; dès lors, ils sont des responsables d'adultes le temps que dure leur mandat.

Mandant et mandataire

Le responsable d'adultes dans l'organisation scout est à la fois un mandant et un mandataire. En tant que responsables d'autres adultes, il mandate ces derniers, les supervise et les encadre. Mais il est aussi un adulte dans le scoutisme qui détient son mandat d'un autre responsable, qui est supervisé et encadré; en ce sens, il est un mandataire. Si les adultes sous son autorité ont des comptes à lui rendre, lui-même a des comptes à rendre au responsable qui l'a mandaté. Aucune organisation ne peut fonctionner sans cette hiérarchie des fonctions, ce qui ne signifie pas forcément que les relations soient autoritaires ou dépourvues de compréhension ou d'esprit d'entraide.

La relation d'autorité

Le responsable d'adultes travaille en équipe avec d'autres adultes. Son style de leadership peut varier, comme on le démontre dans le module ANI 1041 *Animation des adultes*, mais le scoutisme favorise «l'actualisation» dans l'utilisation du pouvoir plutôt que la manipulation. Cela signifie que l'exercice du pouvoir repose sur des valeurs qui sont très près des valeurs scout : l'honnêteté, la réceptivité, le respect des autres et la confiance.

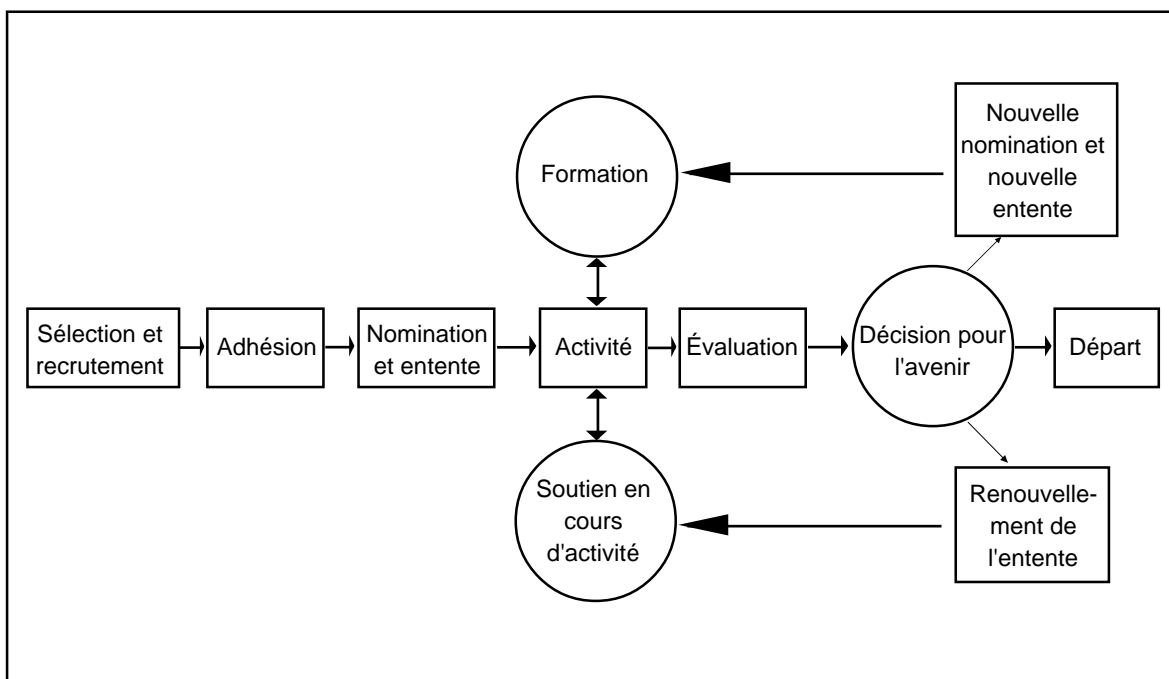
Il est essentiel que tout responsable d'adultes considère les adultes sous son autorité d'abord comme des adultes, ensuite comme des adultes dans le scoutisme, c'est-à-dire avec lesquels il partage un idéal et des valeurs. Celles-ci s'appliquent particulièrement à l'exercice du pouvoir.

Le responsable d'adultes dans l'organisation scout est à la fois un mandant et un mandataire.

Le responsable d'adultes travaille en équipe avec d'autres adultes.

2. Le cycle de vie de l'adulte dans le scoutisme comme cadre de référence

La gestion des ressources adultes dans le scoutisme a pour cadre de référence le cycle de la vie de l'adulte dans le scoutisme, dont nous reproduisons ici le schéma déjà présenté dans le module SOC 1004 *Adultes dans le scoutisme*.



Ce schéma est fondamental puisqu'il fait apparaître les diverses étapes qui seront autant d'éléments à superviser et à encadrer pour le responsable d'adultes. Autrement dit, chaque étape implique une série de tâches de gestion pour le responsable d'adultes. Avant d'entrer dans le détail de ces tâches, il convient de faire quelques remarques sur le schéma.

Le chevauchement des étapes

À première vue, le schéma montre une succession d'étapes qui se déroulent chronologiquement. Dans la réalité, cette chronologie est loin de s'appliquer aussi nettement.

Sélection et recrutement peuvent être étroitement associés, tous comme ils peuvent constituer deux étapes bien distinctes. De même pour l'adhésion, la nomination et l'entente; ces trois étapes peuvent très bien être simultanées, tout comme elles peuvent se dérouler l'une après l'autre, séparées par des périodes plus ou moins brèves.

Souvent, l'adulte dans le scoutisme est déjà à l'œuvre, sans même avoir conclu une entente avec son responsable ou sans avoir été «nommé» et mandaté officiellement pour exécuter les tâches qu'il effectue déjà.

Le soutien et la formation sont par ailleurs des processus continus : la formation est une forme de soutien, et tout soutien est une forme de formation. Dès son entrée en fonction, l'adulte commence à se former «sur le tas». Il bénéficie du soutien à la fois de son responsable et des autres adultes de son équipe; ainsi, il apprend et progresse constamment, devenant en principe de plus en plus compétent.

L'évaluation est une autre étape qu'on aurait tort de situer à la fin d'un mandat. C'est aussi un processus continu. Sans parler d'évaluation permanente, disons qu'on peut parler d'évaluation périodique, étroitement associée au soutien en cours d'activité.

Si le schéma indique des étapes qui ont l'air bien distinctes et semblent se succéder dans le temps, c'est surtout pour que le responsable d'adultes soit bien conscient de chacune des tâches de gestion qui lui incombent. Cela ne signifie pas qu'il doit forcément effectuer ces tâches l'une après l'autre, dans l'ordre indiqué.

La notion de cycle

Une autre erreur de perception consisterait à voir le cycle de vie de l'adulte dans le scoutisme comme un modèle qui ne s'applique qu'aux nouveaux adultes dans le scoutisme. Or, comme son nom l'indique, il s'agit d'un cycle, c'est-à-dire d'un processus qui recommence et qui s'applique à tout adulte dans le scoutisme, quels que soient son expérience ou le niveau auquel il travaille.

Supposons qu'un adulte veuille, au terme d'un mandat, relever un nouveau défi au sein de l'organisation. Il devra être recruté pour un nouveau poste en fonction des exigences de ce poste et non seulement parce qu'il a fait du bon boulot dans le poste qu'il occupait. Il devra signer une nouvelle entente avec un responsable. Il aura besoin d'un minimum de formation et de soutien. Il sera également évalué et à nouveau confronté à des choix au terme de son mandat.

