

Série des modules optionnels

ANI 1101 Accueil et intégration de jeunes handicapés
ANI 1102 Coéducation enfants
ANI 1103 Coéducation adolescents
ANI 1104 Jeunes en difficulté
ANI 2001 Dynamique des groupes
ANI 1105 Éduquer aujourd'hui
ANI 2006 Agent de développement spirituel
ANI 1107 Grands jeux

SOC 1201 Symboles et traditions
SOC 1202 Scoutisme international
SOC 1203 Scoutisme et environnement
SOC 1204 Scoutisme et parents

GES 2010 Gestion d'un district scout

GES 2042 GESTION DES RESSOURCES ADULTES 2

GES 2044 Gestion financière 2
GES 1302 Organisation d'un rassemblement
GES 1303 Règlement des conflits d'adultes
GES 1304 Matériel et équipement
GES 1305 Reconnaissance des bénévoles
GES 1306 La planification dans le scoutisme

TEC 1401 Camping d'été
TEC 1402 Camping d'hiver
TEC 1403 Publicité
TEC 1404 Expression et feux de camp
TEC 1405 Secourisme
TEC 1406 Orientation (carte et boussole)
TEC 1407 Communications et JSLO/JOTI
TEC 1408 Publier un périodique scout
TEC 1409 Nature: flore et faune
TEC 1410 Activités d'hiver
TEC 1411 Parler en public
TEC 1412 Scoutisme marin



ASSOCIATION DES SCOUTS DU CANADA

FORMATION MODULAIRE

Gestion des ressources adultes 2

GES 2042

Deuxième édition
Octobre 2001

Objectifs du module GESTION DES RESSOURCES ADULTES 2

Objectif général

Être en mesure de diriger de façon optimale une équipe d'adultes dans le scoutisme et connaître les principes de la gestion des employés dans le scoutisme.

Objectifs particuliers

- Appliquer le recrutement sélectif à la composition d'une équipe d'adultes dans le scoutisme.
- Conduire des évaluations du travail en équipe.
- Mobiliser une équipe d'adultes dans le scoutisme.
- Déterminer le besoin d'employés rémunérés à un niveau de l'organisation scout.
- Comprendre comment on applique l'approche Adultes dans le scoutisme aux employés du mouvement.
- Savoir ce que les bénévoles peuvent attendre des employés et ce que les employés attendent des bénévoles.
- Connaître les conditions et facteurs favorisant le meilleur cadre de travail possible pour les employés.

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

CONTENU	3
Matière	3
1. Introduction	3
2. La gestion d'une équipe dans le scoutisme	4
3. La mobilisation d'une équipe dans le scoutisme	8
4. La gestion des employés dans le scoutisme	10
Pédagogie	17
Sources et ressources	18
ÉVALUATION FORMATIVE	19

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.

©2001, Association des Scouts du Canada

Contenu du module GESTION DES RESSOURCES ADULTES 2

MATIÈRE

1. Introduction

Ce module fait suite au module GES 1042 *Gestion des ressources adultes 1*, qui présentait chacune des étapes de la gestion des adultes dans le scoutisme en fonction du schéma du cycle de vie de l'adulte dans le scoutisme. Le point de vue était celui du responsable d'adultes face à un adulte, dans une perspective d'encadrement individualisé.

Dans la réalité, les responsables scouts gèrent le plus souvent des équipes d'adultes.

Or, dans la réalité, les responsables scouts gèrent le plus souvent des équipes d'adultes. Une équipe, on le sait, est plus que la somme des individus qui la composent. Si le responsable doit se préoccuper de chacun des adultes sous son autorité, il doit aussi veiller à la dynamique de l'ensemble. Plutôt qu'un patron, c'est un chef d'équipe.

Une autre réalité, au niveau des districts, des fédérations et de l'Association, est le recours à un personnel rémunéré pour certaines tâches. C'est un aspect différent de la gestion des ressources adultes dans le scoutisme qui est peut-être négligé, mais qui a une grande importance dans le fonctionnement de l'organisation.

La gestion d'une équipe et la gestion d'employés constituent donc la matière du présent module. Comme GES 1042, ce module s'adresse à des responsables d'adultes, mais il intéressera plus particulièrement les responsables qui travaillent au niveau des districts, à celui des fédérations et au niveau national.

Il est fortement conseillé à l'adulte qui veut étudier ce module de revoir non seulement le module GES 1042, mais aussi les modules ANI 1001 *Animation d'un groupe de personnes*, ANI 1041 *Animation des adultes*, GES 1043 *Recrutement des adultes*, TEC 1046 *Tenue d'une réunion* et ANI 2001 *Dynamique des groupes*. Ensemble, ces modules constituent une trousse à outils précieuse pour les responsables scouts.

2. La gestion d'une équipe dans le scoutisme

«L'ÉQUIPE NE PEUT ALLER PLUS LOIN QUE SON CHEF...
OU PAS TRÈS LONGTEMPS.»

