



SCOUTS

Créer un Monde Meilleur



**Recrutement
et rétention
des adultes
bénévoles**



Priorité Stratégique

**Bénévoles dans le
Scoutisme**

Boîte à outils 2



SCOUTS®
Créer un Monde Meilleur

© Bureau Mondial du Scoutisme
Stratégie et Éducation
Juillet 2013

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

Tel. + 41 22 705 10 10
Fax : + 41 22 705 10 20

worldbureau@scout.org
scout.org

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



Bénévoles dans le Scoutisme

Boîte à outils 2

Recrutement et rétention des adultes

Contenu

Recrutement et rétention des adultes bénévoles

1.	Préambule	4
2.	Introduction	6
3.	De «Adultes dans le Scoutisme» à une stratégie de gestion des adultes bénévoles	8
4.	La planification & l'évaluation de votre stratégie de gestion des adultes bénévoles	10
	• Une stratégie basée sur la Mission	10
	• Données statistiques afin de fournir des critères objectifs de succès	10
	• Ciblez votre collecte de données	12
	• Identifier les variables clés	12
	• Pour que le succès soit atteint, la participation est obligatoire	13
5.	Recruter des bénévoles adultes	14
	• Le soutien et la formation des adultes bénévoles	18
	• Récompenser et Retenir les adultes bénévoles	21
	• Conclusion	22
	• Bibliographie	23



Bénévoles dans le Scoutisme Boîte à outils 2

Recrutement et rétention des adultes

Préambule

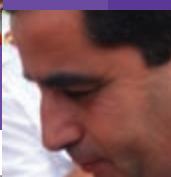
L' "Introduction à Adultes dans le Scoutisme" (OMMS, 1991) a établi une approche structurée pour la gestion du cycle de vie des adultes bénévoles dans le Scoutisme.

Cette approche a servi de base pour la "politique mondiale sur les ressources adultes" (OMMS, 1993) qui a été adoptée par la 33e Conférence Mondiale du Scoutisme à Bangkok, en 1993.

Le « Kit de planification stratégique » (OMMS, 2004) déclare la nécessité d'une planification stratégique pour permettre aux Organisations Scoutes Nationales de grandir et de se développer afin que le Scoutisme puisse augmenter son impact sur le monde d'aujourd'hui. Il définit une approche adaptée et propose quelques outils pour aider les Organisations Scoutes Nationales dans le processus.

Le "Manuel de ressources des adultes" (OMMS, 2005) est dédié aux Comités et aux Exécutifs en charge des Ressources Adultes de chaque Organisation Scoute Nationale. Il fournit d'autres réflexions sur chaque aspect des Adultes dans le Scoutisme pour permettre à chaque Organisation Scoute Nationale de décider de ses propres pratiques dans ce domaine.

La "Boîte à outils des bénévoles dans le Scoutisme" (OMMS, 2006) dit qu'il ne suffit pas d'attendre des adultes à faire du bénévolat pour des rôles dans le Scoutisme et de continuer à faire ces rôles juste parce que c'est une bonne chose. Cette boîte à outils invite chaque Organisation Scoute Nationale à examiner les réalités sur le bénévolat dans leur pays et à élaborer un plan pour attirer, développer et retenir les adultes dont ils ont besoin pour leur permettre de réussir la Mission du Scoutisme.



Bénévoles dans le Scoutisme

Boîte à outils 2

Ce document, «Bénévoles dans le Scoutisme - Boîte à outils 2 - Recrutement et rétention des adultes bénévoles», souligne la nécessité d'une approche compréhensive pour la gestion de toutes les étapes du cycle de vie des adultes bénévoles afin d'attirer et de retenir les adultes dont nous avons besoin pour nous permettre de réaliser la Mission du Scoutisme. Il se concentre sur le fait que nous nous assurions de recruter les bons Adultes bénévoles et que nous les aidions à renforcer leur lien avec l'Association afin qu'ils puissent rester plus longtemps avec nous.

Nous tenons à manifester notre gratitude envers l'importante contribution apportée à cette boîte à outils par nos collègues, bénévoles et professionnels (membres du Comité des Méthodes Educatives, tout spécialement l'équipe de travail des Adultes Volontaires, le Réseau Mondial des Formateurs Scouts, le Bureau Mondial du Scoutisme et les traducteurs bénévoles) pour leur diligence et leurs commentaires sur les différentes versions de ce projet.

Maeliosa De Butlear,

Président
Équipe de travail, Adultes bénévoles

Saâd Zian

Directeur,
Ressources Adultes & Développement des Bénévoles
Bureau Mondial du Scoutisme





Bénévoles dans le Scoutisme Boîte à outils 2

Recrutement et rétention des adultes

2 Introduction

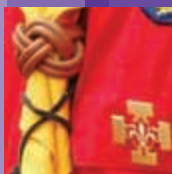
Un des facteurs le plus significatif dans la pérennité du Mouvement scout tout au long de ses 100 années d'existence sont les millions de bénévoles qui ont donné leur temps et plus pour permettre au Scoutisme d'exister à travers le monde entier. Le Scoutisme continue à prospérer aujourd'hui en raison de l'engagement et de l'attachement continus des centaines de milliers de bénévoles ; leurs efforts et les efforts de ceux qui les suivront permettront au Mouvement Scout de continuer à prospérer tout le long de ce nouveau siècle !