3. Constitution des ressources adultes

Nous aborderons maintenant chacune des tâches du responsable d'adultes, en commençant par un ensemble portant le titre *Constitution des ressources adultes*; nous empruntons cette expression au *Manuel de management* de l'Organisation mondiale du Mouvement scout¹.

¹ *Management*, dossier n° 7 *Gestion des ressources humaines*, Bureau mondial du scoutisme, 1999.

Le soutien et la formation sont des processus continus.

Le cycle est un processus qui recommence et qui s'applique à tout adulte dans le scoutisme.

Tout responsable a le devoir de s'entourer d'autres adultes, qui constitueront ses ressources adultes à gérer.

En termes pratiques, la constitution des ressources adulte signifie surtout former des équipes ou encore «trouver du monde». Tout responsable a ordinairement le devoir de s'entourer d'autres adultes, qui constitueront ses ressources adultes à gérer. Cet ensemble de tâches recouvre le recrutement sélectif, l'adhésion officielle au Mouvement scout dans le cas des adultes qui n'en font pas déjà partie, la signature d'une entente assortie d'un mandat et une nomination officielle.

Le recrutement sélectif

Le processus de recrutement sélectif de nouveaux adultes dans le scoutisme est décrit en détail dans le module GES 1043 *Recrutement des adultes*². On y trouve reproduit intégralement le processus de recrutement et d'adhésion des nouveaux adultes, qui fait partie de la *Politique nationale de recrutement et d'adhésion des nouveaux membres adultes*, adoptée par l'Association des Scouts du Canada en 1999.

Citons ici un paragraphe de cette politique :

Tous les responsables d'adultes de l'Association ont le devoir d'appliquer les politiques nationales dans leur milieu. La politique nationale de recrutement et d'adhésion des nouveaux adultes a été conçue dans une perspective de complémentarité avec les politiques de fédération et de district qui existaient au préalable, et également pour répondre aux besoins des groupes et des unités qui ont peu de moyens pour officialiser l'adhésion des nouveaux membres adultes au Mouvement scout³.

Rappelons que les tâches et responsabilités reliées au recrutement sélectif comprennent :

- le recrutement proprement dit selon des conditions générales (adhésion aux valeurs du scoutisme) et des conditions spécifiques (relatives au poste);
- la remise d'informations à l'adulte sélectionné (dépliant intitulé *Informations aux adultes désirant adhérer au Mouvement scout*);
- l'entrevue avec le candidat;
- la collecte de renseignements personnels;
- la vérification des antécédents judiciaires;
- l'analyse du dossier;
- la décision.

² Deuxième édition, mars 2000.

³ Association des Scouts du Canada, *Politique nationale de recrutement et d'adhésion des nouveaux membres adultes*, 1999, page 3.

FORMATION MODULAIRE

Si un candidat pressenti fait déjà partie du Mouvement scout ou en a déjà fait partie, le responsable devra quand même s'assurer qu'il s'agit d'un bon candidat pour le poste à occuper. Il peut faire certaines vérifications auprès de son responsable précédent, mais il doit surtout s'assurer que les aptitudes du candidat correspondent au profil défini pour le poste. Ce n'est pas parce qu'un adulte a été un excellent animateur avec des jeunes qu'il deviendra automatiquement un bon gestionnaire scout, et inversement.

Une entrevue sérieuse avec le candidat est indispensable. Le responsable doit notamment lui faire savoir qu'il y aura une période d'insertion dans sa nouvelle fonction, ce que nous appellerons plus loin le «parcours d'insertion». Encore une fois, *ce n'est pas parce que l'adulte a beaucoup d'expérience ailleurs dans le Mouvement qu'il fera forcément l'affaire dans ses nouvelles tâches.*

L'attitude du candidat sur ce point particulier peut être déterminante. Comment réagit-il à l'idée de suivre à nouveau une formation, d'être évalué, de travailler avec de nouveaux collègues?

L'adhésion

Reprenons ici la *Politique nationale de recrutement et d'adhésion des nouveaux membres adultes*⁴.

L'adhésion officielle se fait par la signature du formulaire d'adhésion de l'Association des Scouts du Canada. Ce formulaire exige la signature de l'adulte adhérent, la signature d'un représentant de l'Association et la signature d'un témoin. Une copie doit être remise à l'adulte adhérent, une autre au district.

Le représentant de l'Association qui signera le formulaire peut être:

- un responsable d'unité
- un responsable de groupe
- un commissaire de district
- un commissaire de fédération
- le commissaire national.

Cette adhésion marque l'entrée officielle de l'adulte dans le Mouvement scout. Elle n'est cependant ni une attestation de recensement, ni une nomination à un poste, ni l'entente associée à cette nomination. Elle ne signifie pas non plus que l'adulte est «engagé à vie» dans le Mouvement.

Il est à noter que le formulaire d'adhésion exprime un lien bilatéral. S'il y a d'une part adhésion de l'adulte au Mouvement scout, il y a d'autre part acceptation de l'adulte par le Mouvement et même un engagement du Mouvement, par le biais du responsable d'adultes

⁴ Association des Scouts du Canada, *Politique nationale de recrutement et d'adhésion des nouveaux membres adultes*, 1999, pages 11-12.

Ce n'est pas parce qu'un adulte a été un excellent animateur avec des jeunes qu'il deviendra automatiquement un bon gestionnaire scout, et inversement.

ASSOCIATION DES SCOUTS DU CANADA

Formulaire d'adhésion

Moi, _____, ayant pris connaissance des buts, principes et règles du scoutisme ainsi que de la Loi scoutie, m'engage à les respecter, à contribuer activement à l'éducation des jeunes du Mouvement, et à œuvrer au développement de celui-ci et au rayonnement de son idéal.

En contrepartie, l'Association des Scouts du Canada, mandataire de l'Organisation Mondiale du Mouvement Scout et représentée par _____ s'engage à l'apporter l'aide et le soutien nécessaires à l'exercice de ses responsabilités, notamment en contribuant à sa formation et à son encadrement.

Fait à _____, le _____.

District: _____

Signature du membre adhérent

Signature et fonction du représentant de l'Association

Signature d'un témoin

Le formulaire d'adhésion exprime un lien bilatéral.

qui signe en son nom, à apporter à l'adulte «aide et soutien, notamment en contribuant à sa formation et à son encadrement».

L'entente

Le responsable d'adultes qui a pressenti un adulte pour faire partie de son équipe ou occuper un poste bien défini doit conclure une «entente» avec ce dernier. De quoi s'agit-il ?

Depuis ses débuts, le Mouvement scout a su dire à ceux qui venaient s'y engager ce qu'il attendait d'eux. On leur disait ce qu'il fallait faire, comment et pendant combien de temps. On incitait les nouveaux à se former et à s'engager toujours un peu plus. Malheureusement, ces demandes, qui étaient souvent des exigences, étaient le plus souvent à sens unique. Tout était à prendre ou à laisser et la personne qui s'engageait n'avait rien à dire.

Avec une entente en bonne et due forme, qui est en fait un engagement réciproque, on rétablit un équilibre qui tient compte des motivations, demandes et aptitudes des adultes que le Mouvement «engage». L'organisation scout a ses demandes, ses critères de fonctionnement et ses attentes vis-à-vis de celui ou celle qui désire y prendre une place, y assumer une responsabilité, mais cette personne a aussi des demandes, des attentes et une expérience antérieure qui doit être reconnue et prise en compte.