On préconise le travail en équipe dans le scoutisme, non seulement parce qu'il permet d'atteindre plus efficacement les objectifs de l'organisation, mais aussi parce que l'équipe est le cadre idéal pour vivre les valeurs scoutées. Le fonctionnement en équipe fait ainsi office de modèle sur le plan éducatif. L'éducation scoutée, rappelons-le, privilégie une méthode dont l'un des éléments essentiels est précisément la vie d'équipe¹.

La gestion d'une équipe dans le scoutisme devrait donc favoriser à la fois l'efficacité et une dynamique relationnelle empreinte des valeurs de la Loi scoutée. C'est cette double préoccupation des responsables qui fait l'originalité de l'approche de gestion des équipes dans le scoutisme.

Cela dit, tout responsable d'équipe doit gérer chacun des individus qui la composent selon le modèle présenté dans GES 1042. C'est dire qu'il devra choisir soigneusement chacun des membres (recrutement sélectif), qu'il proposera à chacun une entente et un mandat, qu'il devra pourvoir à la formation de chacun s'il y a lieu, qu'il devra soutenir chacun en cours d'activité et qu'il devra évaluer chaque personne. Si l'équipe est permanente, chacun des membres aura à faire un choix en fin de mandat : solliciter un nouveau mandat, se diriger vers un nouveau poste ou partir. Nous allons reprendre ici certains de ces éléments, mais dans une perspective collective.

Le recrutement sélectif des membres

Le recrutement des membres d'une équipe est fonction des tâches que l'on veut confier à chacun dans cette équipe. S'il s'agit d'une équipe purement délibérative, dont les membres sont recrutés uniquement pour discuter et prendre des décisions ou faire des recommandations, il est moins important que chacun ait une spécialité. Il n'en demeure pas moins qu'une certaine diversité est précieuse, notamment sur les plans intellectuel et culturel. Il est surtout important que les membres de l'équipe reflètent la diversité de la population pour laquelle ils travailleront, même s'il ne s'agit pas de représentants au sens strict.

Le responsable de l'équipe veillera donc à assurer un certain équilibre. Tout dépend de la situation et de la nature même de l'équipe, mais on peut mentionner quelques facteurs à considérer :

¹ Voir le module ANI 1026 *Programme des jeunes 1*.

L'équipe est le cadre idéal pour vivre les valeurs scoutées.

Il est important que les membres de l'équipe reflètent la diversité de la population pour laquelle ils travailleront, même s'il ne s'agit pas de représentants au sens strict.

- **L'âge.** Il est souhaitable qu'une équipe dans le scoutisme associe plusieurs générations. Parfois, des équipes vieillissent sans qu'on se soucie de les rajeunir; c'est un paradoxe dans un mouvement de jeunesse. L'Association des Scouts du Canada incite tous les responsables à inclure dans leurs équipes des jeunes adultes de 25 ans et moins.
- **Le sexe.** Il est normal que, dans un mouvement où la parité hommes-femmes a presque été atteinte et où l'on préconise la coéducation, on trouve des hommes et des femmes au sein des équipes d'adultes.
- **L'expérience.** L'expérience est certes un atout pour les adultes qu'on veut recruter, mais il faut donner la chance à des adultes de moindre expérience de faire partie d'équipes à divers niveaux. On peut former ces adultes, qui constitueront d'ailleurs une relève précieuse le moment venu.
- **La diversité géographique.** Quand le travail d'une équipe est appelé à s'appliquer à un vaste territoire, il est souhaitable que les membres de l'équipe reflètent la diversité géographique de ce territoire. Au niveau régional, on peut parler d'une diversité qui reflète la taille des municipalités, ou encore d'un équilibre urbain-rural.
- **Le niveau scolaire.** Une équipe composée uniquement d'universitaires sera peut-être perçue comme un cercle fermé de «pelleteux de nuages», tandis qu'une équipe formée exclusivement d'adultes «terre à terre» n'aura peut-être pas la vision ou le recul nécessaire pour exécuter ce qu'on attend d'elle. Tout dépend de la situation, mais plaidons encore une fois pour l'heureux mélange des ressources et la complémentarité.

Il est évidemment important que chaque membre de l'équipe présente certaines qualités ou attitudes, en plus de ses compétences particulières :

- capacité de travail en équipe,
- ouverture d'esprit (disposition au changement si nécessaire),
- respect des autres,
- acceptation de l'autorité du responsable,
- sens du partage,
- disponibilité,
- responsabilité.

Sur ce plan, il n'est pas mauvais de rappeler à chacun, au moment où on lui propose de se joindre à l'équipe, le Code d'éthique des adultes de l'ASC.

FORMATION MODULAIRE

Le responsable s'efforcera de prévenir les conflits en prenant garde de ne pas associer des personnalités «incompatibles» au sein de son équipe. Il est toutefois possible qu'il ne découvre ces incompatibilités qu'après la sélection des membres, en quel cas il devra gérer un conflit ou revoir la composition de l'équipe.