La présence de professionnels dans le Mouvement est, sans aucun doute, un atout majeur pour assurer un meilleur fonctionnement et une meilleure qualité des services proposés, mais cette présence ne doit être une substitution de rôles avec les bénévoles. Elle doit être une complémentarité, qui permet de faire face à nos activités avec efficacité et flexibilité. Par conséquent le développement quantitatif et qualitatif des adultes bénévoles est un enjeu critique pour la survie de notre Mouvement.

Pour assurer un réel développement des effectifs, il nous faut une transformation sérieuse des pratiques et des approches sans que cela puisse signifier une atteinte au but, aux principes et à la méthode. « Les ingrédients sont toujours les mêmes, mais nous pouvons essayer des recettes nouvelles, une nouvelle présentation ». C'est ce que certains appelleront innovation et/ou marketing¹ (PEETERS, 1977).

Malheureusement, il ne suffit pas de « vouloir » transformer les choses pour qu'elles se transforment, il faut « pouvoir » le faire pour que les résultats soient effectifs. Cela implique un important besoin d'aptitudes en gestion des changements, des connaissances, des techniques et des comportements spécifiques.

1. "Le marketing est un ensemble de responsabilités et de tâches qui ont pour objectif d'organiser la communication et l'échange entre une institution et le public auquel cette institution s'adresse"



Bénévoles dans le Scoutisme Boîte à outils 2

2

« Fiche d'information 01 : Gérer le changement », offre des informations pour aider votre organisation à se préparer et à gérer le changement.

Nombreuses sont les OSN qui doivent faire face à un déficit de Ressources Adultes, déficit qui les empêche de proposer un programme à tous les jeunes qui le souhaitent ou d'offrir un programme de qualité, voire les deux. Cette situation traduit des difficultés liées au recrutement, au suivi et à la formation des bénévoles. Les Adultes bénévoles n'échappent pas à cette logique d'innovation et de transformation, avoir la bonne personne à la bonne place n'est pas toujours aisé ! Il est nécessaire et urgent pour toutes les OSN de développer une approche stratégique intégrée pour la gestion des Adultes bénévoles qui puisse apporter des réponses aux défis d'aujourd'hui.

Ce document décrit une approche structurée pour créer et maintenir une stratégie de gestion des adultes bénévoles qui aidera votre OSN à faire un meilleur recrutement des adultes bénévoles, plus engagés et plus fidélisés, ce qui vous permettra de proposer un meilleur programme pour plus de jeunes dans votre pays.

Un document de ce genre n'est jamais terminé. Une fois qu'il est publié et que les gens commencent à l'utiliser, ils découvrent de nouvelles choses qui devraient être incluses. Nous espérons qu'il vous sera utile et nous vous prions de nous communiquer vos suggestions d'améliorations et d'ajouts.

Documentation de soutien

Fiche d'information 01 : Gérer le changement



Bénévoles dans le Scoutisme Boîte à outils 2

Recrutement et rétention des adultes

3 De “Adultes dans le Scoutisme” à une stratégie de gestion des adultes bénévoles

“Nous avons déjà pensé à tout. Le problème est de repenser à tout à nouveau” Goethe

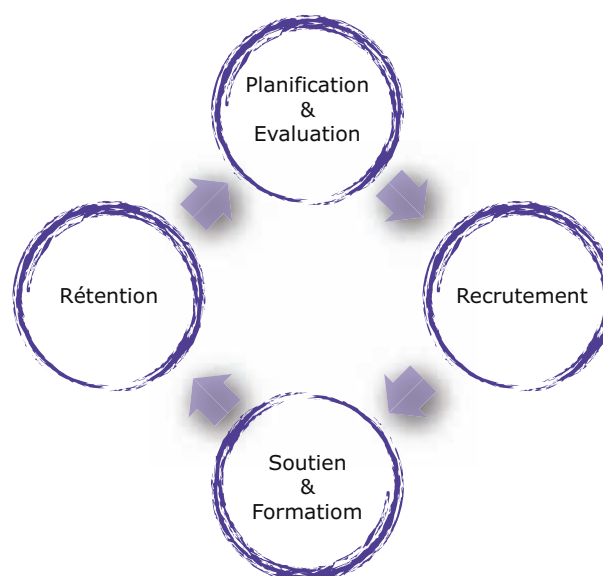
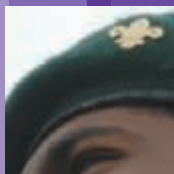


Figure 1: Les composants de la gestion des adultes bénévoles en tant que stratégie de croissance.

Aujourd’hui, toutes les organisations qui ont à gérer et à développer leurs ressources humaines se trouvent confrontées à des situations complexes dont elles n’ont ni l’intelligibilité totale ni le contrôle parfait. Pour les OSN, on peut parler de la complexité de la gestion des Adultes Bénévoles, parce qu’elles sont aussi face à la complexité, l’incertitude et aux changements.

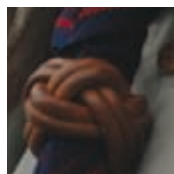
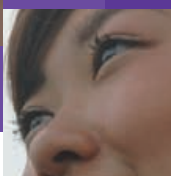
Ce que nous entendons par gestion des adultes bénévoles, est une approche globale qui intègre toutes les actions relatives aux travail avec les adultes bénévoles, de la planification à l’évaluation en passant par le recrutement, le soutien - formation et la rétention.

« Les modèles qui peuvent être créés, non seulement aident à appréhender la complexité mais aussi de naviguer et d’agir dans ces situations » (LE MOIGNE, 1999).



