



INTRODUCTION À ADULTES DANS LE SCOUTISME





World Organization
of the Scout Movement
Organisation Mondiale
du Mouvement Scout

S

STRATEGIE

CE DOCUMENT EST UN
ELEMENT DE MISE EN
OEUVRE DE LA STRATEGIE

© 1991, Bureau Mondial du Scoutisme.
Réimprimé 1995, 1996.

Les associations scouts nationales membres de l'Organisation Mondiale du Mouvement Scout peuvent traduire et reproduire ce document. Elles sont tenues d'en indiquer la source. Les autres doivent demander une autorisation.

Bureau Mondial du Scoutisme
Case postale 241
1211 Genève 4, Suisse

worldbureau@world.scout.org
<http://www.scout.org>

TABLE DES MATIÈRES

1. RAPPEL SUR ADULTES DANS LE SCOUTISME	1
Les différentes phases du cycle de vie d'un adulte dans le Mouvement	1
1ère phase: recherche et mise en place des cadres nécessaires	3
1ère étape: la recherche des cadres	
2ème étape: l'engagement des cadres	
2ème phase: pour une action réussie: insertion, formation et soutien	6
1ère étape: l'insertion	
2ème étape: la formation	
3ème étape: le soutien	
3ème phase: des cadres mobiles dans un système souple	7
2. UNE SOIRÉE SUR LE RECRUTEMENT	9
3. UN WEEKEND SUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	15
4. QUELQUES FICHES D'ACTIVITÉS	21
4.1 - Faire connaissance par des petites annonces de recherche d'emploi (demande)	21
4.2 - "Les Enfants du Verseau"	22
4.3 - Diagnostic sur la gestion des ressources humaines dans l'association	27
4.4 - Jeu de rôles: rencontrer les personnes retenues	31
4.5 - Le contract: formaliser l'engagement réciproque	33
4.6 - Évaluation de la performance	36

1. RAPPEL SUR ADULTES DANS LE SCOUTISME

Adultes dans le Scoutisme est un programme systématique de gestion des ressources adultes destiné à accroître l'efficacité, l'engagement et la motivation des cadres pour offrir aux jeunes de meilleurs programmes et gérer une organisation de manière plus efficace.

Adultes dans le Scoutisme couvre tout un processus qui consiste à faire entrer des adultes dans le Mouvement, à les soutenir et à les aider à se développer afin qu'un encadrement plus compétent soit mis au service des jeunes.

Adultes dans le Scoutisme couvre la sélection, le recrutement, le contrat, la formation, l'évaluation, la reconnaissance, la promotion, la nomination à un nouveau poste et le départ des membres adultes.

Adultes dans le Scoutisme recouvre également l'acquisition, l'utilisation et le développement continu des connaissances, compétences et attitudes nécessaires à la poursuite du but de l'organisation pour contribuer au développement des jeunes vers leur épanouissement en tant que personnes, citoyens responsables, membres de leur communauté locale, nationale et internationale.

Adultes dans le Scoutisme concerne également le développement des adultes, quelle que soit leur fonction dans le mouvement.

LES DIFFÉRENTES PHASES DU CYCLE DE VIE D'UN ADULTE DANS LE MOUVEMENT

Introduction

C'est de l'action des responsables adultes que dépend dans une large mesure la réussite de l'association. Ces personnes constituent une ressource importante qu'il faut développer, gérer et motiver, un groupe ayant ses besoins propres qui doivent être satisfaits.

Mettre à la disposition du mouvement les meilleures ressources possibles et faire en sorte que ces adultes restent efficaces et engagés pour une période de temps optimale suppose la mise en place d'un processus continu que nous appelons le cycle de vie d'un adulte dans le mouvement.

Ce cycle de vie comprend 3 phases:

- recherche et mise en place des cadres nécessaires;
- pour une action réussie: insertion, formation et soutien;
- des cadres mobiles dans un système souple.

Recherche et mise en place des cadres nécessaires

Cette première phase doit permettre à l'association d'obtenir l'engagement d'un nombre suffisant d'adultes présentant les qualités nécessaires à l'accomplissement de sa mission. Il faut assurer à la fois:

- la quantité: c'est-à-dire un nombre suffisant d'adultes pour que l'association puisse maintenir et améliorer les services offerts aux jeunes;
- la qualité: c'est-à-dire des adultes bénévoles motivés pour une tâche à accomplir et possédant les compétences nécessaires.

Dans la pratique quotidienne nous nous rendons compte que ces problèmes de quantité et de qualité ne sont pas résolus car les cadres adultes sont souvent trop peu nombreux, trop jeunes ou parfois trop vieux mais toujours pleins de bonne volonté ce qui, comme chacun sait, est une condition indispensable mais malheureusement insuffisante.

Cette première phase doit permettre aussi au cadre adulte de savoir:

- ce que l'association attend de lui pour une période limitée dans le temps;
- ce que l'association va lui offrir pour l'aider à agir et à réussir.

Dans la réalité, il est rare que l'on prenne suffisamment de temps pour clarifier les attentes réciproques.

Pour une action réussie: insertion, formation et soutien

Cette deuxième phase vise la réussite du cadre adulte dans son activité et, à travers elle, la réalisation de la mission de l'association.

Lorsqu'une nouvelle personne est engagée elle vient généralement:

- compléter une équipe, un groupe déjà existant qui a des attentes et des objectifs à atteindre;
- avec des connaissances, des compétences, des expériences à partager et des besoins à satisfaire.

Nous savons bien que pour qu'une personne qui arrive se sente bien dans son travail au sein de sa nouvelle équipe et devienne rapidement efficace, il faut l'intégrer, la soutenir et la former.

Malheureusement, nous fonctionnons souvent au jour le jour et sans trouver le temps de préparer en équipe l'arrivée du nouveau, de discuter avec lui de ses besoins de formation. Nous n'établissons pas avec lui un programme de formation lui permettant de développer ses connaissances, son dynamisme et sa motivation. Nous nous contentons souvent de l'envoyer suivre les stages organisés au niveau régional ou national et qui correspondent à sa fonction. Nous avons du mal à mettre en place un soutien effectif de chaque membre de l'équipe en cours d'activité.

Des cadres mobiles dans un système souple

Cette troisième phase doit permettre:

- à l'association d'avoir à chaque niveau et pour chaque poste la personne la mieux à même d'atteindre les objectifs fixés et de conserver le plus longtemps possible ses responsables adultes;
- au cadre adulte d'occuper un poste qui lui convienne, de trouver sa voie, d'être orienté, de savoir où il en est.

Cela suppose que l'on évalue l'action et la performance du bénévole et qu'on prenne ensemble une décision pour l'avenir.

Dans la pratique, si nous évaluons généralement les activités il n'en va pas de même pour les performances car on estime très souvent que la performance d'une personne qui offre bénévolement son temps ne doit pas être évaluée. Certains cadres occupent donc trop longtemps le même poste et risquent de s'essouffler et de tomber dans une routine démotivante.

1^{ÈRE} PHASE: RECHERCHE ET MISE EN PLACE DES CADRES NÉCESSAIRES

Nous avons souligné plus haut que l'encadrement adulte conditionnait largement la réussite du Mouvement. Pour obtenir les ressources adultes dont elle a besoin pour réussir son action, une association a le choix entre plusieurs stratégies:

- *Attendre* que des personnes viennent d'elles-mêmes nous voir et proposer leurs services;
- *Informers* les gens de ce que nous faisons en espérant que certaines personnes, mieux informées, viendront nous rejoindre;
- *Recruter* les personnes les mieux à même d'occuper tel ou tel poste. Elles peuvent être des membres actifs de l'association, des anciens, des sympathisants, des parents de jeunes, ou des personnes totalement extérieures au Mouvement.

De nombreuses associations choisissent la première stratégie car elles estiment qu'une organisation de bénévoles ne doit pas recruter mais seulement engager des volontaires.

La seconde n'est qu'une variante de la première et seule la troisième constitue vraiment un effort de recrutement et reflète une volonté de se procurer les ressources dont l'association a besoin, après en avoir fait l'inventaire.