Naturellement, tout responsable sait s'entourer de personnes avec lesquelles il sait qu'il pourra travailler avec confiance.

Un engagement de chaque membre envers l'équipe

Accepter de faire partie d'une équipe d'adultes dans le scoutisme, c'est non seulement s'engager à assumer quelques responsabilités et à exécuter un certain nombre de tâches, c'est aussi s'engager envers l'équipe elle-même. Il est donc souhaitable que l'entente individuelle avec chaque membre comporte des dispositions qui reflètent cet engagement.

Ainsi, tout membre d'une équipe de travail au sein du Mouvement scout devrait s'engager à :

- assister aux réunions, à moins de circonstances incontrôlables;
- se préparer aux réunions en lisant les documents envoyés au préalable;
- participer aux discussions lors des réunions;
- exécuter les suivis qui lui incombent;
- se montrer solidaire des autres membres de l'équipe;
- accepter et transmettre, s'il y a lieu, les décisions ou orientations collectives;
- communiquer au responsable tout malaise personnel relié au travail en équipe ou à la conduite des dossiers et ce, dans les plus brefs délais.

Formation à des fins d'efficacité collective

Le responsable d'une équipe veille non seulement à assurer une formation adéquate à chacun des membres et à le soutenir en cours de mandat, mais il peut aussi proposer des formations collectives à l'ensemble de son équipe. Voici quelques exemples :

- en préparation d'un camp d'été, un responsable d'unité propose à son équipe d'adultes éducateurs de suivre un cours d'initiation à l'escalade, dont ils pourront faire profiter les jeunes;
- le district a formé un comité d'organisation pour son prochain camporee; le responsable de ce comité en invite les membres à étudier le module GES 1302 *Organisation d'un rassemblement* et à en discuter au cours d'une réunion;

Le responsable s'efforcera de prévenir les conflits en prenant garde de ne pas associer des personnalités «incompatibles» au sein de son équipe.

Le responsable d'une équipe peut proposer des formations collectives à l'ensemble de son équipe.

L'évaluation du travail d'équipe est essentiellement la mesure du chemin parcouru et l'estimation du travail qu'il reste à accomplir.

- le commissaire de district invite à une réunion de son équipe le responsable du développement spirituel de la fédération pour que chacun puisse mieux comprendre la responsabilité du district en matière de développement spirituel;
- le responsable d'un comité de finances inscrit les membres de son comité à une session de formation sur le financement des organismes sans but lucratif.

L'évaluation collective

Périodiquement, toute équipe fait le point sur son travail. Souvent, le responsable demande de brèves évaluations à la fin de chacune des réunions, mais il en résulte la plupart du temps quelques impressions sans lendemain.

Or, l'évaluation est une étape importante dans le travail d'équipe. C'est essentiellement la mesure du chemin parcouru et l'estimation du travail qu'il reste à accomplir. On en profite pour apporter des modifications aux prévisions, revoir certaines tâches, réexaminer le partage des responsabilités, s'interroger sur le calendrier de travail, etc.

Pour qu'une évaluation soit efficace, non seulement faut-il qu'elle soit conduite avec une certaine rigueur (un recueil d'impressions ne suffit pas), mais il faut qu'elle s'appuie sur des données précises, notamment des objectifs de départ. On ne peut mesurer le chemin parcouru que si on connaît la destination visée et que si on avait arrêté des moyens particuliers pour l'atteindre.

Toute évaluation d'un travail d'équipe comprendra quatre étapes :

- 1° **constater** : on fait le bilan du travail accompli;
- 2° **comparer** : on compare les résultats obtenus aux résultats désirés ou attendus;
- 3° **expliquer** : on recherche les causes des écarts, qu'ils soient positifs ou négatifs;
- 4° **rectifier** : on détermine ce qu'il y a à maintenir, à changer, à améliorer, les correctifs à apporter, les nouveaux objectifs à prévoir.

On ne fait pas de telles évaluations à toutes les réunions, bien entendu. Disons que, durant une année scoute, le responsable d'une équipe permanente devrait inscrire une telle évaluation à l'ordre du jour au moins deux fois, soit à mi-parcours et en fin de parcours.

La reconnaissance collective

On pense souvent à reconnaître le travail individuel dans le scoutisme — la plupart des décorations sont individuelles —, mais on ne souligne peut-être pas assez le travail d'équipe. Il appartient au

responsable de faire valoir le travail de son équipe auprès d'autres responsables, auprès des instances, voire auprès du public.

Quand une équipe a terminé un mandat, pourquoi ne pas remettre à chacun des membres un cadeau en signe de reconnaissance (plaque souvenir, certificat, article scout...)? Et pourquoi ne pas mentionner la contribution de cette équipe dans les publications scouts ?