Bénévoles dans le Scoutisme Boîte à outils 2

3



Le modèle qui est proposé ci-dessous a pour vocation d'être un outil de compréhension, de pilotage et d'action. Cette approche vient compléter le modèle « Adultes dans le Scoutisme », proposé dans le cadre de la Politique Mondiale des Ressources Adultes (OMMS, 1993). La gestion proposée, peut être qualifiée par une « Stratégie de gestion des adultes bénévoles pour la croissance ».

Les quatre composantes du cycle sont liées doivent être abordées dans une approche unique et holistique. Chaque élément requiert une attention et des actions particulières pour un fonctionnement adéquat.

Chaque composante peut être décrite comme suit (cf. Figure 1) :

Planification & Evaluation :

- Réadapter l'approche Adultes dans le Scoutisme pour qu'elle soit pertinente par rapport à la mission et à la vision de l'OSN (qui se basent sur la Mission et la Vision de l'OMMS). Ce positionnement est une étape nécessaire dans l'élaboration de toute stratégie de recrutement, de soutien ou de rétention des adultes bénévoles ;
- Évaluer la situation actuelle ainsi que les perspectives de l'OSN ;
- Dessiner ou réactualiser un réel programme de gestion des adultes bénévoles en incorporant les éléments ci-dessus :
 - o Évaluer régulièrement toutes les actions menées permet de vérifier les réussites et les difficultés rencontrées et d'ajuster en permanence le projet ;
 - o Développer et encourager les processus d'évaluation des bénévoles ;
 - o Mettre en place les moyens de collecte, d'analyse et d'exploitation de données issues des évaluations.

Recrutement :

- Évaluer l'image du Scoutisme et du bénévolat dans votre pays ;
- Choisir une stratégie de recrutement des bénévoles ;
- Affiner le ou les message(s) de l'OSN afin qu'il(s) soit(en)t adapté(s) localement à chaque situation ;
- Mettre en œuvre une stratégie de recrutement des bénévoles et suivre son efficacité.

Soutien - formation :

- Revoir les modalités de suivi des bénévoles au sein de l'OSN de manière régulière ;
- Revoir les canaux et méthodes de communication avec les bénévoles au sein de l'OSN ;
- Réorganiser et faciliter les activités des bénévoles afin qu'ils ne soient pas sur sollicités ;
- Déployer des initiatives de formation souples et adaptés au public et aux fonctions attribuées. Formations qui doivent être efficaces et efficaces pour l'OSN et accessibles à tous les bénévoles.

Rétention :

- Établir et maintenir le lien avec chaque adulte bénévole pour qu'il devienne un bénévole de long terme.

Chacune des quatre composantes est examinée plus en détail dans les chapitres suivants.





Bénévoles dans le Scoutisme Boîte à outils 2

Recrutement et rétention des adultes

La planification & l'évaluation de votre stratégie de gestion des adultes bénévoles

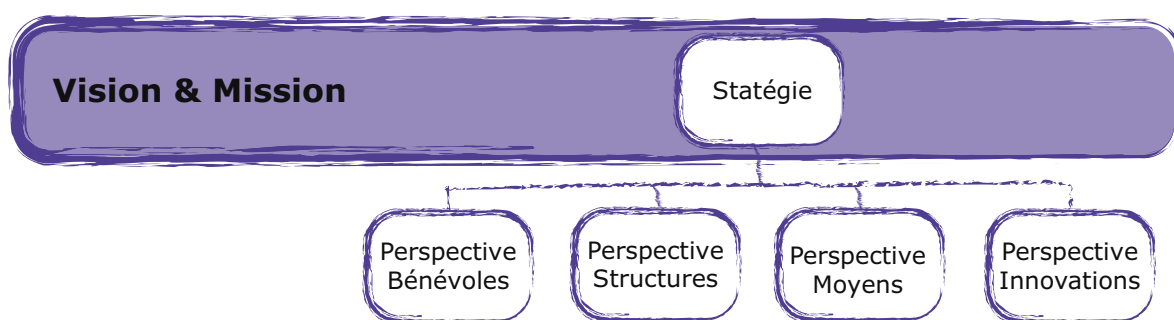
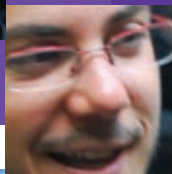


Figure 2 : De la vision aux perspectives stratégiques.

Une stratégie basée sur la mission

Il est important que la vision et la mission de l'OSN soient compréhensibles et visibles (disponibles et partagées). La stratégie de gestion des adultes bénévoles doit être basée sur la vision et la mission, puisque ce sont principalement ces bénévoles qui vont permettre l'accomplissement de la mission et la réalisation de la vision.

« Si tous les idéaux qui animent l'ensemble de l'organisation du haut jusqu'en bas pouvaient être alignés pour tirer dans la même ligne droite, la résultante en serait un effort d'une puissance extrême, mais, lorsque ces idéaux tirent dans des directions différentes, la force résultante peut n'être positive que de manière insignifiante ou même parfois se révéler négative. » (H. Emerson – 1912).



► Bénévoles dans le Scoutisme Boîte à outils 2

4

La stratégie de gestion des adultes bénévoles pour la croissance doit découler de la Vision de l'OSN. Pour que cette stratégie soit la plus efficace, elle devra tenir compte de plusieurs perspectives, par exemple (Cf. Figure 2) :

- les adultes bénévoles en tant que clients (qu'en obtiennent-ils ?),
- les structures ou la dimension interne de l'OSN (sommes-nous organisés afin d'avoir du succès ?),
- les moyens, tels que les finances (est-ce qu'il y a assez de moyens et sont-ils utilisés judicieusement ?)
- l'innovation et l'apprentissage (cela se fait-il efficacement ?).