1^{ère} étape: la recherche des cadres

Ceci n'est pas l'affaire d'une personne mais d'une petite équipe (que l'on peut appeler comité de recrutement) et qui aura pour tâche de:

- **Définir la responsabilité**

C'est pour un besoin précis, pour des tâches précises, que l'on recrute une ou des personnes. Il faut donc commencer par établir une description du poste. Cette description définira clairement la nature du poste, la ou les tâches à accomplir, l'étendue des responsabilités, les conditions d'exécution. Elle permettra donc d'abord d'identifier plus facilement la personne la mieux indiquée pour occuper le poste en question puis de préciser avec elle de manière plus précise les objectifs à atteindre dans une période donnée. Elle fournira à la personne des indications précises qui lui permettront de s'engager volontairement et consciemment et des orientations claires sur la nature et l'importance des résultats à atteindre.

- **Établir le profil idéal**

Ayant rédigé la description de poste qui fournit des indications sur la mission, les responsabilités, les tâches, le temps à consacrer, etc., le comité de recrutement pourra établir le profil idéal de la personne qu'il recherche.

Il s'agit de définir les qualités et compétences essentielles et souhaitables d'une personne qui réunirait toutes les conditions idéales pour être efficace dans le rôle qu'on souhaite lui confier. Il n'existe aucune garantie que l'on pourra trouver le candidat parfait. Mais cette approche permet:

- de comparer les candidats entre eux;
- de mesurer les écarts entre profil idéal et profil réel;
- de choisir la meilleure parmi les personnes disponibles.

- **Établir une liste des personnes à contacter**

Après avoir rédigé la description de poste et le profil idéal le comité va pouvoir commencer à rechercher des candidats potentiels. Dans un premier temps, il établira une liste la plus étendue possible de candidats potentiels en essayant d'élargir son champ de recherche à des personnes que l'on n'a pas forcément l'habitude de contacter. Dans un second temps, il fera une sélection des candidats en regard avec le profil idéal qu'il a élaboré. Il obtiendra ainsi une liste de personnes à contacter.

- **Rencontrer les personnes retenues**

Après avoir sélectionné quelques personnes, le comité va devoir les rencontrer. Pour cela, il est bon de fixer un rendez-vous et d'aller rencontrer ces personnes chez elles. N'oublions pas en effet que nous nous trouvons en position de demandeur car nous voulons obtenir leur concours. Au cours de cet entretien, il faudra bien montrer:

- comment et pourquoi vous l'avez choisie parmi d'autres;

- comment et pourquoi vous estimez qu'elle correspond au poste et, si possible,
- en quoi le poste que vous lui proposez peut répondre à ses besoins et ses désirs. (Appartenir à un groupe, s'impliquer dans son milieu, se sentir utile, créer de nouveaux liens sociaux, exploiter ses compétences, se former, jouer un rôle reconnu, etc.).

Il est souhaitable également de rendre la présentation du poste la plus attrayante possible et de ne pas effrayer par un jargon ou des exigences exagérées, d'éviter tout ce qui pourrait laisser penser qu'un engagement dans le mouvement est essentiellement une charge et une source d'ennui...

Il s'agit de faire naître chez l'interlocuteur l'envie de vous rejoindre et de s'engager volontairement avec vous dans une action éducative.

Dans un mouvement de bénévoles, recruter c'est amener des hommes et des femmes à s'engager bénévolement, eux-mêmes, avec nous.

2^e étape: l'engagement des cadres

Après avoir trouvé une personne qui accepte de s'engager, le comité de recrutement passera le relais à d'autres, selon la procédure de nomination en cours dans l'association.

En effet, bien souvent, ce ne sont généralement pas les mêmes personnes qui recrutent et qui nomment. La plupart de nos associations ont établi, dans leurs règlements intérieurs, des procédures de nomination qui déterminent avec précision les responsables chargés de nommer une personne pour un poste donné, sur le plan local, régional ou national, les filières d'enregistrement d'une nomination et, le cas échéant, le formulaire à utiliser.

La nomination à un poste est un engagement dans le temps pour une tâche donnée, un contrat entre deux parties, à savoir l'association et le membre.

Ce contrat permet de manifester un choix personnel d'exercer une responsabilité éducative au sein d'une association scout, de reconnaître l'adhésion aux finalités du mouvement, aux règles de fonctionnement de l'association et de fixer les obligations réciproques (formation, soutien, conditions d'activités, durée du mandat, etc.).

2^E PHASE: POUR UNE ACTION RÉUSSIE: INSERTION, FORMATION ET SOUTIEN

1^{ère} étape: l'insertion

L'insertion est une période au cours de laquelle la personne qui débute dans un poste, souvent au sein d'une équipe, va pouvoir se familiariser avec sa tâche, faire connaissance avec les autres personnes concernées, en bref prendre sa place dans le dispositif.

Il est souhaitable que cette insertion se fasse selon un parcours prévu d'avance et ne soit pas laissée au hasard. Il est essentiel en effet que celui ou celle qui prend de nouvelles fonctions se sente rapidement à l'aise, connaisse la structure, les habitudes, les modalités de fonctionnement, sache bien se situer et où trouver, si besoin est, des informations complémentaires.

L'insertion n'est pas à sens unique, les autres membres de l'équipe - quand il y en a une - sont aussi concernés car ils doivent eux aussi se familiariser avec la nouvelle personne et pouvoir la situer dans son rôle.

2^e étape: la formation

Chaque poste demande un certain nombre de compétences, d'attitudes et d'aptitudes particulières. Une formation est donc nécessaire pour permettre à chacun de réussir dans ses activités et sa mission. Il est important que la formation proposée corresponde bien aux besoins réels de la personne et prenne aussi en compte ses acquis et son expérience antérieure.

Pour cela nous effectuons un bilan personnalisé et nous établissons un programme de formation personnalisé.

La personne se sentira ainsi reconnue, et cela favorisera son dynamisme et sa motivation en évitant pour elle des redites ou répétitions.

3^e étape: le soutien

On attend des adultes engagés dans le Mouvement qu'ils se sentent bien dans leur tâche, qu'ils soient efficaces et qu'ils réussissent dans les activités dont ils ont la charge.

Pour cela ils ont besoin d'être encouragés, écoutés, guidés, soutenus. Dans toutes les équipes les membres se rencontrent fréquemment pour faire le point ou préparer une activité. Mais nous avons aussi besoin d'être reconnus par d'autres responsables que notre "chef" ou nos coéquipiers "directs" et nous souffrons souvent de ne les rencontrer que pour des événements spéciaux ou quand il y a des problèmes.

Des rencontres régulières de mise au point permettent de renforcer la motivation à améliorer nos comportements, à changer notre approche des problèmes, à surmonter nos difficultés en identifiant les moyens de formation nécessaires. De plus nous sommes sensibles à la prise en compte de nos progrès, de nos efforts et à la reconnaissance de notre réussite. Ce sont là des stimulations positives.

Par ailleurs, nous pouvons avoir besoin d'un soutien opérationnel. C'est-à-dire que ceux qui possèdent un certain recul, d'autres compétences, connaissances, contacts, doivent être des personnes ressources capables de nous orienter et de nous guider en fonction de telle ou telle difficulté pratique.

3^e PHASE: DES CADRES MOBILES DANS UN SYSTÈME SOUPLE

Il est nécessaire que le système de gestion des ressources adultes permette à chacun de changer de responsabilité, de changer de poste. Ces changements ne seront pas nécessairement "hiérarchiques" et le système devrait être conçu en réseau plutôt qu'en pyramide. S'il existe une possibilité réelle de changer de poste à intervalle régulier, on évitera sans doute la routine et la sclérose de certains responsables au même poste depuis trop longtemps. Ce serait sans doute aussi un moyen de ralentir la rotation des chefs.

On constate en effet dans la plupart des associations une rotation rapide des cadres ("turnover" important). C'est l'un des problèmes de l'encadrement adulte: les personnes ne restent pas assez longtemps et ceci pose sans cesse des problèmes de recrutement.

Il existe de nombreuses raisons susceptibles d'expliquer cette faible durée de vie et ces départs fréquents. Il se peut, par exemple que le système de gestion des ressources humaines ne soit pas suffisamment souple pour permettre à l'adulte de faire des choses qui le motivent et lui plaisent, d'entreprendre des actions qu'il juge utiles, de relever de nouveaux défis, d'apprendre et d'acquérir de nouvelles compétences, de voir et vivre autre chose, de changer de responsabilité. N'oublions pas non plus que le cadre est un bénévole volontaire qui n'a pas besoin de l'association pour vivre et exister.