L'entente est une manière de concrétiser que l'engagement de l'adulte n'est pas une opération à sens unique dans laquelle seule l'organisation scout aurait des conditions à poser.

L'entente est une manière de concrétiser que l'engagement de l'adulte n'est pas une opération à sens unique dans laquelle seule l'organisation scout aurait des conditions à poser, des attentes à satisfaire. Au contraire, c'est l'établissement d'un partenariat entre un adulte qui vient offrir son temps, ses compétences, sa bonne volonté, etc... et une organisation qui a besoin de ce temps, de ces compétences et de cette bonne volonté, mais qui, en retour, offre une occasion de se développer, d'accroître ses compétences, de faire partie d'une équipe dynamique et stimulante, de nouer des liens d'amitié, etc.

L'entente doit être assortie d'une description détaillée des tâches.

La négociation de cet engagement réciproque doit permettre de s'entendre sur une série d'objectifs à atteindre dans un délai donné. C'est à cette condition que l'on pourra, plus tard, évaluer la performance par rapport aux objectifs fixés d'un commun accord. La négociation de l'entente doit permettre de passer en revue les connaissances, compétences et attitudes indispensables pour le poste à occuper, d'examiner celles que la personne possède déjà, de reconnaître la formation et l'expérience dont elle bénéficie et de décider par quels moyens elle va développer les compétences qu'elle ne possède pas encore.

Il est important que l'adulte pressenti pour le poste sache très clairement à quoi il s'engage concrètement. C'est pourquoi l'entente doit être assortie d'une description détaillée des tâches, ce qu'on

pourrait appeler un mandat. Le mandat, qui fait évidemment partie de la négociation, peut comprendre une partie générale et une partie plus spécifique en fonction du terme. Par exemple, disons qu'un groupe scout recrute un responsable des communications. Dans son mandat général, on inscrit que le responsable des communications est en charge du journal du groupe ; dans son mandat spécifique, on indique qu'il devra produire quatre numéros de ce journal au cours de l'année. Cela signifie que l'adulte s'engage à produire quatre numéros et qu'il sait fort bien ce que la production de chaque numéro requiert comme travail de sa part.

Exemples d'entente

ADULTE ÉDUCATEUR DANS UNE UNITÉ

Entente entre Mélanie Turgeon et la meute Ferao du groupe Saint-Pie-de-la-Grange, représenté par Émile Riendeau, responsable de l'unité

Par la présente, je, soussignée, Mélanie Turgeon, accepte le poste d'adulte éducatrice dans la meute Ferao et m'engage à assumer les devoirs et responsabilités qui s'y rattachent. Je m'engage plus particulièrement à exécuter les tâches décrites ci-dessous pour l'année courante. J'accomplirai mon travail en observant les règles du Code d'éthique des adultes de l'Association des Scouts du Canada.

Moi, Émile Riendeau, responsable de la meute Ferao, m'engage à donner à Mélanie Turgeon tout le soutien nécessaire dans l'exercice de ses fonctions. Au terme de cette entente, les deux parties procéderont à une évaluation en vue de la prochaine année.

Cette entente est d'une durée d'un an, entrant en vigueur le (date). Fait à Saint-Pie-de-la-Grange le (date).

*(signature)
Mélanie Turgeon
Adulte éducatrice*

*(signature)
Émile Riendeau
Responsable de meute*

Mandat général de l'adulte éducatrice

Sous l'autorité du responsable de la meute,

- *appliquer le programme des jeunes de l'Association des Scouts du Canada selon la thématique prévue pour la branche Louveteaux ;*
- *utiliser les sept éléments de la méthode scout ;*
- *accompagner les jeunes dans leur progression personnelle ;*
- *participer à la direction et à l'animation de la meute ;*
- *participer à l'évaluation des jeunes et de la meute ;*
- *veiller à la sécurité des jeunes en tout temps ;*
- *participer aux réunions de la meute ;*
- *participer aux réunions de l'équipe d'adultes éducateurs de la meute.*

**Le mandat peut
comprendre une partie
générale et une partie
plus spécifique en
fonction du terme.**

Mandat particulier pour l'année courante

- accompagner les jeunes de la sizaine des Fauves dans leur progression personnelle ;
- être responsable du carnet de chants de la meute et des activités d'expression ;
- jouer le rôle de Bagheera ;
- organiser, en collaboration avec les autres adultes éducateurs, un service communautaire au cours de l'automne ;
- préparer la meute à présenter un court spectacle lors du camporee du district au printemps.

Objectifs personnels

- compléter un parcours de formation structurée couvrant 15 modules pour l'obtention du Nœud de Gilwell.
- produire un nouveau carnet de chants pour la meute ;
- apprendre à jouer d'un instrument de musique pour mieux animer les activités d'expression ;
- inciter à monter aux Éclaireurs ou aux Intrépides au moins trois louveteaux de 11 ans.

TRÉSORIER D'UN GROUPE

Entente entre Paul Vachon et le groupe Saint-Pie-de-la-Grange, représenté par Julie Papineau, présidente du groupe

Par la présente, je, soussigné, Paul Vachon, accepte le poste de trésorier du groupe Saint-Pie-de-la-Grange, et m'engage à assumer les devoirs et responsabilités qui s'y rattachent. Je m'engage plus particulièrement à exécuter les tâches décrites ci-dessous pour l'année courante. J'accomplirai mon travail en observant les règles du Code d'éthique des adultes de l'Association des Scouts du Canada.

Moi, Julie Papineau, présidente du groupe Saint-Pie-de-la-Grange, m'engage à donner à Paul Vachon tout le soutien nécessaire dans l'exercice de ses fonctions. Au terme de cette entente, les deux parties procéderont à une évaluation en vue de la prochaine année.

Cette entente est d'une durée d'un an, entrant en vigueur le (date). Fait à Saint-Pie-de-la-Grange le (date).

(signature)
Paul Vachon
Trésorier

(signature)
Julie Papineau
Présidente du groupe

FORMATION MODULAIRE

Mandat général du trésorier

Sous l'autorité du président du groupe,

- *administrer l'actif du groupe;*
- *recommander au conseil le choix d'un système comptable adéquat et mettre ce système en opération;*
- *recommander au conseil un processus de préparation et de gestion des budgets des unités et du groupe, mettre en œuvre et superviser ce processus;*
- *préparer et présenter au conseil les prévisions budgétaires annuelles du groupe;*
- *recommander le choix des vérificateurs;*
- *gérer le budget, tenir les registres comptables du groupe et déposer au conseil les rapports financiers périodiques et annuels;*
- *assurer le contrôle périodique des états financiers et des livres comptables des unités;*
- *vérifier et contrôler toutes les entrées et sorties de fonds;*
- *exécuter les opérations financières autorisées (comptes à recevoir, comptes à payer) ;*
- *collaborer à la préparation des demandes d'aide financière à des organismes privés ou publics, ou encore à des individus;*
- *conseiller les membres du conseil en vue d'une saine gestion des finances du groupe;*
- *conseiller les unités en matière financière et comptable;*
- *faire des recommandations au conseil sur l'impact financier de toute décision, à court ou à long terme;*
- *transmettre au conseil et à l'assemblée générale des informations sur la situation financière du groupe.*

Mandat particulier pour l'année courante

- *former un comité des finances et en gérer les membres qui en font partie selon la politique Adultes dans le scoutisme ;*
- *assister le responsable de la campagne annuelle de financement du groupe ;*
- *informatiser la comptabilité du groupe.*

Objectifs personnels

- *compléter un parcours de formation structurée couvrant 15 modules pour l'obtention du Nœud de Cabestan vert ;*
- *apprendre un nouveau logiciel de comptabilité ;*
- *mieux connaître ce qui se passe dans les unités en participant à quelques réunions.*

La nomination

La nomination au poste constitue une étape plus ou moins officielle selon le poste. Cette nomination précède parfois l'entente (c'est le cas des postes électifs), mais, idéalement, elle devrait suivre la conclusion de l'entente. Toute nomination de responsable devrait faire l'objet d'une résolution d'une instance en bonne et due forme.