On peut se référer au « Kit de planification stratégique » (OMMS, 2004) et à la « Boîte à outils – Bénévoles dans le Scoutisme » (OMMS, 2006) pour élaborer une vision de l'OSN et mettre en place une stratégie de croissance.

D'autres outils qui peuvent s'avérer utiles :

- Fiche technique 01 : Le générateur de bénévoles
- Fiche technique 02 : L'arbre de toutes les couleurs
- Fiche technique 03 : La maison aux actions

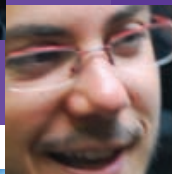
Données statistiques afin de fournir des critères objectifs de succès

Une étape essentielle de ce processus est un diagnostic objectif du bénévolat dans le contexte national de l'OSN.

Les données statistiques sont vitales pour cela. Il est très utile de disposer des données quantitatives et qualitatives propres à l'OSN mais aussi de la situation du bénévolat de façon général dans le pays, ce qui permet de se positionner par rapport à des repères objectifs.

Une bonne approche serait :

- Quels sont les problèmes importants ? (qualitatif)
- Quel est l'état réel ? (quantitatif)
- Quels sont les moments de vérité, ce qui peut être amélioré ? (quantitatif)



► Bénévoles dans le Scoutisme Boîte à outils 2

4

Ciblez votre collecte de données

Quand cela est possible, il faudrait procéder à une segmentation de la population dans laquelle vous pouvez trouver vos bénévoles. La segmentation est tout simplement la division d'une population en groupes homogène ayant les mêmes caractéristiques, tels des besoins semblables ou des habitudes similaires. Votre segmentation va orienter vos stratégies de recrutement. Au cours de cet exercice de segmentation, vous allez très probablement identifier une « **Cible principale** » et une « **Cible secondaire** ».

Votre cible principale, est celle que vous voulez toucher et convaincre en premier lieu. C'est bien évidemment elle qui mobilisera votre attention et vos moyens de façon prioritaire.

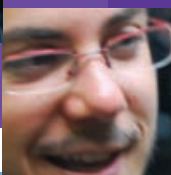
Nous appellerons cible secondaire, un groupe social qui pourrait être sensible à votre message et qui pourrait vous aider à atteindre, voire convaincre la cible principale.

Identifier les variables clés

L'analyse des données statistiques devra avoir comme objectif l'identification de variables clés internes et externes. Une variable clé est une variable qui peut influencer positivement ou négativement le bénévolat dans un contexte, par exemple : le temps de travail demandé (variable clé interne), règles fiscales propres aux bénévoles (variable clé externe). Ce travail peut sembler fastidieux et un tantinet théorique, il reste néanmoins une base pour réussir les autres domaines.

« Qui de vous en effet, s'il veut bâtir une tour, ne commence par s'asseoir pour calculer la dépense et voir s'il a de quoi aller jusqu'au bout ? De peur que... » (Luc, 14, 28).

Pour plus d'information voir "Fiche d'information 02" : Analyser les données des Adultes Bénévoles.



► Bénévoles dans le Scoutisme Boîte à outils 2

4

Pour que le succès soit atteint, la participation est obligatoire

Votre Vision, votre stratégie et toute information statistique peuvent et doivent être utilisées dans les autres domaines, en particulier, le Programme des Jeunes.

La pertinence et la réussite des actions qui devront émerger de ces réflexions dépendent de la qualité de coopération et d'implication de nombreux acteurs de l'OSN. Non seulement il faut associer les personnes en charge des adultes et de la communication, mais également toutes les personnes qui vont assurer la mise en œuvre des actions planifiées.

Documentation de soutien

Fiche d'information 02: Analyser les données des adultes bénévoles
Fiche technique 01 : Le générateur de bénévoles
Fiche technique 02 : L'arbre de toutes les couleurs
Fiche technique 03 : La maison aux actions

Le facteur 4 de la boîte à outils "Action pour la croissance" (OMMS-Europe, 2007) produit par la Région Scout Européenne fournit plus d'information sur la recherche, l'évaluation et l'analyse.