Des rencontres régulières - en cours et en fin de mandat - entre un chef d'unité et un chef de groupe ou entre un commissaire de district et un commissaire de région sont autant d'occasions qui permettront de faire le point. Par exemple:

- de percevoir comment la personne se sent dans son travail;
- d'apprécier ensemble le degré de réalisation des objectifs en analysant les causes des écarts (en identifiant les moyens et les conditions qui ont fait défaut au collaborateur pour réussir);
- d'apprécier la confiance, la satisfaction de la personne;
- de tenir compte des souhaits et des aspirations de la personne;

- de rechercher une meilleure adaptation de l'individu à son action.

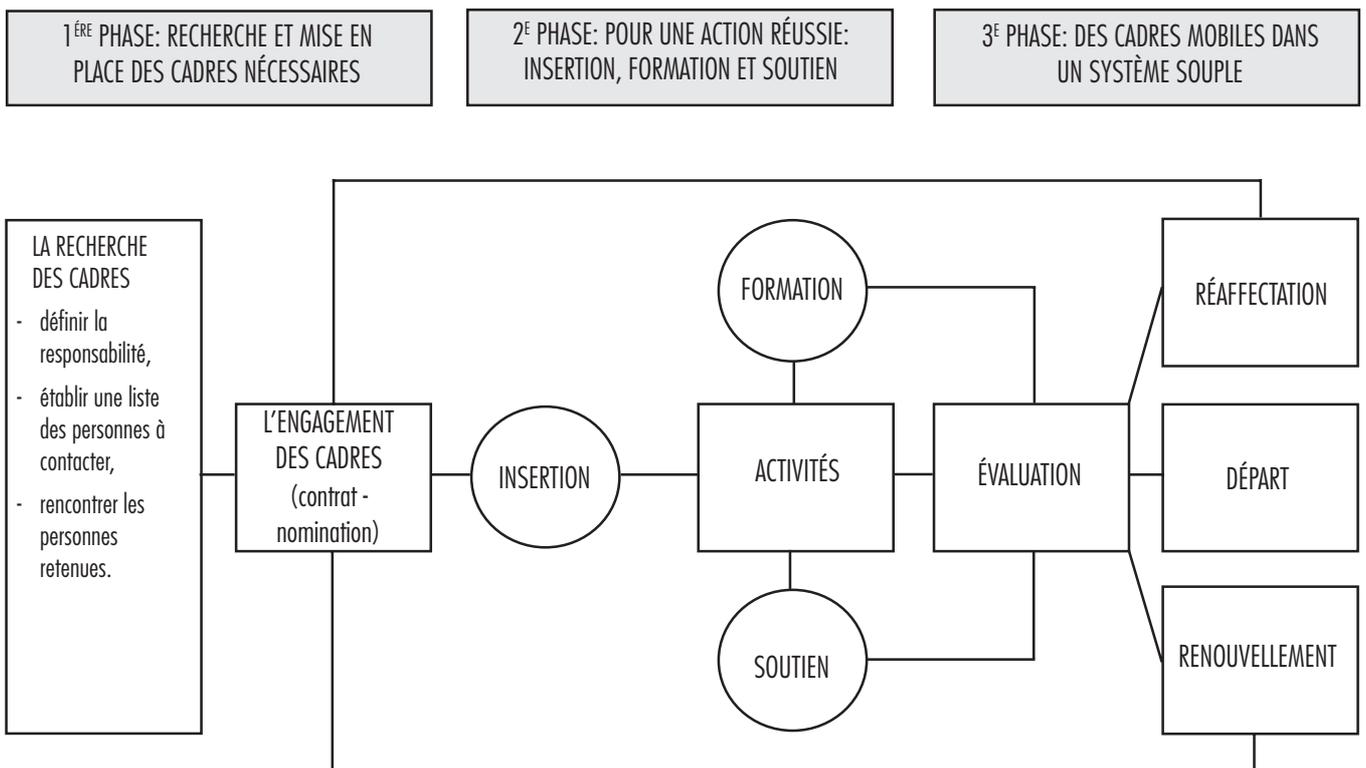
C'est après avoir effectué ensemble un bilan en fin de mandat que le collaborateur et son supérieur peuvent prendre des décisions par rapport à l'avenir et décider:

- de changer de responsabilité et d'être nommé dans une nouvelle fonction qui corresponde tant aux besoins de la personne qu'à ceux de l'association;
- de poursuivre dans le même poste le travail entrepris.

Tout ceci constitue une orientation claire, adoptée à l'unanimité lors de la Conférence Mondiale du Scoutisme à Paris, en 1990.

Il appartient à chaque association de concrétiser cette orientation dans ses choix en matière de gestion des ressources adultes et dans ses structures, d'expérimenter les divers aspects d'Adultes dans le Scoutisme.

C'est sur cette base que s'élabore progressivement, pour l'ensemble de l'OMMS, une politique reflétant à la fois l'esprit de cette orientation et la réalité des associations membres. Il s'agit là d'un défi pour nous tous, à tous les niveaux.



2. UNE SOIRÉE SUR LE RECRUTEMENT

OBJECTIFS

- Réunir des personnes qui, du fait de leurs fonctions, sont confrontées à des problèmes de recrutement.
- Examiner l'expérience des participants en matière de recrutement d'adultes bénévoles.
- Examiner différentes stratégies de recrutement.
- Permettre aux participants de découvrir les différentes étapes pour la recherche et l'engagement de cadres adultes bénévoles.
- Donner la possibilité aux participants de préparer une action de recrutement.

GROUPE

- Personnes d'une même région, d'un même district.
- Minimum 12 personnes.
- Maximum 24 personnes.

DURÉE ET AMÉNAGEMENT

- 2h45 (maximum 3 heures).
- Une grande pièce permettant le travail en plénière et en petits groupes.

MATÉRIEL

- Papiers et crayons pour chaque participant.
- Un exemplaire format A4 du formulaire: "Description de poste / profil idéal".
- 1 flip-chart par groupe de 5-6 personnes.
- 1 rouleau de scotch ou une boîte de punaises.
- Une grande feuille de papier sur laquelle est reproduit le formulaire type: "Description de poste / profil idéal".

DÉROULEMENT DE LA SOIRÉE

Temps 0: Accueil (15 minutes)

- Accueillez les participants avec des boissons chaudes ou froides.

Temps 1: Introduction de l'atelier par l'animateur (15 minutes)

- Remerciez les responsables d'avoir libéré du temps pour venir participer à cette soirée.
- Présentez les objectifs de la soirée et éventuellement les membres de l'équipe d'animation (si vous êtes plusieurs).

Temps 2: Les différentes stratégies de recrutement (25 minutes)

- Demandez aux participants de constituer des équipes de 5 à 6 personnes et de se répartir dans la salle.
- Assurez-vous que chaque participant a une feuille de papier et un crayon et remettez à chaque équipe 2 grandes feuilles de papier.
- Invitez chaque participant à lister sur sa feuille les différentes étapes qu'il a mis en place pour le recrutement d'un cadre à son niveau (*le temps pour ce travail individuel est de 5 minutes*).
- Après cette période, demandez à chaque participant de présenter son expérience aux autres membres de son équipe. Chaque équipe est invitée à réaliser sur les grandes feuilles de papier une liste des différentes stratégies de recrutement utilisées par ses membres (*temps: 15 minutes*).
- Affichez les travaux des différentes équipes et prenez-en connaissance. Invitez les différentes équipes à se réunir.
- En vous appuyant sur les travaux de groupe, montrez que, pour disposer d'un nombre suffisant d'adultes, nous avons le choix entre trois stratégies:
 1. *Attendre*: "Les personnes viennent spontanément proposer leurs services";
 2. *Informé*: "Ils viennent voir ce que nous faisons";
 3. *Recruter*: "Nous allons chercher les personnes qui nous sont nécessaires".

Temps 3: Pourquoi s'engager bénévolement ? (15 minutes)

- Proposez au groupe de réfléchir ensemble sur ce qui pousse un adulte à s'engager comme bénévole dans une association (un club de service, un syndicat, un parti politique, une organisation caritative, une organisation non gouvernementale de développement, etc. Il est important, à ce stade, de ne pas limiter la réflexion à l'engagement dans le Scoutisme.
Pour cela, posez au groupe les questions suivantes:

1. Pourquoi un adulte s'engage t-il comme bénévole aujourd'hui? (Qu'est-ce qu'il en retire? Qu'est-ce qu'il y trouve? Quels besoins satisfait-il?)
2. Pourquoi un adulte ne s'engage pas comme bénévole aujourd'hui? (Quelles sont les raisons qui l'empêche de devenir volontaire? Etc.)