Toute nomination de responsable devrait faire l'objet d'une résolution d'une instance en bonne et due forme.

La nomination officielle est la preuve que l'adulte fait bel et bien partie de l'organisation.

Même la nomination des adultes éducateurs au sein d'une unité devrait faire l'objet d'une telle résolution. La nomination officielle est la preuve que l'adulte fait bel et bien partie de l'organisation, ce qui est important pour le recensement bien sûr, mais aussi pour les assurances et la responsabilité civile.

Certaines nominations ne requièrent pas une résolution ou décision officielle. C'est le cas, par exemple, des membres d'un comité qui occupent déjà d'autres fonctions dans le Mouvement. Ces membres doivent cependant être connus. Le responsable en diffusera la liste, à tout le moins aux diverses instances à son niveau.

La publication des nominations est une tâche qu'on a parfois tendance à négliger. Or, il est essentiel que tous les membres de l'organisation sachent qui fait quoi. Il est aussi important que les responsables aux niveaux supérieurs connaissent les noms et fonctions des responsables. Enfin, la nomination des principaux responsables y gagne à être diffusée à l'extérieur du Mouvement, notamment dans les médias locaux et chez les principaux partenaires ou commanditaires.

La publication des nominations est une source de motivation pour l'adulte.

La publication des nominations est aussi une source de motivation pour l'adulte, qui voit apparaître son nom sur une liste officielle ou dans un communiqué de presse. C'est un signe que non seulement il fait partie officiellement de l'organisme auquel il a adhéré, mais que le ou les responsables qui l'ont choisi sont fiers de l'avoir recruté et de lui confier des responsabilités.

Les postes électifs

L'élection d'une personne ne dispense pas le responsable de conclure une entente avec elle.

Les postes électifs causent une difficulté dans la gestion du processus *Adultes dans le scoutisme*. Les personnes élues n'ont pas forcément été sélectionnées par les responsables et ceux qui les élisent ne connaissent pas toujours le profil idéal et les tâches qui se rattachent à la fonction. Pourtant, il n'y a pas de raison pour qu'on n'applique pas les mêmes principes de gestion aux élus qu'à tous les autres adultes dans le scoutisme. L'élection d'une personne ne dispense pas le responsable de conclure une entente avec elle, de définir ses besoins de formation et de l'évaluer sur la base de l'engagement réciproque au début de son mandat.

Pour faciliter l'application d'un processus de gestion des ressources adultes élues, les responsables d'adultes doivent :

- définir des critères d'éligibilité en rapport avec les postes à pouvoir ;
- définir un profil idéal pour chaque poste électif ;
- faire du recrutement sélectif de candidats correspondant à ces profils ;
- bien informer les assemblées électives des responsabilités, fonctions et tâches se rattachant aux postes électifs ;

FORMATION MODULAIRE

- sensibiliser les assemblées électorales à leur responsabilité de choisir les bons candidats pour les bons postes.

On notera que l'élection à un poste dans le scoutisme ne dispense pas l'élu, s'il est un nouvel adulte dans le scoutisme, de la vérification de ses antécédents judiciaires.

4. Formation et soutien

Des notions indissociables

Tout adulte dans le scoutisme, quelle que soit sa fonction ou son niveau de responsabilité, doit avoir accès à des moyens qui lui permettront de développer les compétences dont il a besoin (formation) et à une personne capable de l'aider à trouver les réponses aux questions qu'il se pose ou à surmonter les difficultés qu'il rencontre (soutien).

Ces moyens doivent être mis en œuvre dès que l'adulte commence dans ses nouvelles fonctions. Trop souvent, on perçoit la formation scoutie comme un processus complexe, extérieur à la réalité et étalé sur une très longue période. Et l'adulte qui «va en formation» n'est pas toujours capable de faire le lien entre ce qu'on lui enseigne et la réalité de tous les jours, aux côtés de collègues qui n'ont pas vécu la même expérience de formation.

Or, la formation doit intervenir dès le début, se confondant avec le soutien, par le responsable bien entendu, mais par les autres adultes qui effectuent des tâches similaires. «Apprendre sur le tas» comme on dit, c'est de la formation, c'est même une formation indispensable à la prise de fonction.

L'accueil et l'intégration, ou le parcours d'insertion

Au début, l'essentiel est que l'adulte se sente accueilli avec plaisir, que son premier contact au sein de sa nouvelle équipe soit positif et qu'il en retire une bonne impression. C'est aussi de faire en sorte qu'il puisse se mettre à l'œuvre rapidement, dans de bonnes conditions, de manière efficace.

Pour cela, il faut prévoir ce qu'on peut appeler un «parcours d'insertion» tout en sachant bien que ce parcours doit être personnalisé, qu'il n'est pas défini une fois pour toutes et qu'il est appelé à varier avec chaque nouvel arrivant.

Le parcours d'insertion peut correspondre à une période «d'essai». Il importe dans ce cas que l'adulte sache qu'il est «à l'essai» et qu'il connaisse exactement le terme de cette période. Celle-ci peut être

Tout adulte dans le scoutisme doit avoir accès à des moyens qui lui permettront de développer les compétences dont il a besoin (formation) et à une personne capable de l'aider à trouver les réponses aux questions qu'il se pose ou à surmonter les difficultés qu'il rencontre (soutien).

Le parcours d'insertion peut correspondre à une période «d'essai».

L'évaluation au terme d'une période d'essai doit permettre tout aussi bien à l'adulte d'exprimer des insatisfactions ou des attentes qu'à son responsable de porter un jugement.

incluse dans l'entente conclue entre les deux parties. Qui dit période d'essai dit naturellement évaluation; les principes pour conduire une bonne évaluation sont présentés à la section 5. L'évaluation au terme d'une période d'essai doit permettre tout aussi bien à l'adulte d'exprimer des insatisfactions ou des attentes qu'à son responsable de porter un jugement.

Le parcours d'insertion doit permettre à l'adulte :

- 1) **de se familiariser avec l'organisation** : buts, principes, méthodes, traditions... L'adulte doit avoir accès aux textes importants : charte de fondation, règlements généraux, historique...
- 2) **de se familiariser avec les tâches** : qu'est-ce que j'aurai à faire? Comment ça fonctionne?
- 3) **de se familiariser avec les personnes** :
 - les autres adultes : autres membres de son équipe, responsables...
 - les jeunes, s'il s'agit d'un poste en contact direct avec les jeunes.
- 4) **de se familiariser avec les lieux et les conditions matérielles** :
 - découverte du local ou des locaux,
 - découverte du matériel disponible,
 - procédures administratives,
 - conditions et procédures de remboursement de frais, etc.

Exemple de documents à inclure dans une trousse d'insertion pour un poste dans un groupe scout

- Dépliant d'informations générales sur le scoutisme
- Règlements du groupe
- Organigramme du groupe
- Bottin du groupe
- Manuel pédagogique de branche (s'il s'agit d'un poste d'adulte éducateur)
- Dernier rapport annuel du groupe
- Derniers numéros du journal de groupe

La formation

Avant même la nomination d'un adulte à un poste, le responsable d'adultes aura identifié, en compagnie du candidat au poste, certains besoins de formation par rapport aux tâches à exécuter. Certains objectifs de formation personnelle auront même pu être inclus dans

FORMATION MODULAIRE

l'entente, comme c'est le cas dans les deux exemples présentés précédemment.