Bénévoles dans le Scoutisme Boîte à outils 2

Recrutement et rétention des adultes

5. Recruter des bénévoles adultes

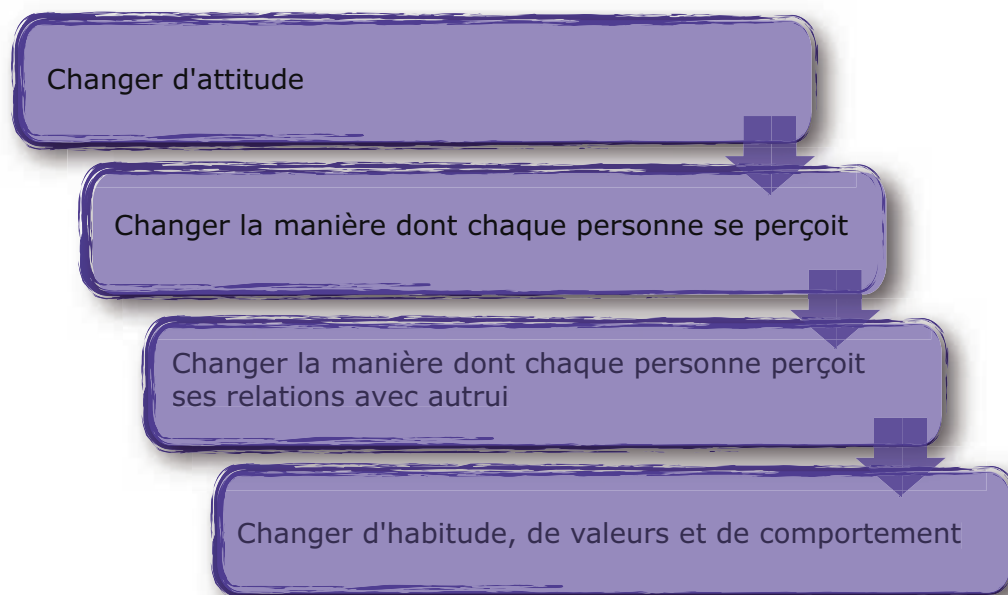


Figure 3 : Le processus de changement d'un public cible.

Vous devrez connaître vos groupes cibles

Notre volonté doit être claire, ce que nous cherchons à faire c'est de modifier des comportements au profit du Scoutisme (Figure 3).

Ce choix est donc stratégique, il est primordial et durable, sa particularité est d'être axé sur le public (nos futurs bénévoles) à travers une communication spécifique.

Le principe général est simple :

- Déchiffrer les besoins du public cible ;
- Disposer de stratégies en phase avec ces besoins.

Ce qui implique que l'OSN, doit être en mesure d'établir une relation avec le (ou les) public(s) cible(s).



Bénévoles dans le Scoutisme Boîte à outils 2

5



Figure 4 : Les phases d'une campagne de recrutement.

Cette relation permettra à l'OSN de :

- Identifier les facteurs qui peuvent favoriser ou s'opposer à l'adoption par le public cible du changement d'attitude proposé.
- Élaborer des moyens pour aider le groupe ciblé à comprendre et à adopter les changements d'attitudes suggérées.

Vous aurez besoin d'un programme de recrutement organisé

L'élaboration d'une stratégie de recrutement, pourra bénéficier d'un outil qui a fait ses preuves : le marketing social.

Le marketing social étant selon Philip Kotler : « ... la conception, la mise en œuvre et le contrôle de programmes conçus pour promouvoir une idée ou une pratique sociale auprès d'un groupe cible ».

Ce programme suivra les phases de la figure 4.

Pour plus d'information veuillez consulter la fiche d'information 03 : Organiser un programme de recrutement.



Bénévoles dans le Scoutisme Boîte à outils 2

5

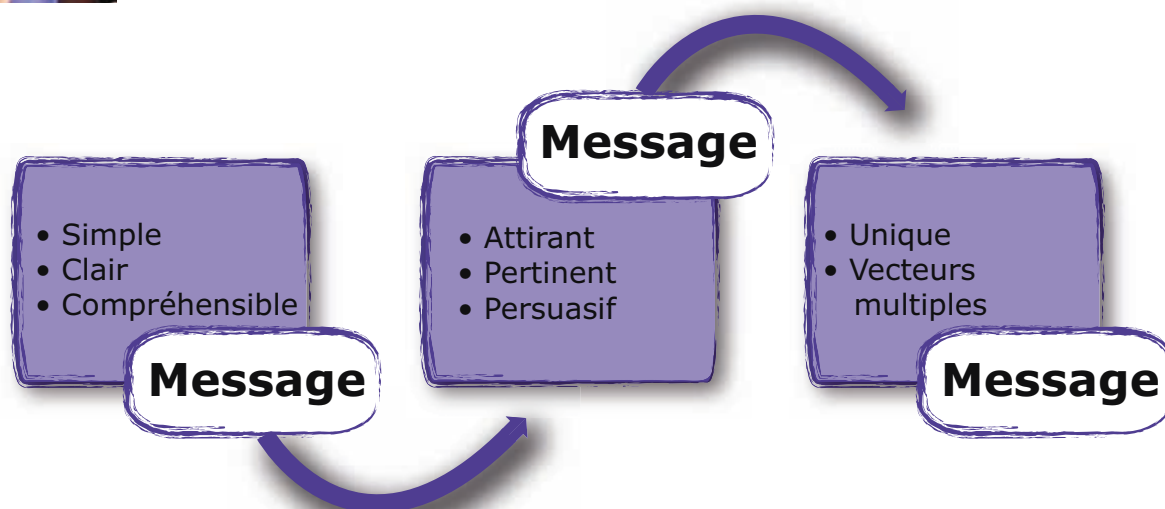


Figure 5 : Caractéristiques d'un bon message.

Vous devrez travailler sur votre message (Figure 5)

Ci-dessous quelques questions que devra se poser toute OSN qui cherche à réussir sa campagne de recrutement, pour aller plus loin dans cette voie, voir Scout.Boom.Com (OMMS, 2008) :

- Quelle est mon image auprès de mon public cible ?
- Quelles sont les actions/attitudes qui peuvent m'aider à transmettre mon message ?
- En quoi mon offre est-elle différente des autres ?
- Quels sont les meilleurs vecteurs pour toucher mon public cible ?
- Quels sont les espaces/lieux où je peux trouver mon public cible ?