Pour cette étape, il est plus facile de disposer de deux flip-charts et de demander à deux personnes d'être secrétaires. Vous pouvez ainsi vous centrer sur le reste de l'assemblée.

- Expliquez aux participants que ces éléments qui viennent d'être identifiés seront plus tard autant d'arguments qui pourront les aider à convaincre une personne à s'engager bénévolement à leur côté.

Temps 4: Le recrutement, un processus (20 minutes)

- Durant ce temps il s'agit de présenter les principales étapes d'un processus de recrutement, à savoir:

a) Recherche des cadres

- Définir la responsabilité (description de poste)
- Établir le profil idéal
- Établir une liste des personnes à contacter
- Rencontrer les personnes retenues

b) L'engagement des cadres

- La nomination.
- La formalisation de l'engagement réciproque (lettre, contrat, etc.).

L'association ou la région peut produire, si elle le souhaite, un outil audiovisuel qui illustre ce processus de recherche et d'engagement des cadres.*

Dans le cas où elle dispose d'un outil audiovisuel, établissez, à la fin de la projection, la liste des étapes du processus de recrutement.

Si ce n'est pas le cas, faites une présentation des différentes étapes du processus en s'appuyant sur les expériences des participants mises en lumière au cours du Temps 2.

Temps 5: Qui a-t-on besoin de recruter? (10 minutes)

- Invitez les participants à établir un recensement des postes à pourvoir (nouveaux ou vacants). Veillez à ce que pour chaque poste on sache exactement qui, dans le groupe, est dans cette situation (ce qui facilitera par la suite la répartition des membres en équipes de travail).
- Essayez, dans la mesure du possible, de créer des comités de recrutement qui couvrent l'ensemble des demandes des

* Note: "Scouts Canada" ont produit (en anglais) une cassette vidéo: "The Grizzly Creek Solution".

participants (1 par type de poste), en vous assurant que chaque comité est composé au minimum de 3 personnes.

Temps 6: Chaque comité de recrutement se met à l'action (65 minutes)

Phase 0: Introduction (5 minutes)

- Remettez à chaque participant un exemplaire A4 du formulaire "Description de poste / profil idéal".
- Remettez à chaque comité de recrutement une grande feuille de papier sur laquelle est reproduit le formulaire "Description de poste / profil idéal".
- Expliquez aux différents comités qu'ils vont préparer le recrutement d'une personne.

Phase 1: Définir la responsabilité/Description de poste (15 minutes)

- Demandez à chaque comité de définir la responsabilité pour chaque poste en listant les principales tâches qui représentent en quelque sorte la colonne vertébrale du poste. Ces tâches sont exprimées dans la mesure du possible en termes de résultats.

Phase 2: Établir le profil idéal (15 minutes)

Il s'agit de définir les compétences essentielles d'une personne qui réunirait toutes les conditions idéales pour être efficace dans le rôle qu'on souhaite lui confier.

- Demandez à chaque comité:
 - d'établir le profil idéal pour chaque poste, en définissant pour chaque tâche les qualifications et compétences jugées nécessaires;
 - de préciser les autres caractéristiques essentielles que devrait avoir le candidat idéal. C'est là que les participants ont la possibilité de définir des points généraux comme: qualités, attitudes, motivation, adaptabilité, etc.

Phase 3: Établir la liste des personnes à rencontrer (15 minutes)

Il va falloir établir une liste des noms des candidats s'approchant le plus de la description de poste et du profil idéal que chaque participant pourra contacter dès son retour.

- Expliquez aux comités de recrutement que cette 3e phase est un travail individuel. Vérifiez que chaque participant a le matériel pour écrire (papier, crayon).
- Demandez aux participants d'identifier:
 - dans leur réseau personnel de connaissances un certain nombre de candidats potentiels, d'une part parmi les scouts aînés, les anciens scouts, les parents de jeunes et d'autre part parmi des amis ou des connaissances directes qui sont ou ont été engagés dans des syndicats,

associations civiques, caritatives, de développement, de défense du consommateur, etc.

- un réseau indirect de connaissances. Pour cela chacun est invité à identifier parmi ses amis et connaissances directes de son réseau personnel des personnes qui sont susceptibles de lui indiquer les noms et adresses de candidats ayant un profil comparable à celui qu'il recherche.

- Précisez que c'est seulement après avoir établi cette liste que les participants seront en mesure de rencontrer en premier la personne qui correspond le mieux au profil idéal établi.
- Indiquez que c'est à partir de ces listes que chacun peut se constituer une petite banque de données de candidats potentiels.

Phase 4: Rencontrer les personnes retenues (15 minutes)

A partir du moment où on a identifié les candidats qu'on souhaite rencontrer, il est nécessaire de s'y préparer.

- Rappelez que, généralement, lorsqu'on a sélectionné quelqu'un, c'est qu'on est persuadé que c'est ce candidat qui doit occuper le poste. Il est donc indispensable que chaque comité réfléchisse à:
 - a) ce qu'il faut dire à ce candidat. (Reprendre les éléments définis au Temps 2 - Pourquoi s'engager bénévolement aujourd'hui.)
 - b) ce qu'il faut préparer et emporter comme documents.

Temps 7: Questions / réponses et clôture (15 minutes)

- Demandez aux participants de se retrouver en grand groupe. Invitez-les à poser des questions, si besoin.
- Avant de clôturer la soirée, vous pourriez faire une évaluation à chaud.

**FORMULAIRE DE DESCRIPTION DE
POSTE / PROFIL IDÉAL**

Poste:	Lieu:
Durée:
Principales tâches:	Qualifications / Compétences:
Autres caractéristiques: attitudes, motivation, adaptabilité, qualités:	

3. UN WEEK-END SUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

OBJECTIFS

- Réunir des personnes qui sont confrontées, du fait de leurs fonctions, à des problèmes de gestion des ressources humaines (recrutement, évaluation de la performance, etc.).
- Permettre aux participants de découvrir les différentes étapes du cycle de vie d'un adulte dans le Mouvement.
- Permettre un partage d'expériences en matière de recrutement de bénévoles adultes.
- Examiner différentes stratégies de recrutement.
- Permettre aux participants de découvrir et, par la suite, d'utiliser des outils pouvant les aider pour le recrutement et l'évaluation d'un bénévole.

GROUPE

- Responsables au sein d'une même association. Les participants peuvent être originaires de plusieurs ou d'une même région.
- Minimum 15 personnes.
- Maximum 30 personnes.

ÉQUIPE D'ANIMATION

- Minimum 2 animateurs.

DURÉE

- 1 week-end: de samedi 9h à dimanche 12h.

AMÉNAGEMENT

- 1 grande pièce pour les séances plénières.
- 3 ou 4 petites pièces pour les travaux de groupes.

PROPOSITION D'UN PROGRAMME

Temps 0: Accueil / Installation des participants

Objectifs:

- Régler les problèmes administratifs (frais d'inscription, remboursement des frais de transport, etc.)
- Permettre aux participants de s'installer et de prendre possession des lieux.

Temps 1: Ouverture / Faire connaissance

Objectifs:

- Aider les participants à faire connaissance rapidement dans un climat favorable.
- Faciliter les contacts entre les participants.
- Présenter les objectifs et le programme du week-end.
- Permettre aux participants et aux animateurs d'exprimer leurs attentes et de préciser les objectifs et le programme de formation.

Temps 2: Le cycle de vie dans un mouvement

Objectifs:

- Permettre aux participants de découvrir les différentes étapes du cycle de vie d'un adulte dans le mouvement.
- Démontrer l'importance d'une approche d'équipe dans le management des ressources adultes.
- Montrer que les principes de la gestion par objectifs s'appliquent également aux ressources humaines:
 - une personne est recrutée pour une tâche;
 - sa performance est évaluée;
 - la personne peut passer à une autre tâche.

Temps 3: Comment gérons-nous les ressources humaines dans notre association?

Objectifs:

- Examiner ce qui se passe dans l'association en matière de:
 - recrutement
 - formation
 - administration
 - communication
 - relations
 - évaluationen déterminant les forces et les faiblesses pour chacun des points.
- Étudier ce qu'il faut faire pour surmonter les difficultés identifiées.

Temps 4: Découvrir les différentes stratégies de recrutement

Objectifs:

- Examiner et partager les expériences des participants en matière de recrutement en les invitant à expliquer comment ils s'y prennent pour engager un bénévole.
- Présenter les 3 stratégies qui sont à la disposition de l'association pour disposer d'un nombre suffisant d'adultes, à savoir:
 1. *Attendre*: "Les personnes viennent spontanément proposer leurs services";
 2. *Informé*: "Ils viendront voir ce que nous faisons";
 3. *Recruter*: "Nous allons chercher les personnes qui nous sont nécessaires".