3. La mobilisation d'une équipe dans le scoutisme²

Qu'est-ce qu'une équipe mobilisée ?

Pourquoi parle-t-on de mobilisation ? C'est essentiellement la condition de l'efficacité et de la réussite. Une équipe mobilisée, c'est en fait une équipe motivée, composée de personnes enthousiastes qui veulent vraiment obtenir des résultats. Il est tentant de faire la comparaison avec une équipe sportive, mais ici, il ne s'agit pas de compétition. Chaque équipe, dans l'organisation scout, a sa raison d'être; elle n'est jamais en concurrence avec d'autres équipes, elle a ses fins propres et elle contribue au développement de l'ensemble.

Le mot clé de la mobilisation, c'est la motivation. Or, pour qu'une équipe soit motivée, il importe d'abord que son responsable le soit, puis que tous atteignent ce niveau de conviction qui va créer une sorte de chimie collective, une solidarité toute tendue vers les objectifs poursuivis.

Dans une équipe mobilisée, chacun...

- est utile et reconnu par les autres membres de l'équipe;
- apporte sa contribution personnelle;
- trouve des défis à sa mesure;
- apprend et se développe (donc, progresse);
- travaille dans un climat social favorable et plaisant;
- partage un idéal.

La mobilisation est la condition de l'efficacité et de la réussite.

Le mot clé de la mobilisation, c'est la motivation.

² Ce titre est inspiré du guide de management *Mobiliser son équipe*, par Martin Forest, du groupe CFC, Montréal, 1992. Bon nombre des idées proposées dans cette section proviennent de ce manuel.

Toute équipe veut donner du sens à ses actes, exercer un pouvoir et être valorisée.

Les besoins à la base de la mobilisation

La mobilisation repose sur la réponse à trois types de besoins :

- **donner un sens à ses actes** : toute personne veut comprendre ce qu'elle fait et pour quoi (dans quel but) elle le fait;
- **exercer un pouvoir** : toute personne désire que sa contribution ait une influence;
- **être valorisé** : la valeur recherchée tient au respect qu'on lui manifeste et à la reconnaissance qui en constitue le signe le plus visible.

Ce qui est vrai d'un individu l'est aussi d'une équipe. Toute équipe veut donner du sens à ses actes, exercer un pouvoir et être valorisée.

Les conditions de la mobilisation

Pour mobiliser une équipe, il faut répondre à chacun des besoins mentionnés, tant sur le plan collectif que sur le plan individuel. On y parviendra aux conditions suivantes, qui constituent un environnement mobilisateur :

- **Le projet de l'équipe** (qui peut se traduire sous forme de mandat) **est clair et partagé**, mais il faut aussi que **les objectifs de l'organisation** dans laquelle l'équipe travaille **soient clairs et partagés**. Dans le scoutisme, le membre d'une équipe adhère donc non seulement aux objectifs que son équipe poursuit, mais aussi au projet scout dans son ensemble.
- **Le climat d'association est favorable**. Il n'est pas facile de définir ce qu'est un climat favorable, car il entre une grande part de subjectivité dans la perception du climat. Il est toutefois évident qu'une organisation dans laquelle les conflits sévissent en permanence, où le roulement est élevé et dont l'image n'est pas reluisante engendre un climat malsain, préjudiciable même aux équipes dont les membres apparaissent initialement très motivés et faisaient preuve d'une grande cohésion.
- **Les règles de fonctionnement permettent une participation optimale de chacun**. Chaque membre de l'équipe peut alors donner tout ce qu'il peut et en retirer le maximum.

Le rôle du responsable de l'équipe

C'est d'abord la prise de conscience de l'ensemble des facteurs qui conditionnent la mobilisation qui va permettre au responsable de trouver les moyens les plus susceptibles de provoquer cette mobilisation. Le responsable peut ainsi agir sur :

- les motivations individuelles des membres de l'équipe (réponses à leurs besoins),
- le projet de l'équipe (clarification des objectifs)
- le climat de travail (règlement des conflits)
- les règles de fonctionnement (démocratisation).

Cependant, il devra peut-être modifier certaines attitudes, voire même son style de leadership, pour que ses interventions soient efficaces. Le responsable d'une équipe doit ainsi être capable de passer :

<i>du gestionnaire qui...</i>	<i>au gestionnaire qui...</i>
sait	écoute
maîtrise	apprend
commande	anime
autorise	appuie
répond	questionne
cache ses émotions	met en valeur ses émotions
suit le courant	guide

4. La gestion des employés dans le scoutisme

Le scoutisme est un mouvement de bénévoles. Depuis ses débuts, il a été dirigé presque exclusivement par des bénévoles, mais, dès les origines, certaines associations scoutistes crurent nécessaire de recourir à des responsables permanents, en nombre limité, pour accroître leur efficacité. Plusieurs de ces employés furent de bons leaders et des organisateurs remarquables.