Cependant, au fur et à mesure qu'il exécutera ses tâches dans le cadre de sa nouvelle fonction, l'adulte découvrira par lui-même d'autres lacunes ou ressentira le besoin de mieux développer ses connaissances et compétences pour accomplir un meilleur travail.

Le responsable d'adultes est le plus souvent la personne la mieux placée pour trouver la ou les réponses les plus adéquates à ces besoins de formation. Or, ces réponses peuvent être multiples. L'important est de pouvoir répondre rapidement aux besoins.

Traditionnellement, le Mouvement proposait un parcours relativement uniforme à tous les adultes dans le scoutisme. Ce parcours imposait des délais, visait des brevets précis et n'avait pas toujours un rapport direct avec les tâches réelles. Souvent, l'adulte n'arrivait même pas à compléter son parcours parce que les délais étaient beaucoup trop longs; s'il quittait son poste après un ou deux ans, il n'avait pas eu le temps de se rendre au brevet préconisé.

L'Association des Scouts du Canada propose de nos jours une approche beaucoup plus souple et mieux adaptée aux besoins. D'abord, la formation d'un adulte dans le scoutisme, c'est bien plus qu'une série de sessions ou, pour parler en termes de formation modulaire, de modules. C'est en fait un ensemble d'expériences et d'activités, aussi bien en cours de tâche qu'à l'extérieur.

Le responsable d'adultes qui doit répondre à des besoins de formation a ainsi une gamme de possibilités devant lui :

- il peut lui-même faire office de conseiller pour guider l'adulte dans ses nouvelles tâches;
- il peut le diriger vers un ou des adultes qui vont l'aider davantage;
- il peut lui proposer des lectures ou même, en dehors de toute formation structurée, certains modules de formation (plusieurs modules sont axés sur la tâche ou sur un ensemble de tâches);
- il peut lui proposer de s'inscrire à des activités de formation à l'intérieur du Mouvement (sessions ou activités de parcours modulaire) ou à l'extérieur (cours technique, ateliers divers...).

Le Mouvement scout peut ainsi offrir une formation sur mesure à tout adulte dans le scoutisme. Le but de la formation n'est pas nécessairement d'obtenir un brevet, même s'il est souhaitable que les responsables détiennent un tel brevet. Ce but est plutôt d'accroître les connaissances et les compétences pour exécuter des tâches précises.

Le responsable d'adultes est le plus souvent la personne la mieux placée pour trouver la ou les réponses les plus adéquates aux besoins de formation.

La formation d'un adulte dans le scoutisme est un ensemble d'expériences et d'activités, aussi bien en cours de tâche qu'à l'extérieur.

Le Mouvement scout peut offrir une formation sur mesure à tout adulte dans le scoutisme.

Un trésorier n'a pas forcément besoin d'un Nœud de Cabestan pour exécuter ses tâches avec compétence, mais peut-être que les modules de formation SOC 1004 *Adultes dans le scoutisme*, SOC 1005 *Principes fondamentaux du scoutisme* et SOC 1007 *Structure et organisation du Mouvement scout* l'aideraient à mieux comprendre le Mouvement pour lequel il travaille. Et sur le plan technique, il y gagnerait à consulter les modules GES 1012 *Financement 1*, GES 1044 *Gestion financière 1* et GES 2044 *Gestion financière 2*.

De même un adulte éducateur qui n'occupe pas un poste de responsable d'unité n'a peut-être pas besoin d'un brevet Badge de Bois, mais l'étude des modules obligatoires généraux, ainsi que des modules qui s'appliquent aux jeunes du groupe d'âge dans lequel il travaille lui serait grandement profitable. Y a-t-il un jeune handicapé dans l'unité? Le module ANI 1101 *Accueil et intégration de jeunes handicapés* l'aidera à lui fournir le meilleur encadrement possible.

Le soutien continu

Le soutien continu est un engagement de l'organisation, qui devrait normalement apparaître dans l'entente. Mais qu'est-ce que ça signifie au juste? Comment un responsable peut-il apporter son soutien à un adulte dans le cadre des activités courantes?

Le soutien est d'abord celui du Mouvement scout dans son ensemble, qui offre à l'adulte le cadre dans lequel il travaille ainsi que divers outils.

Le soutien est d'abord celui du Mouvement scout dans son ensemble, qui offre à l'adulte le cadre dans lequel il travaille ainsi que divers outils. L'adulte disposera généralement d'un local, de matériel, de documentation et, dans certains cas, de services de secrétariat (au niveau du district, de la fédération ou national).

Le soutien est d'autre part celui de l'équipe au sein de laquelle l'adulte travaille. Ici, c'est la solidarité et l'entraide qui jouent davantage. Tout adulte devrait pouvoir compter sur ses collègues de travail, non seulement pour partager des points de vue ou discuter, mais aussi pour l'assister dans ses propres tâches.

Tout adulte dans le scoutisme se trouve, un jour ou l'autre, confronté à une difficulté qu'il ne peut surmonter seul. Lorsque cette situation se produit, il faut qu'il puisse avoir accès rapidement à quelqu'un qui puisse l'aider. Ce quelqu'un, ce sera le plus souvent son propre responsable. On est ici au cœur de la notion de soutien, qui est l'une des tâches essentielles du responsable d'adultes.

Le soutien est l'une des tâches essentielles du responsable d'adultes.

Il faut naturellement que le responsable d'adultes soit accessible n'importe quand. De nos jours, les moyens de communication électroniques facilitent grandement cette accessibilité : téléphone, télécopieur et courriel éliminent le problème de la distance.

Le soutien peut être de trois ordres :

1) Soutien technique

Confrontée à une situation à laquelle elle n'est pas préparée, la personne ne sait pas quoi faire. Il va donc falloir l'aider et lui expliquer comment elle doit s'y prendre dans une situation qu'elle ne sait pas encore gérer. Il peut s'agir d'un problème de discipline dans une unité, d'une difficulté technique pour mener à bien un projet, d'une impasse dans la préparation d'une activité, etc.

2) Soutien moral

Il se peut que des difficultés personnelles passagères viennent perturber la personne et la gêner dans son travail. Il se peut aussi que, face aux difficultés, la personne se décourage et ne réagisse plus comme il le faudrait pour reprendre en main la situation. Dans ce cas, comme dans le précédent, elle a tout simplement besoin d'un bras sur lequel s'appuyer, de quelqu'un à qui exprimer son malaise. Il suffira donc, peut-être, d'écouter et d'être attentif.

3) Soutien matériel

Il ne s'agit pas nécessairement d'argent. Si c'est le cas, la personne a peut-être seulement besoin qu'on lui facilite l'accès aux sources de financement. Le plus souvent, c'est d'équipement ou de matériel qu'il s'agit. Dans ce cas, la personne a besoin qu'on lui indique où se procurer ce dont elle a besoin, qu'on lui facilite l'accès au système de prêt ou de location de matériel en vigueur dans le groupe ou le district.