Bénévoles dans le Scoutisme Boîte à outils 2

5

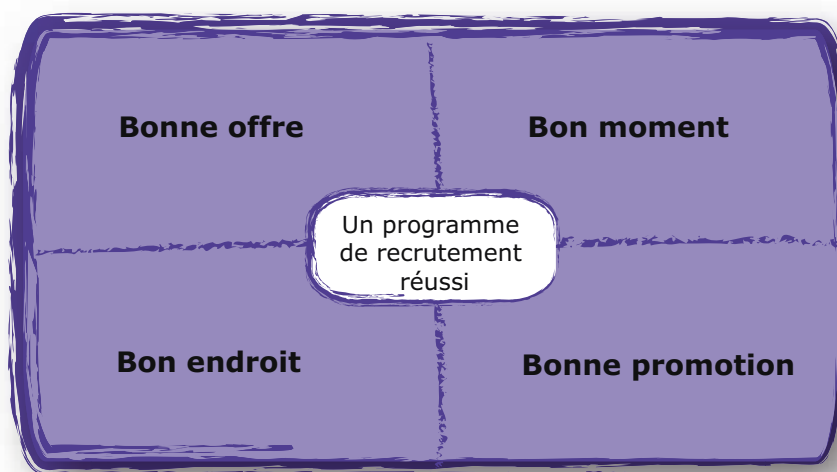


Figure 6 : Les ingrédients d'une campagne de recrutement réussie.

En conclusion, une campagne de recrutement réussie c'est (Figure 6) :

Voir la fiche d'information 04 : "Idées pour recruter des adultes bénévoles". Ces idées ont été récoltées auprès des visiteurs de la tente des Adultes bénévoles lors du Jamboree Scout Mondial en 2007.

Documentation de soutien

Fiche d'information 03 : Organiser un programme de recrutement.

Fiche d'information 04 : Idées pour recruter des adultes bénévoles.

Le facteur 3 dans la boîte à outils pour "Action pour la croissance" (OMMS-Europe, 2007) produit par la Région Scout Européenne, qui inclut des fiches d'informations, prodigue d'autres idées et information à propos du recrutement des adultes (mais aussi sur le recrutement des jeunes).



Bénévoles dans le Scoutisme Boîte à outils 2

5

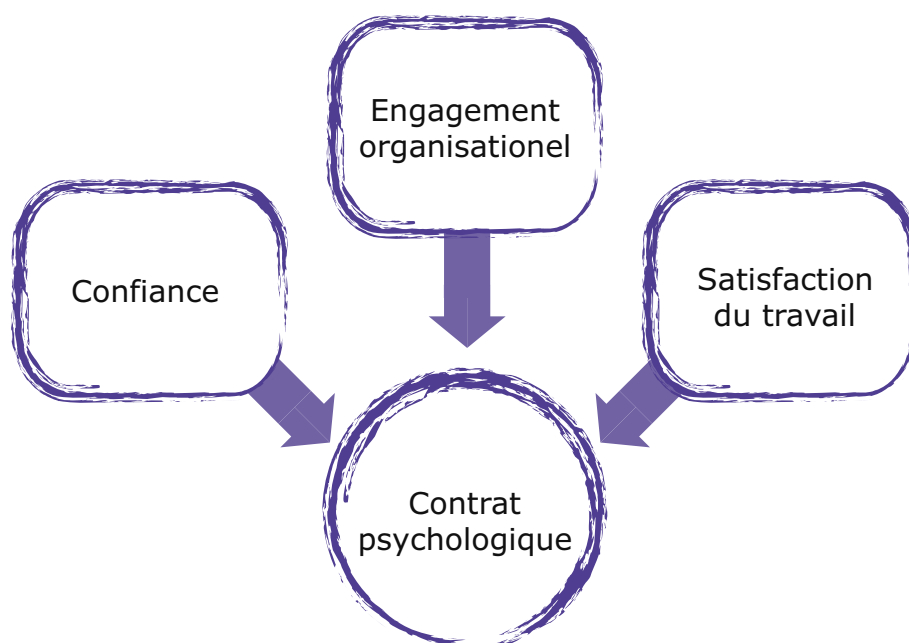


Figure 7: Trois facteurs clés du contrat psychologique

Le soutien et la formation des adultes bénévoles

La Politique Mondiale des Adultes dans le Scoutisme préconise de formaliser le recrutement d'un bénévole par un « engagement mutuel », contrat formel qui couvre des points que devront satisfaire les deux parties : l'OSN comme l'adulte qui accepte de prendre une responsabilité auprès de l'organisation. Cette formalisation est un excellent outil mais malheureusement l'engagement mutuel ne peut prendre en compte une certaine « subjectivité » individuelle ; c'est ce que recouvre la notion de « Contrat psychologique ».

« Le contrat psychologique se définit comme un ensemble d'ententes tacites entre les membres d'une organisation et ses responsables » (ROBINSON, S. L. & ROUSSEAU, D. M., 1994).

Utilisation du contrat psychologique

Nous vous proposons d'aborder le processus de soutien des Adultes Bénévoles en utilisant cette notion de contrat psychologique, qu'il faut utiliser d'ailleurs dans son expression large, à savoir que les responsables de l'OSN, à divers niveaux, vont développer le même modèle mental d'attentes à propos des bénévoles agissant avec eux !

Un nouveau bénévole recruté va poursuivre un chemin de formation et de vie scout qui vont le nourrir des valeurs du Scoutisme, des principes fondamentaux, des règles et normes de telle Organisation Nationale Scoute, d'une ou (des) culture(s) scout et d'un bagage de savoirs, savoir-faire, qui vont faire de lui en bout de course un « expert » du Scoutisme.