Temps 5: Pourquoi s'engager bénévolement?

Objectifs:

- Réfléchir ensemble sur ce qui motive un adulte à s'engager bénévolement dans une structure associative (club de service, syndicat, parti politique, organisation caritative, organisation non gouvernementale de développement, etc.) en répondant à ces deux questions:
 1. Pourquoi un adulte s'engage t-il comme bénévole aujourd'hui (quels besoins satisfait-il?)
 2. Pourquoi un adulte ne s'engage t-il pas comme bénévole aujourd'hui (quelles sont les raisons qui l'empêchent de devenir volontaire?)
- Permettre aux participants d'identifier des éléments qui seront plus tard autant d'arguments qui les aideront à convaincre une personne de s'engager bénévolement.

Temps 6: Le recrutement, un processus

Objectifs:

- Présenter les différentes étapes du processus de recrutement, à savoir:
 - a) La recherche des cadres
 - Définir la responsabilité (description de poste)
 - Établir le profil idéal
 - Établir une liste des personnes à contacter
 - Rencontrer les personnes retenues

b) L'engagement des cadres

- la nomination
- la formalisation de l'engagement réciproque (lettre, contrat)

Temps 7: Préparer le recrutement d'un adulte

Objectifs:

- Identifier les besoins des participants en matière de recrutement (qui avez-vous besoin de recruter, postes à pourvoir, etc.).
- Constituer des comités de recrutement couvrant l'ensemble des demandes des participants (1 comité est composé d'au minimum 3 personnes par type de poste).
- Permettre à chaque comité de préparer le recrutement d'un cadre en:
 - rédigeant une description de poste/profil idéal;
 - établissant une liste des personnes à contacter;
 - préparant la rencontre avec les personnes retenues.

Temps 8: Jeu de rôles: rencontrer les personnes retenues

Objectifs:

- Explorer la dynamique de l'entretien dans des situations mettant en relation un responsable de l'association (recruteur) et une personne (candidat).
- Étudier ce qui favorise la communication.
- Permettre aux participants de mieux maîtriser ces rencontres.
- Permettre aux participants d'obtenir un feedback au sujet de leur aptitude à conduire une entrevue avec un candidat.
- Prendre conscience des nombreux facteurs qui affectent le déroulement d'une entrevue.

Temps 9: Formaliser l'engagement réciproque

Objectifs:

- Réfléchir à l'introduction ou à la généralisation de la pratique de la formalisation de l'engagement réciproque dans une association scoutie.
- Étudier quelques aspects techniques pour l'élaboration d'une lettre d'engagement / contrat (négociation entre les deux parties, rédaction).

Temps 10: L'insertion, le soutien et la formation du nouveau

Objectifs:

- Réfléchir sur les conditions d'intégration d'une nouvelle personne au sein de l'équipe (participation de certains membres de l'équipe au comité de recrutement, à la préparation de l'accueil et à l'établissement du programme de formation interne, etc.).
- Étudier les moyens qui sont à la disposition des responsables pour assurer le soutien personnel et opérationnel de leurs cadres bénévoles.
- Réfléchir aux moyens de formation mis en oeuvre.
- Réfléchir à l'introduction et la généralisation du bilan personnalisé prenant en compte les acquis de la personne (formation générale, initiale, connaissances et expériences acquises sur le terrain, durant des stages ou par auto-formation) et permettant l'établissement d'un programme de formation personnalisé.

Temps 11: Évaluer l'action, la performance

Objectifs:

- Dresser la liste des arguments en faveur ou contre l'introduction de l'évaluation de la performance.
- Montrer que des rencontres pour faire le point en cours et en fin de mandat sont des occasions qui permettent:
 - d'apprécier ensemble le degré de réalisation des objectifs (en analysant les causes des écarts et en identifiant les moyens qui ont fait défaut au collaborateur pour réussir;
 - de tenir compte des souhaits et des aspirations de la personne;
 - de rechercher une meilleure adaptation de l'individu à son action;
 - de prendre des décisions par rapport à l'avenir (changer de responsabilité ou poursuivre dans le même poste).

Temps 12: Questions / Réponses

Objectifs:

- Inviter les participants à poser des questions afin de clarifier des points qui ne leur paraissent pas clairs en utilisant les ressources du groupe et de l'équipe d'animation.

Temps 13: Évaluation / clôture

Objectifs:

- Vérifier que les attentes des participants ont été satisfaites.
- Identifier les éléments du programme ou des techniques d'animation qu'il conviendrait d'améliorer.
- Remercier le groupe pour sa participation.

4. QUELQUES FICHES D'ACTIVITÉS

4.1 - FAIRE CONNAISSANCE PAR PETITES ANNONCES DE RECHERCHE D'EMPLOI (DEMANDE)

PHYSICIENNE

Membre d'une équipe de chercheurs unissant les relations humaines et l'esprit scientifique.

Vaste expérience dans le management des comités, la formation des adolescents et des adultes aux compétences leur permettant de gérer leur propre vie, ouverte aux problèmes sociaux et au développement des aptitudes relationnelles.

Aime le défi du changement et des idées nouvelles.

Souhaiterait entrer dans une équipe dynamique et exigeante pour travailler sur un projet de gestion des ressources humaines.

INFIRMIÈRE

Âge 28 ans, 10 ans d'expérience comme responsable bénévole dans le Scoutisme (responsable d'unité et commissaire de district)

Membre d'une équipe nationale de formation depuis deux ans, je contribue à l'élaboration de nouvelles politiques de formation et à la mise au point de stages spécifiques pour les formateurs.

Je suis très intéressée par la communication et les relations humaines.

OBJECTIFS

- Aider les participants au week-end à faire connaissance rapidement dans un climat favorable.
- Faciliter les contacts entre les participants.
- Permettre aux participants et aux animateurs d'exprimer et d'étudier leurs attentes mutuelles et leur perception en ce qui concerne les objectifs et le programme de formation.

GROUPE

- Minimum 5 personnes.
- Maximum 30 personnes.

DURÉE ET AMÉNAGEMENT

- 1h30.
- 1 grande pièce avec un grand ou plusieurs panneaux d'affichage.

MATÉRIEL

- Punaises, scotch.
- Panneaux d'affichage.
- 1 feuille de papier standard par personne pour réaliser les demandes d'emploi.

ACTIVITÉ

Temps 1: Préparer la petite annonce (30 minutes)

- Invitez tous les participants à préparer leur petite annonce, en leur expliquant ce qu'il faut faire.

Temps 2: Présentation (1h)

- Demandez à chaque participant de lire au groupe sa petite annonce et d'aller l'afficher sur les panneaux réservés à cet effet.

4.2 - "LES ENFANTS DU VERSEAU" OBJECTIFS

- Permettre aux participants de découvrir les différentes étapes du cycle de vie d'un adulte dans le mouvement.
- Démontrer l'importance d'une approche d'équipe dans le management des ressources adultes.
- Montrer que les principes de la gestion par objectifs s'appliquent également aux ressources humaines:
 - une personne est recrutée pour une tâche;
 - sa performance est évaluée;
 - la personne est assignée à une autre tâche.

GROUPE

- Minimum 15 personnes.
- Maximum 30 personnes.

DURÉE ET AMÉNAGEMENT

- Environ 4h30.
- Une grande pièce pour le démarrage, la fête et la séance plénière.
- 3 ou 4 petites pièces pour les travaux de groupe.

MATÉRIEL

- 2 exemplaires par participant de la fiche "Mes compétences".
- 1 exemplaire par participant de la fiche "Critères de formation des groupes".
- 1 flipchart et des marqueurs.
- 1 boîte de punaises (pour l'affichage de la fiche: "Mes compétences").

a) Matériel nécessaire pour la fabrication du costume de fête

- 1 machine à coudre.
- 2 nécessaires de couture (ciseaux, aiguilles, bobines de fil, etc.).
- 4 coupons de tissus de couleurs différentes (1,20 m x 2 m).

b) Matériel nécessaire pour la réalisation du symbole et des emblèmes

- Colle, scotch, agrafeuses.
- Cartons, papiers de couleurs, papier d'aluminium, etc.
- Épingles de nourrice (50).
- Etc.

c) Matériel nécessaire pour la réalisation du plan de la cité

- 10 grandes feuilles de papier
- Scotch
- Feutres de couleurs

d) Matériel nécessaire pour l'hymne

- Magnétophone + cassettes musicales et vierges
- Instruments de musique: tambourin, maracas, guitare, etc.