Composer avec les besoins de l'adulte

En plus d'être capable d'accomplir une tâche, un être humain a des besoins qui se distinguent de ses fonctions. L'adulte a besoin:

- de la satisfaction du travail bien fait;
- de penser que ce qu'il fait vaut vraiment la peine;
- de satisfaction dans ses relations;
- de penser que ce qu'il fait dans le scoutisme contribue à son propre développement des compétences et attitudes nécessaires pour remplir sa fonction, au mieux de ses aptitudes et à un niveau optimum de performance.

La motivation est le stimulant qui incite un individu à agir d'une façon particulière à un moment donné. Les facteurs de motivation affecteront le niveau de performance, quelles que soient la fonction et les tâches. La compétence seule ne contribue généralement que pour 20 à 30% de la performance. Une motivation efficace peut élever ce niveau de façon significative jusqu'à 80 à 90%.

Les facteurs de motivation affecteront le niveau de performance, quelles que soient la fonction et les tâches.

**Le soutien continu,
c'est une série
d'attitudes qui vont
accroître les
motivations de l'adulte.**

Les besoins constituent la force de motivation primordiale. Notre comportement vise à satisfaire nos besoins. Une fois les besoins satisfaits, ils ne sont plus motivants. Nous développons alors d'autres besoins que nous nous efforçons de satisfaire.

Bien sûr, les adultes entrent dans le scoutisme pour se mettre au service des jeunes. Ils n'y entrent pas (ou du moins ne devraient pas y entrer) pour pratiquer le scoutisme à la manière des jeunes. Le Mouvement scout n'est pas un mouvement d'adultes. Cela dit, des tas d'autres raisons peuvent motiver l'adhésion des adultes au Mouvement et les aider à y maintenir leur engagement.

On ne peut établir une hiérarchie, ou un ordre de valeur, de ces motivations, qui sont largement subjectives, pas nécessairement évidentes (même aux yeux de l'intéressé) et qui peuvent changer en cours de route. Pourvu qu'elles soient compatibles avec les valeurs fondamentales du scoutisme, elles sont et resteront valables tout au long du passage de l'adulte dans le scoutisme.

Le responsable d'adultes est appelé à composer avec ces motivations. Le soutien continu, c'est ainsi une série d'attitudes qui vont accroître les motivations de l'adulte. Il est cependant essentiel que le responsable d'adultes connaisse déjà les motivations dominantes chez l'adulte sous sa responsabilité. Ces motivations peuvent varier grandement ; ainsi l'adulte peut-il avoir choisi de s'engager dans le Mouvement scout...

- par idéalisme (adhésion aux valeurs humanitaires du scoutisme),
- par amour des jeunes (intérêt pour la jeunesse et son éducation),
- par altruisme (souci des autres),
- pour jouer un rôle reconnu sur le plan social,
- pour se sentir en sécurité dans un milieu familial,
- pour obtenir un certain statut social (surtout si le poste qu'il occupe apparaît le moins prestigieux à la communauté),
- pour appartenir à un mouvement mondial reconnu,
- pour l'amour des tâches à accomplir,
- pour faire preuve de son savoir-faire,
- pour vivre ou revivre des expériences chaleureuses d'amitié et de partage, etc.

Ces motivations varient selon les individus, elles varient aussi dans le temps chez un même individu. Elles peuvent demander à être:

- stimulées,
- encouragées,
- modérées,
- soutenues,
- canalisées.

Il appartient au responsable d'adultes de repérer ces motivations et de faire preuve de perspicacité pour décider comment il peut les mettre à contribution pour accroître la qualité du service de l'adulte dans le scoutisme. L'approche du responsable d'adultes doit alors être fortement personnalisée.

Un adulte peut avoir besoin d'être reconnu davantage qu'un autre, tout comme un autre trouvera sa plus grande satisfaction dans le travail à accomplir et ne se montrera pas très sensible aux honneurs. Pour certains, l'idéal scout reste la plus importante des motivations, plus même que l'appartenance à un groupe.

Il est parfois délicat de porter un jugement sur les motivations des adultes. Le responsable d'adultes a sa propre hiérarchie des valeurs, qui n'est pas forcément la même que l'adulte sous son autorité. Il est certain que c'est un facteur déterminant dans «l'encadrement» des motivations.

Il faut également noter que les motivations n'ont pas nécessairement une relation directe avec la compétence: tel adulte convoitant plusieurs décorations sera peut-être jugé un peu superficiel, mais n'accomplit-il pas sa tâche de façon remarquable? Tel autre épris d'idéal et fort généreux n'a peut-être pas toutes les aptitudes voulues pour occuper tel poste; il demande beaucoup plus de soutien.

Le responsable d'adultes sera ainsi amené à prendre diverses initiatives pour conserver et même accroître la motivation de l'adulte à soutenir. Il peut :

- clarifier les responsabilités et les tâches à exécuter;
- déléguer de nouvelles responsabilités;
- proposer de nouvelles ententes en vue d'objectifs particuliers à court terme;
- formuler des attentes plus précises;
- transmettre de brefs messages d'encouragement (par exemple, par Internet).

La disponibilité et l'écoute restent des facteurs majeurs de soutien en vue d'un accroissement des motivations. La gestion d'un adulte dans le scoutisme requiert une adaptation fréquente à toutes sortes de situations. Si ces dernières ne sont pas gérées, elle entraînent petit à petit une diminution de l'intérêt de l'adulte. C'est pourquoi chaque responsable d'adultes doit cultiver ses capacités d'adaptation et mettre en pratique des façons de faire respectueuses des adultes sous son autorité.

Le responsable d'adultes doit adapter son style de leadership au degré de maturité des adultes de son équipe. Ainsi, aux premiers stades de la formation d'une équipe ou au cours de la période d'intégration d'un adulte, le responsable assume un leadership plus ferme. Graduellement, et selon les situations, son leadership se fait

L'approche du responsable d'adultes doit être fortement personnalisée en ce qui concerne les motivations.

Les motivations n'ont pas nécessairement une relation directe avec la compétence.

La disponibilité et l'écoute sont des facteurs majeurs de soutien en vue d'un accroissement des motivations.

d'avantage participatif. Lorsque les personnes et l'équipe ont atteint un haut niveau de maturité, le rôle du responsable se concentre plutôt sur l'aide et le soutien au besoin que sur le contrôle. Les interventions de contrôle relèvent alors davantage de l'exception.

5. L'évaluation

L'évaluation est, dans la plupart des cas, une étape très positive quand elle est bien comprise.

Évaluer et apprécier les personnes dans une organisation est un acte non seulement très important, mais fondamental pour les motiver. L'évaluation leur permet de connaître, de comprendre et de partager les résultats de leurs efforts, tout en leur faisant apparaître les perspectives d'amélioration ou de changement souhaitables. C'est, dans la plupart des cas, une étape très positive quand elle est bien comprise.

Voici les principes sur lesquels devrait s'appuyer toute évaluation d'adulte:

- l'adulte est le premier responsable de ses actes;
- le rôle du responsable d'adultes consiste à l'accompagner, à l'aider et à le soutenir pour qu'il choisisse des défis à relever à sa mesure;
- l'adulte évolue selon son rythme et selon ce qu'il est;
- l'évaluation doit être effectuée au moins une fois par année (obligatoirement à la fin du terme prévu par l'entente, ce qui n'exclut pas qu'il peut y avoir eu des évaluations périodiques en cours d'activité);
- l'évaluation est une démarche conjointe: le responsable et l'adulte gèrent le processus ensemble;
- lorsqu'il y a des problèmes, il faut les régler au fur et à mesure plutôt qu'à la fin du projet ou de l'activité; ainsi il n'y a pas de surprise lors de l'évaluation;
- l'évaluation porte essentiellement sur les résultats par rapport au mandat et aux objectifs personnels convenus ; elle peut aussi porter sur le développement des compétences que l'exécution des tâches aura favorisé;
- l'évaluation repose davantage sur des faits que sur des opinions ou des jugements; il est ainsi possible de discuter des causes et de trouver des moyens concrets de développement des compétences s'il y a lieu.