Bénévoles dans le Scoutisme Boîte à outils 2

5



Ce chemin de « socialisation organisationnelle » s'accompagne de la constitution par le bénévole d'un contrat psychologique, c'est-à-dire un ensemble de croyances vis-à-vis de l'organisation, de promesses implicites attribuées à celle-ci ; des attentes vont ainsi s'exprimer, ou non !

En plus, elles ne vont pas cesser d'évoluer au fur et à mesure que les bénévoles acquièrent des connaissances et maîtrisent leur « poste » au sein de l'organisation.

Les recherches menées dans ce domaine et en particulier des implications en terme de gestion des bénévoles montrent très clairement que trois éléments majeurs influencent la qualité de ce fameux contrat, comme le montre le schéma ci-dessus.

« Toute négligence d'un des éléments ci-dessus peut être considérée par les bénévoles comme une rupture du contrat, ce qui se traduira par une démotivation, un désengagement, une baisse de performance, voire un départ de l'organisation » (FARMER, 1999)

Sachant l'importance des conséquences pour les OSN, Il est essentiel que les responsables des adultes bénévoles comprennent mieux ces questions.

Voir la "Fiche d'information 05 : Le contrat psychologique" pour plus d'informations.

Le Coaching et la Formation

Une introduction progressive et soutenue à d'autres aspects de la fonction au fil du temps peut être une véritable aide afin de maintenir l'intérêt et la construction du contrat psychologique. Cela pourrait comprendre :

- Promouvoir l'autonomie de gestion des tâches par les membres des groupes ;
- Diminuer et éliminer les politiques et les procédures organisationnelles qui restreignent la participation ;
- Encourager des démarches participatives dans les prises de décisions ;
- Renforcer les systèmes de reconnaissance qui correspondent aux attentes des bénévoles ;
- Assurer des évaluations réalistes du travail tenant compte des vrais besoins de l'organisation et des capacités des bénévoles.

Le coaching par un autre adulte bénévole ou par un membre du personnel rémunéré peut être très utile dans le renforcement du contrat psychologique. Le coach peut aider en étant disponible pour discuter des défis qui se présentent, par rassurer les adultes bénévoles, en les encourageant à chercher des alternatives, et en leur faisant prendre conscience des autres sources d'aide disponibles.



Bénévoles dans le Scoutisme Boîte à outils 2

5



La formation des adultes bénévoles doit :

- tenir compte de leurs connaissances actuelles ;
- utiliser des méthodes qui leur soient appropriées ;
- être flexible afin qu'ils puissent bénéficier de celle-ci au moment et pour des durées qui leur conviennent ;
- être en mesure de leur montrer la pertinence immédiate des apprentissages ;
- offrir la possibilité de mettre en pratique pendant ou juste après la formation a eu lieu.

Voir « Fiche d'information 06: Pour une approche flexible de la formation des adultes », pour une discussion plus approfondie sur la formation flexible. «Fiche technique 04: Mesure de la performance de la formation » offre un outil simple que vous pouvez utiliser pour vérifier les performances de votre formation pour adultes bénévoles.

Un examen attentif du contrat psychologique aidera grandement les OSN dans la définition des politiques de soutien et de formation des adultes bénévoles.



Figure 8 : Le soutien des adultes bénévoles.

Une équation pour soutenir les adultes bénévoles

Ces considérations conceptuelles n'ont qu'une vocation sensibiliser les responsables en charge de la gestion des bénévoles :

- à l'extraordinaire diversité de ces derniers,
- à la multitude des facteurs influençant leurs actions,
- à la complexité du système de gestion.

Ce qui interdit toute approche simpliste ou universelle, qui prétendrait donner des recettes miracles. « *Il n'est aucune qualité si universelle en cette image des choses que la diversité et la variété* » (Montaigne).

En guise de conclusion, on pourrait tenter de reformuler ces propos autour du soutien des bénévoles par l'équation ci-dessous, qui demanderait à être développée chaque fois qu'il faudrait la résoudre.



Bénévoles dans le Scoutisme Boîte à outils 2

5



Documentation de soutien

Fiche d'information 05 : Le contrat psychologique

Fiche d'information 06 : Pour une approche flexible de la formation des adultes.

Fiche technique 04 : Mesurer la performance de la formation.

Le facteur 2 de la boîte à outils "Action pour la croissance" produit par la Région Scout Européenne inclut des fiches d'information associées qui prodiguent plus d'information sur le soutien et la formation des adultes.

Récompenser et Retenir les adultes bénévoles

Nous avons discuté précédemment dans ce document la nécessité de projeter comment nous recrutons et souhaitons la bienvenue à des adultes bénévoles dans le Scoutisme.

Nous avons aussi abordé quelques questions importantes en matière de soutien des adultes bénévoles dans le Scoutisme, au sujet de la formation que nous devrions concevoir et leur offrir pour répondre à leurs propres besoins.

Si vous deviez analyser le recrutement et la formation des adultes bénévoles vous verriez que cela est très coûteux, aussi bien en temps qu'en argent. Il est probablement beaucoup plus efficace, et généralement plus efficace, de retenir les adultes bénévoles dans le Mouvement que de continuer à recruter et former des nouveaux responsables. Le monde d'affaires rencontre le même défi pour fidéliser ses clients. Ceci a donné lieu, il y a quelques années, au concept de la gestion de relation client (CRM). Il y a maintenant des livres, des méthodologies et des outils disponibles pour permettre aux entreprises de gérer leurs rapports avec leurs clients.