Les premiers permanents ne recevaient aucune formation particulière. Ce n'est que plus tard que se développa la notion de «service professionnel» dans le scoutisme, qui exige des compétences et une formation bien définies. Certaines associations scoutistes ont poussé ce modèle assez loin. Elles engagent de véritables spécialistes, auxquelles elles donnent une formation scoutiste, et ces professionnels font carrière dans le scoutisme. Il s'agit le plus souvent d'associations

Certaines associations scoutistes engagent des spécialistes, auxquelles elles donnent une formation scoutiste, et ces professionnels font carrière dans le scoutisme.

On compte tout au plus une centaine d'employés au sein de l'Association des Scouts du Canada, tous niveaux confondus, ce qui constitue moins de un pour cent de l'effectif adultes.

relativement riches, qui comptent plusieurs centaines de milliers de membres.

Le scoutisme francophone canadien a cultivé une approche différente. En 1949, la Fédération des Scouts de la Province de Québec engageait un premier employé comme secrétaire permanent : Jean Tellier était d'abord un chef scout avant d'être un professionnel. Le ton était donné, les organisations de scoutisme francophone, qui n'étaient pas riches et qui comptaient relativement peu de membres, engageraient de préférence des scouts, qui consentiraient à une rémunération modeste et qui se dévoueraient avec zèle au service de leurs collègues bénévoles. Par la suite (depuis les années 70), on engagea aussi, à divers niveaux de la structure, des employés dits de soutien, majoritairement des femmes, pour exécuter surtout des tâches de secrétariat.

De nos jours, on compte tout au plus une centaine d'employés au sein de l'Association des Scouts du Canada, tous niveaux confondus, ce qui constitue moins de un pour cent de l'effectif adultes. Il y a peu de professionnels dans ce personnel. Signalons cependant que les diverses corporations de scoutisme font appel de temps en temps à des professionnels, par exemple des avocats, des comptables ou des graphistes, mais on ne peut considérer ces spécialistes comme des employés du scoutisme.

Le besoin d'employés rémunérés dans le scoutisme

Il a été démontré qu'il existe une relation directe entre le recours à des employés rémunérés et la qualité des services de l'organisation scout à ses membres³. Comme le nom qu'on leur donne le plus souvent l'indique, les «permanents» assurent une continuité de services et peuvent contribuer avec une remarquable efficacité à la consolidation et au développement du Mouvement scout.

Le besoin de base qui commande l'engagement d'un employé est le plus souvent le fonctionnement d'un bureau ou d'un secrétariat. Parfois, la corporation scout n'a même pas les moyens d'embaucher un employé à temps plein, mais le salaire versé à un employé, à temps plein ou partiel, doit être considéré comme une dépense de première nécessité. Le district qui se refuse à une telle dépense pourra difficilement assumer la totalité de ses responsabilités⁴, même avec la meilleure volonté de ses dirigeants bénévoles.

³ Organisation mondiale du Mouvement scout, *Le service professionnel*, Les documents du scoutisme mondial, cahier n° 3.

⁴ Voir le module GES 2010 *Gestion d'un district scout*.

FORMATION MODULAIRE

Un autre besoin important est le fonctionnement d'un magasin ou comptoir scout. L'employé requis devra évidemment être capable de gérer ce magasin comme un petit commerce.

Les conseils d'administration des corporations scoutistes sont les seuls à pouvoir déterminer le besoin de personnel à leur niveau. Ils ont évidemment des contraintes budgétaires sévères au départ, mais ils doivent s'interroger sur différentes possibilités :

- tâches prioritaires que les bénévoles ne peuvent exécuter;
- niveaux de compétences requis (professionnel, technique, soutien);
- employés à temps plein, à temps partiel ou contractuels;
- encadrement à mettre en place.

L'employé, un adulte dans le scoutisme

Tout employé de l'organisation scoutiste est un adulte dans le scoutisme. L'approche de gestion des ressources adultes dans le scoutisme ne fait pas de distinction entre bénévoles et permanents. C'est donc dire que le cycle de vie de l'adulte dans le scoutisme s'applique aussi à l'employé dans le scoutisme.

Il importe que les responsables bénévoles comprennent cette approche et l'appliquent aux employés, tout comme il est essentiel que les employés se perçoivent eux-mêmes comme des adultes dans le scoutisme, quelles que soient leurs fonctions.

RECRUTEMENT SÉLECTIF, ADHÉSION ET CONTRAT

Le recrutement sélectif d'un employé exige du candidat une adhésion au but et aux valeurs du scoutisme. L'employé recruté doit par ailleurs faire l'objet d'une vérification de ses antécédents judiciaires, même s'il n'est pas appelé à être en contact direct avec des jeunes.

L'employé peut être invité à signer un contrat, équivalent de l'entente qu'on propose aux autres adultes, ou encore indiquer qu'il accepte la politique de travail qu'on lui propose. Cela signifie que l'employeur doit avoir une politique de travail, qui précise les conditions de travail.