Les responsables d'adultes ont souvent peur d'exprimer leur perception de la performance individuelle, craignant de décevoir, d'être

FORMATION MODULAIRE

perçus comme incompetents ou d'abuser d'une situation de pouvoir. Pourtant, la perception d'un responsable est un facteur important d'amélioration pour l'adulte. Voici quelques règles à observer :

- féliciter l'adulte pour ses bons coups;
- faire ressortir les aspects positifs et les difficultés, ce qui facilite la transmission d'une perception négative;
- appuyer le message d'observations et de faits;
- ne pas juger la personnalité ;
- limiter le message aux éléments essentiels et laisser de côté les éléments secondaires;
- préciser les comportements à améliorer;
- vérifier le degré de compréhension.

Une rencontre d'évaluation devrait comprendre les éléments suivants:

- objet de la rencontre;
- revue des résultats constatés;
- transmission des faits observés;
- partage des faits (écoute);
- appréciation;
- partage de l'appréciation (écoute);
- identification des causes;
- proposition de moyens d'amélioration et d'une démarche appropriée au besoin;
- entente sur l'évaluation;
- synthèse et conclusion;
- suivi après la rencontre selon les besoins.

6. L'avenir

Une bonne rencontre d'évaluation mobilise l'adulte pour l'avenir. À cette étape, l'adulte est appelé à faire des choix, guidé au besoin par son responsable. Trois possibilités se présentent:

- renouvellement de l'entente initiale,
- nouvelle entente et nouvelle nomination,
- départ.

Renouvellement de l'entente initiale

Le renouvellement de l'entente signifie que l'adulte est reconduit dans sa fonction, conservant son poste et poursuivant ses activités comme auparavant, avec le soutien de son responsable. Cependant

Le renouvellement de l'entente signifie que l'adulte est reconduit dans sa fonction, conservant son poste et poursuivant ses activités comme auparavant, avec le soutien de son responsable.

l'évaluation aura peut-être fait ressortir certains besoins de formation. L'organisation scout doit être en mesure de fournir directement cette formation ou de diriger l'adulte vers des lieux de formation à l'extérieur.

Il n'est pas nécessaire que cette formation soit structurée et soit reconnue par des brevets. Le but n'est que d'améliorer une ou des compétences, parfois d'en acquérir de nouvelles, en vue de mieux exécuter certaines tâches et de prendre de nouvelles responsabilités.

On ne doit pas négliger l'importance de l'autoformation ou de la formation non structurée dans cette perspective. La lecture, la participation à une expérience particulière comme un grand rassemblement, la rencontre d'autres adultes scouts sont aussi des moyens de formation qui permettent de développer des compétences réelles.

Nouvelle entente et nouvelle nomination

L'évaluation aura peut-être fait ressortir de nouveaux besoins de l'adulte. Ou encore c'est le responsable qui considère qu'une réorientation serait bénéfique à la fois à l'adulte et à l'organisation scout. Une telle voie ne signifie pas forcément que l'organisation est insatisfaite des services de l'adulte; au contraire elle peut signifier qu'elle en est tellement satisfaite qu'elle croit que les compétences de l'adulte pourraient être utiles à plus de membres ou encore à un autre niveau.

Il faut prendre garde de présenter les choses en termes de promotion ou de «carrière» scout.

Il faut prendre garde de présenter les choses en termes de promotion ou de «carrière» scout. Certes il y a une hiérarchie dans l'organisation scout et il y a des niveaux d'autorité. Mais les fonctions sont toujours des fonctions de service et non des honneurs ou des privilèges, et toutes sont éminemment utiles quel que soit le niveau. À ce titre, jamais la fonction d'adulte éducateur ne doit être considérée comme le «bas de l'échelle» ou de la pyramide; c'est au contraire une fonction vitale, la seule même qui s'exerce directement auprès des jeunes. Elle fait d'ailleurs appel à des compétences particulières qui ne sont pas nécessairement transférables dans d'autres fonctions.

Le passage d'une fonction d'éducation à une fonction de gestion ou vice-versa est une réorientation majeure, qui nécessite le plus souvent une nouvelle formation.

Le passage d'une fonction d'éducation à une fonction de gestion ou vice-versa est une réorientation majeure, qui nécessite le plus souvent une nouvelle formation. De même en est-il du passage d'un niveau à un autre, notamment du groupe au district. Là, il est bien évident que le niveau supérieur constitue une structure d'accueil différente, où un autre responsable d'adultes devra assurer le soutien de l'adulte.

Il est important de mentionner que si l'adulte est orienté vers une nouvelle fonction, le poste qu'il quitte devra être comblé. Il appartient au responsable de s'assurer qu'il y a bien une relève et qu'elle est prête à poursuivre les tâches de l'adulte qu'on veut nommer à un autre poste.

Départ

Le départ peut être volontaire tout comme il peut être la conclusion inévitable d'une forme d'impasse. S'il est volontaire, le responsable respectera les motifs qui ont amené l'adulte à ce choix. Ces motifs sont d'ailleurs très souvent légitimes: retrouver une certaine disponibilité, se consacrer à d'autres causes louables, prendre un peu de repos... Il est alors indispensable de remercier la personne, tout en lui indiquant qu'elle fera toujours partie de la «famille» et sera toujours la bienvenue. On peut organiser une fête de départ et lui remettre quelques cadeaux souvenirs.

Si le responsable (et l'organisation qu'il représente) est insatisfait des services de l'adulte et, après discussion avec celui-ci et évaluation, considère qu'un renouvellement de l'entente serait préjudiciable ou néfaste pour l'organisation, et que par ailleurs aucune nouvelle nomination n'est possible, alors dans ce cas le départ de l'adulte s'impose.

C'est une situation qui peut être embarrassante et qui équivaut, en termes francs, à «mettre un adulte dehors». Comment annoncer à un bénévole que ses services ne sont plus requis ? Comment le faire sans décourager la personne visée ? Bien des responsables d'adultes hésitent à se résoudre à une telle extrémité, ce qui perpétue souvent des situations problématiques dont l'impact peut être désastreux. Voici quelques conseils:

- Le responsable examinera la situation en profondeur. Quel est le véritable problème? La situation est-elle irrémédiable à ce point? L'intervention d'un tiers ne pourrait-elle contribuer à arranger les choses?
- Une discussion franche et très ouverte avec l'adulte concerné s'impose. Reconnaît-il qu'il est à l'origine d'un problème sérieux? Peut-il changer son attitude?
- N'y a-t-il vraiment aucune possibilité de nouvelle nomination dans un autre groupe ou à un autre niveau? Il peut en effet arriver qu'un individu ne puisse fonctionner avec efficacité dans un milieu donné, mais qu'un changement de milieu soit bénéfique. La formation acquise dans le Mouvement et l'expérience de l'adulte pourraient-elles servir ailleurs?
- Comme une nomination, un renvoi devrait être décidé par une instance de l'organisation, par exemple le conseil de groupe au niveau du groupe. Le responsable d'adultes n'a en ce cas qu'un pouvoir de recommandation.
- Une fois la décision prise, le responsable préparera une lettre officielle. Pourquoi ne pas y rappeler les bons moments et les côtés positifs de l'expérience ? On s'efforcera d'y décrire la

Le départ peut être volontaire tout comme il peut être la conclusion inévitable d'une forme d'impasse.