ACTIVITÉ

Temps 0: Introduction (15 minutes)

→ Présenter et faites entrer les participants dans l'imaginaire qui les conduira à vivre un projet commun:

“Certains pensent qu’après une longue époque de pénombre et de violence (l’ère des Poissons), nous entrons maintenant dans un millénaire d’amour et de lumière, l’ère du Verseau.

Entrer dans l’ère du Verseau, c’est adopter un nouveau paradigme, c’est-à-dire une structure ou un cadre intellectuel nouveau pour comprendre et expliquer la réalité et le monde dans lequel nous vivons. Il s’agit d’une manière nouvelle d’aborder les problèmes anciens, manière dans laquelle les valeurs, l’ouverture, la prise de conscience, la sensibilité, l’autonomie, la spiritualité et la dimension universelle de l’homme sont des mots-clés.

Ici, nous constituons un groupe de gens venus de tous les coins de notre pays et nous pourrions nous considérer comme une nouvelle communauté, des pionniers du nouvel âge, des Enfants du Verseau.

En tant que communauté naissante, il nous faut créer les éléments et les symboles de l’existence de cette communauté, reflet de son style et de ses valeurs:

- en premier lieu, une cité;
- deuxièmement, un emblème;
- troisièmement, un hymne;
- et, quatrièmement, un costume de fête.

Pour y parvenir nous devons nous organiser et utiliser toutes les ressources de notre communauté.

Temps 1: Choisir un centre d'intérêt (10 minutes)

→ Invitez chaque participant à choisir un de ces sujets:

- Plan de la cité
- Symboles et emblèmes
- Hymnes
- Conception du costume

Temps 2: Constitution des groupes (20 minutes)

- Demandez aux participants qui ont choisi le même sujet de constituer un groupe pour analyser la tâche et dresser la liste des compétences nécessaires à l'accomplissement de cette tâche;
- Demandez à chaque membre des groupes de remplir la fiche "Mes compétences" (en deux exemplaires). Il en conserve un exemplaire et affiche l'autre au lieu indiqué.

Temps 3: Analyser nos compétences et nos besoins (20 minutes)

→ Demandez à chaque groupe de se retrouver pour faire l'inventaire de ses propres ressources (à partir des fiches individuelles: "Mes compétences"), et de comparer cette liste à celle des compétences requises pour accomplir la tâche (liste préparée au cours de la première étape). Le groupe considère également les critères indiqués dans la fiche: "Critères de formation des groupes".

Si le groupe estime qu'il dispose du meilleur ensemble possible de compétences et qu'il répond aux critères qu'il a préalablement fixés, il se met alors au travail.

Temps 4: Recruter pour former un groupe performant et efficace (30 minutes)

→ Si un groupe (ou plusieurs) estime qu'il ne dispose pas des compétences nécessaires ou ne répond pas aux critères, invitez le(s) à:

- décider quel genre de nouveau(x) membre(s) il doit recruter;
- identifier les candidats possibles dans les autres groupes;
- négocier avec eux;
- les recruter ... et décider qui doit quitter le groupe (ou être informé de ceux qui désirent quitter le groupe).

N.B.: Des collaborateurs à temps partiel, membres d'autres groupes, peuvent aussi apporter leur contribution, pour une tâche précise et un temps limité. Dans ce cas, ils ne font pas partie du groupe et peuvent ne pas répondre aux critères établis.

Temps 5: Les groupes passent à l'action (2 heures)

- Proposez aux nouveaux groupes formés de se mettre au travail en tant que:
 - Architectes de la cité
 - Concepteurs des symboles et des emblèmes
 - Compositeurs de l'hymne
 - Concepteurs et réalisateurs du costume de fête

Temps 6: La fête (30 minutes)

- Invitez les groupes à se retrouver tous ensemble pour présenter les résultats de leurs travaux et faire la fête:
 - Un plan de la ville et une vue en perspective d'un bâtiment
 - L'emblème de la communauté du Verseau
 - L'hymne du Verseau
 - Le costume de fête des Enfants du Verseau

Temps 7: Discussion / généralisation (1 heure)

- Au cours d'une discussion en plénière, proposez:
 - d'évaluer ce qui s'est passé;
 - de dresser la liste des principes de gestion des ressources humaines utilisées ou découvertes au cours de la journée;
 - de présenter les différentes étapes du cycle de vie d'un adulte dans le Mouvement.

MES COMPÉTENCES

MES COMPÉTENCES	
Nom/ Prénom:	Âge:
.....
<p>Je peux mettre au service du groupe les compétences suivantes (préciser le degré de compétence de 0 = "faible" à 4 = "élevé")</p>	
Accompagner avec un instrument	Écrire une chanson <input type="checkbox"/>
(préciser lequel) <input type="checkbox"/>	Être mannequin <input type="checkbox"/>
Adapter un air <input type="checkbox"/>	Exécuter une tâche <input type="checkbox"/>
Assembler des couleurs <input type="checkbox"/>	Faire chanter <input type="checkbox"/>
Chanter <input type="checkbox"/>	Graver <input type="checkbox"/>
Composer de la musique <input type="checkbox"/>	Habilité manuelle <input type="checkbox"/>
Coordonner des tâches <input type="checkbox"/>	Imagination <input type="checkbox"/>
Coudre <input type="checkbox"/>	Mettre en scène <input type="checkbox"/>
Couper un vêtement <input type="checkbox"/>	Modeler <input type="checkbox"/>
Créativité <input type="checkbox"/>	Peindre <input type="checkbox"/>
Dessiner un patron <input type="checkbox"/>	Prendre des mesures <input type="checkbox"/>
Dessiner un plan <input type="checkbox"/>	Présenter en public <input type="checkbox"/>
Diriger un groupe <input type="checkbox"/>	Rédiger un texte <input type="checkbox"/>
Dessiner <input type="checkbox"/>	Sculpter <input type="checkbox"/>
Écrire un poème <input type="checkbox"/>	

CRITÈRES DE FORMATION DES GROUPES

Chaque groupe doit:

- être composé de 4 à 6 membres:
 - 2 ou 3 femmes
 - 2 ou 3 hommes
 - 4 ou 5 membres de moins de 30 ans
 - 2 ou 3 membres entre 30 et 40 ans
- refléter le plus haut niveau possible de compétences dans les domaines nécessaires à l'accomplissement de la tâche
- refléter l'intérêt et l'engagement de chacun de ses membres envers la tâche à accomplir.

NB: Des collaborateurs à temps partiel, membres d'autres groupes, peuvent aussi apporter leur contribution, pour une tâche précise et dans un temps limité. Dans ce cas ils ne font pas partie du groupe et peuvent ne pas répondre aux critères établis.

4.3 - DIAGNOSTIC SUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS L'ASSOCIATION

OBJECTIFS

- Examiner ce que fait l'association en matière de:
 - recrutement
 - formation
 - administration
 - communication
 - relation
 - évaluation

en déterminant les forces et les faiblesses pour chacun des points.

- Évaluer ce qu'il est nécessaire de préparer et de mettre en oeuvre pour surmonter les difficultés identifiées.

GROUPE

- Minimum 6 personnes.
- Maximum 30 personnes.

DURÉE ET AMÉNAGEMENT

- 1h30 maximum.
- Une grande pièce où tous les participants peuvent être assis.

MATÉRIEL

- 1 fiche "Diagnostic sur la gestion des ressources humaines dans l'association" par participant.
- 1 crayon par participant.

ACTIVITÉ

Temps 0: Introduction (5 minutes)

- Expliquez aux participants que ce questionnaire peut permettre à une équipe et à chacun de ses membres de se pencher sur quelques aspects importants de la gestion des ressources humaines. Il doit être considéré comme le point de départ d'une réflexion collective. Il n'a qu'une valeur indicative dans l'instant présent.

Temps 1: "Mon opinion" (25 minutes)

- Informez les participants que la première tâche consiste à répondre individuellement par vrai ou faux à chaque affirmation, en inscrivant sa réponse dans la case adéquate.

Temps 2: L'opinion du groupe (45 minutes)

- Demandez aux participants de former des équipes de 6 personnes. Invitez les responsables d'une même unité, d'un même district, d'une même région, etc., à se retrouver ensemble.
- Informez les participants que la seconde tâche consiste à répéter le même exercice en équipe. Le groupe doit arriver à un consensus sur le choix de sa réponse pour chaque affirmation et à définir ce qui peut être changé.