Cette politique ne dispense pas de fournir à l'employé une description précise de ses tâches. Par ailleurs, il est recommandé que l'employé et son supérieur immédiat (autre employé ou responsable bénévole) définissent ensemble des objectifs personnels à atteindre pour l'employé, à tout le moins sur une base annuelle. La description de tâches, qui est en quelque sorte le mandat de l'employé, et les objectifs personnels serviront de référence pour les évaluations.

Les conseils d'administration des corporations scoutistes sont les seuls à pouvoir déterminer le besoin de personnel à leur niveau.

Tout employé de l'organisation scoutiste est un adulte dans le scoutisme.

Il est recommandé que l'employé et son supérieur immédiat définissent ensemble des objectifs personnels à atteindre pour l'employé.

Il est essentiel que tout employé reçoive une formation scoute de base, le plus tôt possible après son embauche.

Le soutien qu'un responsable doit accorder à un employé ne diffère pas fondamentalement du soutien à tout autre adulte bénévole.

FORMATION ET SOUTIEN

Toute politique de travail devrait inclure des dispositions sur la formation. Il est essentiel que tout employé reçoive une formation scoute de base, le plus tôt possible après son embauche. Il est possible qu'il ait déjà acquis cette formation s'il a occupé auparavant un poste d'adulte bénévole dans le scoutisme, mais il est également possible qu'il ne connaisse pas le scoutisme. Le but de cette formation n'est pas de lui attribuer un Badge de Bois ou un Nœud de Cabestan violet, mais plutôt de le familiariser avec le scoutisme.

Voici les modules de formation à proposer à tout nouvel employé :

SOC 1004 Adultes dans le scoutisme
 SOC 1005 Principes fondamentaux du scoutisme
 SOC 1007 Structure et organisation du Mouvement scout
 SOC 1008 Histoire du Mouvement scout
 GES 1011 Sécurité et assurances
 ANI 1026 Programme des jeunes 1

L'employé peut lire et étudier ces modules seul (autoformation), se faire assister de son supérieur ou d'un formateur, ou encore s'inscrire à des sessions dans un district.

Au-delà de cette formation de base, une formation plus spécialisée s'imposera peut-être, dans le champ de compétences de l'employé ou encore dans un nouveau champ de compétences qui lui permettra de servir encore mieux l'organisation. Les champs de perfectionnement peuvent être, par exemple, l'informatique, l'administration, les communications, le marketing...

Le soutien qu'un responsable doit accorder à un employé ne diffère pas fondamentalement du soutien à tout autre adulte bénévole. On parle ici de soutien technique, de soutien moral et de soutien matériel. Le responsable doit par ailleurs prendre en compte les besoins personnels de l'employé⁵.

ÉVALUATION

Les principes qui s'appliquent à l'évaluation de tout adulte dans le scoutisme devraient aussi s'appliquer à l'employé⁶. Entre autres, il est important que l'employé participe à son évaluation et que celle-ci soit perçue, de part et d'autre, comme une étape positive et motivante. L'évaluation d'un employé devrait faire ressortir tout autant ses réussites et ses forces que ses lacunes et ses faiblesses.

⁵ Voir le module GES 1042 *Gestion des ressources adultes 1*, deuxième édition, pp. 17 à 21.

⁶ Voir le module GES 1042 *Gestion des ressources adultes 1*, deuxième édition, pp. 21-22.

RECONNAISSANCE

L'employé a beau être rémunéré, il a besoin, comme tout autre adulte dans le scoutisme, d'une reconnaissance au sein de l'organisation. Devrait-on pouvoir proposer sa candidature à des décorations scouts officielles ? C'est là un sujet de débat que nous ne pouvons trancher ici. On peut considérer que les décorations officielles reconnaissent, en même temps que la valeur des services, la contribution bénévole de certains adultes, mais on peut aussi arguer que l'employé est un adulte dans le scoutisme comme les autres...

Cette discussion est cependant secondaire. Il existe plusieurs autres moyens que des décorations officielles pour reconnaître la qualité des services d'un employé : cadeau, boni, assouplissement du cadre de travail, éloge public, résolution de félicitations, etc. Les remerciements sincères et personnels d'un responsable valent par ailleurs bien des décorations.

La relation employés-bénévoles

La relation employés-bénévoles est un sujet épineux. Certains responsables bénévoles redoutent le «pouvoir» des permanents; quelques-uns se refusent même d'engager des employés de peur que le Mouvement ne soit dirigé par des non-bénévoles. Cette crainte ne devrait jamais être fondée, car d'une part les employés du scoutisme sont en nombre infime par rapport aux bénévoles, d'autre part ils travaillent dans un cadre où les décisions ultimes sont toujours prises par des bénévoles.

«Il est extrêmement important que le permanent se soumette et se conforme aux politiques à suivre et aux procédures établies par les bénévoles (...). L'expérience acquise dans le monde entier démontre que, dans les associations où le corps de bénévoles adultes a comme partenaire et soutien un groupe de permanents compétents et bien formés, le scoutisme a prospéré et grandi numériquement et en qualité.