Comment annoncer à un bénévole que ses services ne sont plus requis ?

situation le plus objectivement possible et on informera le destinataire très clairement que l'organisation a décidé de ne plus recourir à ses services. On y sollicitera enfin un rendez-vous pour une dernière rencontre, si possible dans un contexte de détente.

- Cette dernière rencontre permettra de refaire le point sur le contenu de la lettre, de répondre à certaines interrogations et, surtout, d'éviter ou d'atténuer des frustrations qui pourraient provoquer des réactions malsaines. Il est naturellement indiqué de remercier la personne pour ses efforts et sa contribution réelle au scoutisme durant sa période de service.

Note. Le cas d'un adulte «indésirable» peut être attribuable à un conflit dont la résolution ne relève pas du responsable d'adultes ou qui appelle d'autres types d'interventions. On consultera à ce sujet le module GES 1303 *Règlement des conflits d'adultes*.

7. La reconnaissance des contributions

Il n'est pas nécessaire d'attendre le départ de l'adulte pour souligner sa contribution.

Il n'est pas nécessaire d'attendre le départ de l'adulte pour souligner sa contribution. Car il faut admettre que la vie d'un adulte bénévole dans le scoutisme n'est pas de tout repos. Dans le chant de la *Prière scoute*, on dit au Seigneur qu'on n'attend «*d'autre récompense que celle de savoir qu'on fait Sa sainte volonté*». En ce sens, l'adulte engagé dans le scoutisme n'attend pas qu'on lui remette une médaille pour continuer son travail, mais il sait combien l'appui et la reconnaissance des autres peuvent l'encourager, le stimuler. Que le Mouvement scout remercie ses membres adultes et reconnaisse publiquement leurs mérites est donc parfaitement normal et même souhaitable.

Les moyens de reconnaissance sont nombreux. Chaque groupe peut se doter d'une politique à cet égard. Par exemple, un groupe peut remettre:

- des lettres de remerciements sur papier officiel,
- des certificats honorifiques à l'occasion d'un anniversaire ou d'un rassemblement,
- des trophées ou des plaques honorifiques personnalisés (œuvre ou inscription originale),
- des cadeaux choisis selon la personnalité, notamment des articles ou accessoires scouts.

Un autre moyen de mettre en valeur les mérites d'un bénévole scout consiste à faire publier un article sur lui dans un périodique local ou dans une publication scoute.

Il existe par ailleurs des programmes de décorations scoutées à plusieurs niveaux: l'Association des Scouts du Canada a un pro-

gramme national et toutes les fédérations ont également un programme. Certains districts ont aussi un programme.

Il est important que le responsable d'adultes veille à ce que les différentes décorations soient réellement accessibles aux adultes sous son autorité. Il doit se renseigner auprès des niveaux supérieurs et, au besoin, remplir des formulaires de demande pour se conformer à la procédure.

Pour approfondir cette question, voir le module GES 1305 *Reconnaissance des bénévoles*.

Il est important que le responsable d'adultes veille à ce que les différentes décorations soient réellement accessibles aux adultes sous son autorité.

PÉDAGOGIE

- Dessiner, de mémoire, le schéma illustrant le cycle de vie de l'adulte dans le scoutisme.
- Examiner comment la *Politique nationale de recrutement et d'adhésion des nouveaux adultes dans le scoutisme* peut s'appliquer dans un groupe scout.
- Si on est déjà un responsable d'adultes, établir, avec un adulte sous son autorité, les bases d'une entente comprenant un mandat général, un mandat particulier pour l'année en cours et des objectifs personnels.
- Si on n'est pas un responsable d'adultes et si on ne travaille pas en vertu d'une entente déjà établie, établir, avec son responsable, les bases d'une telle entente.
- Déterminer ses propres besoins en formation.
- Préparer une grille d'évaluation pour un adulte en fonction.
- Préparer une rencontre d'évaluation.
- Discuter avec des responsables de façons de procéder pour se départir des services d'un adulte indésirable.

SOURCES ET RESSOURCES

ASSOCIATION DES SCOUTS DU CANADA, *Informations aux adultes désirant adhérer au Mouvement scout*, 1996.

ASSOCIATION DES SCOUTS DU CANADA, *Le programme national de décorations*, 1999-2000.

ASSOCIATION DES SCOUTS DU CANADA, *Politique nationale de recrutement et d'adhésion des nouveaux membres adultes*, 1999.

BÉLANGER, Laurent, André PETIT et Jean-Louis BERGERON, *Gestion des ressources humaines*, Gaëtan Morin Éditeur, 1983.

CONSEIL DES LOISIRS, RÉGION DE QUÉBEC, *Le recrutement et la motivation des bénévoles*, Les Outils du bénévole, guide 5.

FÉDÉRATION DES FRANCOPHONES HORS-QUÉBEC, *La gestion des bénévoles*, 1983.

FOREST, Martin, *Mobiliser son équipe et partager un projet d'entreprise*, Les publications CFC, 1993.

JETTÉ, Pierre et Richard DESBIENS, *La relation de supervision*, Les publications CFC, 1992.

ORGANISATION MONDIALE DU MOUVEMENT SCOUT, *Adultes dans le scoutisme*, 1990.

ORGANISATION MONDIALE DU MOUVEMENT SCOUT, *Introduction à Adultes dans le scoutisme*, 1990.

ORGANISATION MONDIALE DU MOUVEMENT SCOUT, *Management*, dossier n°7 *Gestion des ressources humaines*, Bureau mondial du scoutisme, 1999.

WESTHER, Willian B., Keith DAVIS et Hélène LEE-GOSSELIN, *La gestion des ressources humaines*, McGraw-Hill, 1985.

ZWIERS, Michael Lee, *When you have to let a volunteer go*, *The Leader* (revue de Scouts Canada), décembre 1988.

Évaluation formative du module GESTION DES RESSOURCES ADULTES 1

Connaissances

- Énumérez les étapes du cycle de vie de l'adulte dans le scoutisme.
- Définissez en vos propres termes le responsable d'adultes.
- Indiquez les étapes du recrutement sélectif.
- Que devrait contenir une entente avec un adulte sur le point d'assumer de nouvelles fonctions dans le scoutisme ?
- Quels sont les objectifs d'un parcours d'insertion ?
- Quels types de soutien un responsable d'adultes peut-il apporter à un adulte dans le scoutisme ?
- Indiquez trois motivations chez un adulte dans le scoutisme et dites comment un responsable d'adultes peut miser sur ces motivations pour que l'adulte améliore son rendement.
- Quels sont les principes à la base de toute évaluation d'un adulte dans le scoutisme ?
- Quels sont les points essentiels à aborder dans une rencontre d'évaluation ?
- Indiquez trois moyens de reconnaissance des services d'un adulte dans le scoutisme.

Apprentissage pratique (stage)

Occuper pendant un minimum de trois mois consécutifs un poste de responsable d'adultes et exécuter les tâches suivantes:

- mettre sur pied une équipe ou gérer une équipe déjà existante,
- recruter les adultes qui la composeront,
- conclure une entente avec chacun de ces adultes,
- au besoin, déterminer la formation requise pour chacun et veiller à ce qu'elle soit entreprise,
- au terme des trois mois, évaluer chacun des adultes,
- examiner l'avenir avec chacun en vue d'une décision,
- proposer des moyens de reconnaissance.