Temps 3: Généralisation (15 minutes)

- Invitez les différentes équipes à se retrouver pour partager avec les autres quelques éléments jugés importants.

DIAGNOSTIC SUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS L'ASSOCIATION

Dans notre association:

- nous agissons de manière empirique et n'avons pas d'approche systématique
- nous procédons à la gestion planifiée des cadres adultes
- nous élaborons en équipe la description de chaque poste à pourvoir et le profil du candidat idéal
- nous recherchons la personne qui correspond le mieux aux exigences du poste
- nous officialisons la nomination d'une personne par un contrat limité dans le temps
- nous avons une politique d'accueil favorisant l'intégration et l'insertion d'une nouvelle personne
- nous avons introduit un programme de formation qui concerne tout le monde et touche l'ensemble des aspects techniques et humains
- nous effectuons un bilan personnalisé permettant à chacun d'exprimer ses besoins et nous l'aidons à s'orienter en conséquence
- nous nous chargeons nous-mêmes de la formation
- nos stages de formation portent plutôt sur des aspects techniques que sur une dimension humaine et personnelle
- nous participons à des stages à l'extérieur de l'association
- la participation à des activités de formation est prioritaire au budget et dans l'organisation de l'emploi du temps
- nous gérons au jour le jour les nominations, mutations, départs, etc.
- nous sommes astreints à un certain nombre de procédures uniformes pour nommer quelqu'un
- nous ne procédons pas à des reconductions tacites des personnes dans leurs postes.
- nous avons le souci d'élaborer avec chaque cadre son plan de "carrière"
- nous avons une procédure bien établie de compensation et remboursement de frais
- nous délivrons à temps des certificats attestant l'occupation d'un poste, la participation à des stages de formation
- nous favorisons au maximum le partage de l'information entre toutes les unités et les personnes qui ont à travailler ensemble
- nous recevons régulièrement des informations des niveaux supérieurs qui nous sont utiles dans notre secteur d'activité
- nous devons nous débrouiller pour trouver l'information qui nous est nécessaire

.../...

- nous recherchons activement les moyens de communications nécessaires à la réalisation des objectifs, ce qui favorise des relations de confiance et permet une bonne coopération
- nous informons les autres niveaux de nos désirs, nos aspirations, nos besoins
- nous nous intéressons uniquement à notre secteur d'activité et ne livrons que les informations s'y rapportant
- nous nous préoccupons du cadre de travail. Nous consacrons du temps et des moyens pour le rendre sympathique et agréable
- nous organisons notre calendrier d'activités sans oublier que certains peuvent avoir un emploi du temps chargé
- nous avons mis en oeuvre des méthodes de gestion du matériel précisant les règles d'utilisation
- nous disposons de matériel et d'équipement offrant des conditions optima de sécurité aux utilisateurs
- nous nous préoccupons peu des conditions d'activité
- nous ne nous rencontrons que très rarement en dehors de nos temps d'activité
- nous estimons que le meilleur moyen de traiter les conflits est d'en analyser les causes
- nous pensons que les désaccords et conflits sont un phénomène normal, à utiliser le plus efficacement possible
- nous avons peur des problèmes relationnels, des conflits. Nous refusons de les reconnaître et ne faisons rien pour les résoudre
- nous cherchons souvent des arrangements qui nous feront tenir jusqu'à la prochaine crise
- nous avons mis en place des procédures permettant de poser les problèmes et de rechercher un accord
- nous évitons de trancher pour les uns au détriment des autres, nous aidons à rechercher un consensus acceptable
- nous n'avons pas de système d'évaluation et la carrière de chacun dépend plus des circonstances favorables que de la performance
- nous parlons beaucoup d'appréciation des performances mais c'est en fait le jugement au "mérite" ou à "l'ancienneté" qui compte
- nous apprécions les résultats obtenus et les responsabilités assumées mais nous souhaitons que les procédures et méthodes établies soient respectées
- nous évaluons les performances de chacun en fonction de ses objectifs
- nous analysons systématiquement les écarts et décidons des actions correctives à entreprendre
- nous savons nous séparer des personnes ne répondant pas aux besoins et exigences du poste

4.4 - JEU DE RÔLES: RENCONTRER LES PERSONNES RETENUES

OBJECTIFS

- Explorer la dynamique de l'entretien dans des situations mettant en relation un responsable de l'association (recruteur) et une personne (candidat).
- Étudier ce qui favorise la communication.
- Permettre aux participants de mieux maîtriser ces rencontres.
- Permettre aux participants d'obtenir un feed-back au sujet de leur aptitude à conduire une entrevue avec un candidat.
- Prendre conscience des nombreux facteurs qui affectent le déroulement d'une entrevue.

GROUPE

- Minimum 15 personnes.
- Maximum 30 personnes.

DURÉE ET AMÉNAGEMENT

- 1h30.
- 1 grande salle pour la séance plénière.
- 3 - 4 petites salles pour les travaux de groupe.

MATÉRIEL

- Papiers et crayons pour chaque participant.
- Des fiches "Description de poste/profil idéal" remplies pour différents postes (1 par participant).
- 1 flipchart et des feutres.

ACTIVITÉ

Temps 0: Introduction (15 minutes)

- Demandez aux participants de former des triades. Assurez-vous que chaque membre de la triade possède un exemplaire du formulaire "Description de poste/profil idéal" préalablement rempli. Faites en sorte que les triades soient en possession de formulaires présentant différents postes (trésorier, chef de groupe, chef d'unité, formateur, etc.)
- Expliquez qu'au sein de chaque triade:
 - une personne joue le rôle d'un responsable de l'association (membre d'un comité de recrutement), chargé de rencontrer le candidat;

- une personne joue le rôle du candidat potentiel (personne contactée);
- une personne joue le rôle de l'observateur.

Temps 1: La rencontre (45 minutes)

→ Demandez:

- aux responsables de conduire leurs entrevues avec les candidats pour les amener à s'engager bénévolement à leur côté;
- aux observateurs de ne pas prendre part à l'entrevue ou aux discussions entre les deux personnes mais de prendre des notes sur l'attitude du responsable, la progression de l'entrevue, les réactions du candidat, les arguments utilisés par le responsable, les éléments qui ont favorisé ou freiné la communication, etc.).

→ Demandez aux observateurs de donner un bref feed-back au responsable.

→ Invitez les candidats à exprimer au responsable comment ils ont vécu cette entrevue.

Temps 2: Généralisation (30 minutes)

→ Invitez les participants à se retrouver en plénière pour examiner la dynamique des entrevues dans des situations mettant en relation un responsable de l'association (recruteur) et une personne (candidat) et étudier ce qui favorise la communication.

4.5 - LE CONTRAT: FORMALISER L'ENGAGEMENT RÉCIPROQUE

OBJECTIFS

- Réfléchir à l'introduction ou à la généralisation de la pratique de la formalisation de l'engagement réciproque dans une association scout.
- Étudier quelques aspects techniques pour l'élaboration d'une lettre d'engagement/contrat (négociation entre les deux parties, rédaction).

GROUPE

- 15 à 30 personnes.

DURÉE ET AMÉNAGEMENT

- 4 heures.
- 1 grande pièce pour les séances plénières.
- 3-4 petites pièces pour les travaux de groupe.

MATÉRIEL

- 2 flipcharts + marqueurs.
- 40 grandes feuilles de papier + feutres et scotch, punaises.
- 1 fiche de consignes "Comité de recrutement" pour chaque membre des équipes A; 1 fiche de consignes "Groupe de travail" pour chaque membre des équipes B.

ACTIVITÉ

Temps 1: Introduction / Constitution des équipes (15 minutes)

- Présentez les objectifs de l'atelier.
- Expliquez qu'au terme de la période de recrutement, après avoir défini le poste, sélectionné et rencontré les candidats, il faut négocier et formaliser l'engagement réciproque. Celui-ci devra refléter les besoins, les attentes et la contribution que chaque partie peut faire ainsi que les conditions, acceptées par les deux parties, dans lesquelles l'action se déroulera.
- Présentez l'imaginaire dans lequel le jeu va se dérouler: "Une association nationale a besoin de recruter un groupe de travail qui aura pour tâche de développer des activités de protection de l'environnement".
- Demandez aux participants de former 4 groupes (nombre égal de membres dans chacun). Dans chaque groupe (1, 2, 3, 4) les participants forment 2 équipes égales (A et B).