«Le permanent peut et doit faire des suggestions. Il ne doit pas se décourager si ses propositions ne sont pas toujours adoptées. Si les décisions finales ne diffèrent pas de la politique à suivre et des procédures établies, le permanent a le devoir de les mettre en œuvre avec enthousiasme et avec talent. Pour réussir et supporter les éventuelles frustrations et déceptions, le permanent doit aborder les situations dans un esprit positif.

«S'il se présente un problème dont il ne connaît pas immédiatement la solution, le permanent doit savoir où obtenir une réponse. Afin de remplir son rôle de conseiller, il doit rester en étroit contact avec les bénévoles et les comités. Les relations personnelles, les fréquents

L'employé a besoin d'une reconnaissance au sein de l'organisation.

Il est extrêmement important que le permanent se soumette et se conforme aux politiques à suivre et aux procédures établies par les bénévoles.

rapports (formels ou informels) et les avis échangés en va-et-vient avec les bénévoles sont des éléments essentiels⁷».

CE QUE LES BÉNÉVOLES PEUVENT ATTENDRE DES EMPLOYÉS

- comportement et attitudes en accord avec la Loi scout et le Code d'éthique des adultes dans le scoutisme,
- connaissance de leur travail,
- initiative,
- aide et coopération rapides et efficaces avec eux,
- poursuite du travail jusqu'à son aboutissement,
- capacité d'organiser eux-mêmes leur emploi du temps,
- loyauté envers l'organisation,
- information constante des bénévoles.

CE QUE LES EMPLOYÉS ATTENDENT DES BÉNÉVOLES

- confiance exprimée et renouvelée,
- liberté d'action raisonnable,
- soutien constant et sans réserve,
- instructions ou directives précises,
- formation scout,
- rapports interpersonnels empreints de respect et de dignité,
- reconnaissance et critiques constructives,
- avantages matériels (rémunération en fonction de la compétence et de l'expérience, avantages sociaux),
- disponibilité pour la planification et la coordination.

Le cadre de travail

Il est important que les responsables scouts qui auront à gérer des employés connaissent les lois et les diverses possibilités pour définir un cadre de travail.

Nous avons évoqué précédemment la politique de travail qui s'impose quand une corporation scout décide d'engager du personnel. Or, le monde du travail est régi par des lois, des codes, des contrats, des conventions collectives et des règlements. Il est important que les responsables scouts qui auront à gérer des employés connaissent les lois et les diverses possibilités pour définir un cadre de travail.

Il y a plusieurs lois du travail, tant fédérales que provinciales. Rien qu'au Québec, on peut citer la Loi sur les normes du travail, certains articles du Code civil, le Code du travail, la Charte des droits et libertés de la personne, la Loi sur la santé et la sécurité du travail et la Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles. Toute politique de travail au Québec devra être naturellement conforme à ces lois. Il est recommandé de consulter un spécialiste pour s'en assurer.

⁷ Organisation mondiale du Mouvement scout, *Le service professionnel*, Les documents du scoutisme mondial, cahier n° 3.

FORMATION MODULAIRE

Une politique de travail peut inclure des dispositions sur :

- l'horaire de travail,
- la rémunération (incluant le temps supplémentaire),
- les avantages sociaux,
- les congés,
- les vacances,
- les absences dues à la maladie ou à un accident,
- la formation ou le perfectionnement,
- l'uniforme,
- la cessation d'emploi,
- la discipline (mesures disciplinaires),
- les dépenses (automobile, repas, représentation).

Le cadre de travail, c'est cependant plus qu'une politique ou un contrat. C'est un lieu, ce sont des équipements, ce sont des collègues, c'est un climat... Dans la mesure du possible, les responsables s'efforceront d'offrir le meilleur environnement possible à leurs employés :

- local accueillant, propre et bien entretenu,
- cuisinette,
- espaces de rangement (classiers, étagères) suffisants,
- équipement de bureau convenable,
- outils informatiques et électroniques performants,
- stationnement à proximité.

Cet environnement profitera d'ailleurs aux bénévoles et aux visiteurs qui se rendront au local où travaillent les employés.

La rémunération

Voici quelques facteurs qui peuvent aider les responsables scouts à déterminer une rémunération juste et satisfaisante pour leurs employés :

- le niveau scolaire (études complétées et diplômes),
- l'expérience professionnelle pertinente,
- l'expérience scoute pertinente,
- les emplois similaires dans des organismes sans but lucratif,
- les conditions économiques locales (coût de la vie).