- Expliquez que les équipes A sont les “Comités de recrutement”, les équipes B sont les candidats retenus pour le “Groupe de travail”.

Temps 2: Préparation des clauses du contrat (45 minutes)

- Remettez à tous les membres constituant les équipes A la fiche de consignes pour le “Comité de recrutement” et, pour les équipes B, la fiche de consignes pour le “Groupe de travail”.
- Expliquez que les équipes A et B se réunissent séparément:
 - Équipes A pour rédiger la partie “Association du contrat” et choisir un représentant = responsable;
 - Équipes B pour rédiger la partie “Groupe de Travail” du contrat et choisir un représentant = bénévole.

Temps 3: Négociation/Mise au point du contrat (30 minutes)

- Invitez les deux représentants (bénévole B, responsable A) à se retrouver pour mettre au point le contrat. Précisez que les autres membres de leurs équipes respectives (A et B) se placent autour d’eux en observateurs.

Les représentants discutent sur la base de la réflexion de leur équipe pour arriver à un compromis mutuellement acceptable.

Les observateurs ne prennent pas part à la discussion mais prennent des notes sur:

- l’attitude des négociateurs;
- la progression de la discussion;
- les éléments conflictuels;
- les points de compromis;
- leur propre réaction aux conflits ou aux compromis;
- l’accord final.

Temps 4: Feed-back des observateurs (10 minutes)

- Demandez aux observateurs, au terme de la discussion, de donner un bref feed-back aux négociateurs.
- Invitez toutes les équipes à se rassembler en plénière pour discuter des aspects techniques importants du contrat.

Temps 5: Discussion sur l’introduction et la généralisation de la pratique de la formalisation de l’engagement réciproque (1 heure)

- Proposez aux groupes 1, 2, 3 et 4 (= équipes 1A-1B, 2A-2B, 3A-3B et 4A-4B) de se retrouver pour dresser la liste des avantages et des inconvénients pour qu’il y ait dans l’association une introduction ou une généralisation de la pratique du contrat.

- Demandez à chaque groupe de faire un rapport de leurs travaux en séance plénière. Répondez aux questions si nécessaire.

Temps 6: Conclusions/ Évaluation (10 minutes)

- Clôturez l'atelier par une évaluation.

CONSIGNES POUR LE "COMITÉ DE RECRUTEMENT" (ÉQUIPE A)

Une association nationale souhaite développer pour les 14-18 ans des activités de protection de l'environnement. Le Conseil National, après avoir discuté la question, a décidé de constituer un groupe de travail chargé d'évaluer ces activités et de les mettre en oeuvre.

Votre équipe est un "Comité de recrutement" qui a été chargé de constituer ce groupe de travail et vous êtes arrivés à la phase de mise au point du contrat.

Votre partie du contrat contient :

- les résultats attendus
- les attentes de l'association
- les éléments selon lesquels l'évaluation sera faite
- les échéances de production des résultats
- les moyens mis à disposition du groupe de travail (formation, budget, secrétariat, etc.)

En bref: ce que vous voulez et ce que vous offrez.

L'un des membres de votre équipe sera chargé de négocier, en tant que responsable de l'association, membre du comité de recrutement, avec un représentant du groupe de travail (bénévole) pour mettre au point le contrat final.

CONSIGNES POUR LE "GROUPE DE TRAVAIL" (ÉQUIPE B)

Une association nationale souhaite développer pour les 14 - 18 ans des activités de protection de l'environnement. Le Conseil National, après avoir discuté la question, a décidé de constituer un groupe de travail chargé d'évaluer ces activités et de les mettre en oeuvre.

Ceci a été annoncé dans la revue des responsables de l'association et, avec quelques autres personnes, vous avez été retenu.

Vous en êtes à la phase de mise au point du contrat. Votre partie du contrat contient:

- les ressources que vous pouvez apporter à la tâche
- les idées et suggestions que vous voulez proposer
- vos attentes
- ce dont vous avez besoin pour accomplir la tâche (formation, soutien, ressources, conditions de travail, etc.)

En d'autres termes, ce que vous offrez et ce que vous voulez.

L'un des membres de votre équipe sera chargé de négocier au nom de l'équipe en tant que bénévole avec un représentant du comité de recrutement (responsable de l'association) pour mettre au point le contrat final.

4.6 - ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE

OBJECTIFS

- Faire l'expérience de l'évaluation de la performance.
- Réfléchir sur les possibilités d'introduction ou de développement de l'évaluation de la performance dans une organisation bénévole.
- Dresser la liste des arguments en faveur ou contre l'introduction de l'évaluation de la performance.
- Montrer que des rencontres pour faire le point en cours et en fin de mandat sont des occasions qui permettent:
 - d'apprécier ensemble le degré de réalisation des objectifs (en analysant les causes des écarts et en identifiant les moyens qui ont fait défaut au collaborateur pour réussir);
 - de tenir compte des souhaits et des aspirations de la personne;
 - de rechercher une meilleure adaptation de l'individu à son action;
 - de prendre des décisions par rapport à l'avenir (changer de responsabilité ou poursuivre dans le même poste).

GROUPE

- 15 à 30 personnes.

DURÉE ET AMÉNAGEMENT

- 4 heures.
- Une grande pièce où l'ensemble des participants peuvent se réunir (pour la 2e phase, elle est aménagée en salle de tribunal)
- 3 pièces pour les travaux de groupe.

MATÉRIEL

- 1 flipchart et des marqueurs
- Tables, chaises, estrade pour reconstituer un tribunal.

ACTIVITÉ

1^{ère} Phase: L'évaluation de la performance, qu'est-ce que c'est?

Temps 1: Introduction, constitution des équipes (5 minutes)

- Invitez les participants à former des triades et expliquez que chaque triade va:
- définir une tâche;
 - se mettre d'accord sur les objectifs;
 - évaluer la performance par rapport aux objectifs.

Temps 2: Agir et évaluer (30 minutes)

- Donnez les instructions à chaque triade (A, B, C), à savoir:
- A et B se mettent d'accord sur une tâche et des objectifs (par exemple, des jeux);
 - A accomplit la tâche, B observe;
 - A et B évaluent ensemble la performance;
 - C a observé l'ensemble et donne un feed-back.

Temps 3: Généralisation (15 minutes)

- Proposez qu'en séance plénière le groupe discute et fasse quelques commentaires sur les aspects techniques de l'évaluation de la performance.

2^e Phase: L'évaluation de la performance doit prouver son innocence

Temps 1: Introduction / Constitution des équipes (15 minutes)

- Proposez au groupe de réfléchir si la pratique de l'évaluation de la performance peut être introduite ou développée dans une organisation bénévole en pratiquant son procès.
- Demandez aux participants de constituer 3 équipes, à savoir:
- une pour l'accusation;
 - une pour la défense;
 - une pour le juge et le jury.

Temps 2: Préparation du procès (60 minutes)

→ Demandez aux trois équipes de se réunir séparément pour:

- **Équipe A: L'Accusation**

- dresser la liste des arguments contre l'introduction ou le développement de l'évaluation de la performance dans une organisation bénévole;
- choisir un procureur.

- **Équipe B: La Défense**

- dresser la liste des arguments en faveur de l'introduction ou du développement de l'évaluation de la performance dans une organisation bénévole;
- choisir un avocat de la défense.

- **Équipe C: Juge et jury**

- choisir un juge et un secrétaire de séance;
- préparer la salle d'audience du tribunal;
- discuter des arguments pour ou contre l'introduction du développement de l'évaluation de la performance dans une organisation bénévole.

→ Expliquez que pendant le procès les membres des équipes A et B peuvent être cités comme témoins de l'accusation ou de la défense. Un témoin doit être cité sur un point précis, pour ou contre l'introduction ou le développement de l'évaluation de la performance dans une organisation bénévole.

Temps 3: Le procès (75 minutes)

→ Invitez les équipes A et B à réintégrer la salle d'audience du tribunal et à se conformer aux instructions qui seront délivrées par le juge.

Le juge ouvre la séance et maîtrise les débats en précisant que le procès va durer une heure.

A la fin des différentes plaidoiries le juge demande aux jurés de délibérer en public. Le verdict est annoncé par le juge.

Temps 4: Généralisation (15 minutes)

→ Évaluez l'activité avec les participants et répondez aux différentes interrogations qui peuvent naître.