À la rémunération de base, peuvent se greffer une série d'avantages divers, incluant les avantages sociaux courants :

- régime de retraite,
- assurance vie,
- assurance maladie,
- assurance accident,
- assurance dentaire,
- vacances et congés spéciaux,

**Le cadre de travail,
c'est plus qu'une
politique ou un contrat.**

**À la rémunération de
base, peuvent se
greffer une série
d'avantages divers.**

Le scoutisme est un mouvement extraordinaire quand la gestion des ressources adultes est prise au sérieux et s'intègre dans l'ensemble.

- uniforme,
- frais de formation.

Conclusion

Ces conseils de gestion sont évidemment très sommaires. D'ailleurs, l'administration pratique reliée à cette gestion incombe souvent à un permanent. *On exigera de cet employé une compétence plus poussée en gestion de ressources humaines.* Le responsable bénévole doit néanmoins être conscient de la multiplicité des aspects de la gestion des ressources adultes rémunérées; on y trouve des contraintes légales plus exigeantes que dans la gestion des ressources adultes bénévoles.

Il reste que bénévoles et employés sont des adultes dans le scoutisme, que les uns et les autres travaillent au service de la même organisation et que souvent ils font équipe. Tous sont des personnes avec leurs forces et leurs faiblesses, leurs motivations, leurs intérêts et aussi leurs problèmes. Gérer l'humain n'est jamais facile, et d'autant plus que celui qui gère est aussi une personne en cheminement, qui doit répondre de ses actes devant d'autres responsables.

Le scoutisme est un mouvement extraordinaire quand la gestion des ressources adultes est prise au sérieux et s'intègre dans l'ensemble. En définitive, c'est la qualité du scoutisme qui s'en ressent et les jeunes qui en profitent.

PÉDAGOGIE

Analyser la composition d'une équipe d'adultes dans le scoutisme (comité, conseil, commissariat ou autre) : provenance des membres, expérience scoute, âge, sexe, scolarité etc.

Discuter avec des responsables des principales difficultés qui empêchent la mobilisation d'une équipe d'adultes dans le scoutisme.

Jeu de simulation : négocier un contrat avec un nouvel employé.

Découvrir le type de gestionnaire que l'on est à partir du tableau de la page 10.

Échanger des points de vue avec des responsables de gestion de ressources humaines d'entreprises de services qui emploient des bénévoles et des salariés, comme des commissions scolaires, des centres hospitaliers, des centres d'accueil pour personnes âgées ou handicapées, etc.

SOURCES ET RESSOURCES

BÉLANGER, Laurent, PETIT, André, BERGERON, Jean-Louis, *Gestion des ressources humaines*, McGraw-Hill, 1985.

BLANCHET, Jean, *Gestion du bénévolat*, Economica, Paris, 1990.

FOREST, Martin, *Mobiliser son équipe, guide pratique de management*, Le groupe CFC, Montréal, 1992.

MALENFANT, Roméo, *Un système de gouvernance pour un conseil d'administration plus dynamique et une permanence plus efficace*, Éditions D.P.R.M., 1997.

ORGANISATION MONDIALE DU MOUVEMENT SCOUT, *Le service professionnel*, Les documents du scoutisme mondial, cahier n° 3, Bureau mondial du scoutisme, Genève.

ORGANISATION MONDIALE DU MOUVEMENT SCOUT, *Management, dossier 2: Relations humaines dans l'organisation*, Bureau mondial du scoutisme, Genève.

ORGANISATION MONDIALE DU MOUVEMENT SCOUT, *Management, dossier 3/4: Planification et évaluation des actions*, Bureau mondial du scoutisme, Genève.

ORGANISATION MONDIALE DU MOUVEMENT SCOUT, *Management, dossier 5: Appréciation et suivi des personnes*, Bureau mondial du scoutisme, Genève.

ORGANISATION MONDIALE DU MOUVEMENT SCOUT, *Management, dossier 7: Gestion des ressources humaines*, Bureau mondial du scoutisme, Genève.

RÉHAYEM, Gérard-Philippe, *Supervision et gestion des ressources humaines*, Gaëtan Morin éditeur, 2^e édition, Boucherville, 1997.

SAINT-ARNAUD, Yves, MASSE, Michel, AUBRY, Jean-Marie, *Entraînement au travail en équipe*, Les Éditions du Centre interdisciplinaire de Montréal, 1970.

Évaluation formative du module GESTION DES RESSOURCES ADULTES 2

L'adulte en apprentissage...

- indiquera trois facteurs à considérer pour composer une équipe équilibrée ;
- préparera une grille d'évaluation pour un travail en équipe ;
- expliquera comment il peut agir pour créer un environnement mobilisateur pour une équipe ;
- définira des besoins qui pourraient justifier l'embauche d'employés dans le scoutisme.
- analysera comment les principes de gestion des adultes dans le scoutisme s'appliquent aussi à des employés rémunérés.

Apprentissage pratique

Être responsable d'une équipe d'adultes dans le scoutisme durant trois mois consécutifs et faire un bilan de la mobilisation de cette équipe

OU

Préparer une politique de travail pour les employés d'une corporation scoute.