Dans le Scoutisme nous sommes assez bon pour retenir les adultes bénévoles, mais nous pouvons toujours faire mieux ! Ainsi nous voudrions proposer une adaptation du modèle de CRM pour convenir aux besoins des organismes de bénévoles, et du Scoutisme en particulier. Nous avons appelé cette approche de la gestion des relations avec les bénévoles (GRB).

« Fiche d'information 07 : La gestion des relations bénévoles (GRB) » fournit une description de cette approche proposée pour la rétention des adultes bénévoles.

Pour faire simple, si l'adulte bénévole :

- fait confiance à l'OSN et estime que on lui fait confiance
- est engagé vis-à-vis de l'organisation
- sent un accomplissement à travers son rôle dans le Scoutisme

il sera plus susceptible de continuer à contribuer en tant qu'adulte bénévole dans le Scoutisme.



Bénévoles dans le Scoutisme Boîte à outils 2

5



L'approche de GRB porte l'idée de reconnaissance de la contribution des adultes bénévoles. « Fiche d'information 08 : Reconnaître la contribution des adultes bénévoles » fournit quelques idées pour reconnaître les adultes bénévoles.

Un facteur additionnel est nécessaire pour la rétention des adultes bénévoles sur du long terme. Nous devons être prêts à leur offrir un changement de rôle après un certain temps de sorte qu'ils puissent :

- continuer à faire progresser leurs propres qualifications et connaissances
- être défiés dans leur rôle au sein du Scoutisme
- se sentir avancer ou progresser en permanence
- appliquer des approches nouvelles et rester ouvert aux changements

Le cycle évaluation et agrément mutuel est l'occasion idéale de s'assurer que chaque adulte bénévole a la possibilité de discuter de son rôle, de ses progrès et réalisations ainsi que de son futur avec nous. Ceux qui sont responsables des évaluations et agréments mutuels dans une organisation scout nationale peuvent prendre en considération également l'idée du contrat psychologique, qu'ils peuvent intégrer dans le processus cyclique ce qui permettra de le renforcer. De cette façon ils peuvent développer un bénévolat à long terme, plutôt qu'un bénévolat à court terme.

L'évaluation, l'agrément mutuel et le contrat psychologique sont particulièrement puissants quand chaque adulte bénévole a un tuteur ou un mentor qui l'aide à évaluer son progrès et qui peut lui suggérer les voies pour obtenir les aides dont il a besoin pour faire du bon travail.

Conclusion

En guise de conclusion, il faut rappeler que la qualité du Scoutisme vécu par nos jeunes et l'impact de cette éducation scout sur la société dépendent de la qualité de nos adultes bénévoles. Car de la conception à la mise en œuvre se sont eux qui vont traduire notre mission en actions.

Si nous recrutons les bons adultes et leur offrons un bon accompagnement, il est probable qu'ils aideront le Scoutisme à emprunter le chemin du succès. La « fiche d'information 09 : La construction d'un générateur de bénévoles » offre une approche holistique de recrutement et de la rétention des adultes bénévoles.



Bénévoles dans le Scoutisme Boîte à outils 2

5



Documentation de soutien

- Fiche d'information 07 : La gestion des relations bénévoles (GRB)
- Fiche d'information 08 : Reconnaître la contribution des adultes bénévoles
- Fiche technique 09 : La construction d'un générateur de bénévoles
- Fiche technique 05 : Planifier la GRB
- Fiche technique 06 : Comment reconnaître des adultes bénévoles ?
- Le facteur 2 de la boîte à outils "Action pour la croissance" (OMMS-Europe, 2007) produit par la Région Scout Européenne inclus des fiches d'information associées qui prodiguent plus d'information sur le soutien et la formation des adultes.

Bibliographie

FARMER, S.M. & FEDOR, D. B. *Volunteer participation and Withdrawal: A Psychological Contract Perspective on the role of Expectations and Organizational support.* s.l., Nonprofit Management & Leadership, Jossey-Bass Publishers, 1999, Vol. 9.

LE MOIGNE, Jean-Louis *La Modélisation des systèmes complexes.* Paris, Dunod, 1999.

OMMS *Boîte à outils des bénévoles dans le Scoutisme.* Genève, BMS, 2006.
— *Introduction à Adultes dans le Scoutisme.* Genève, BMS, 1991.
— *Kit de planification stratégique.* Genève, BMS, 2004.
— *Manuel des ressources des adultes (édition anglaise).* Genève, BMS, 2005.
— *Politique mondiale sur les ressources adultes.* Genève, BMS, 1993.
— *Scout.Boom.Com.* Genève, BMS, 2008.

OMMS-Europe *Action pour la croissance.* Genève, BMS-Bureau Régional Européen, 2007.

PEETERS, J.-J. & LAMBINR : *La Gestion marketing des entreprises.* Paris, PUF, 1977.

ROBINSON, S. L. & ROUSSEAU, D. M. *Violating the psychological contract: Not the exception but the norm.*s.l., Journal of Organizational Behavior, 1994, Vol. 15.





Bénévoles dans le Scoutisme Boîte à outils 2

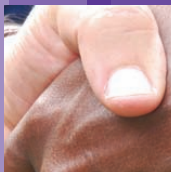
Recrutement et rétention des adultes

Fiches d'information

Table des matières

FICHES D'INFORMATION

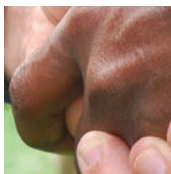
• Fiche d'information 01 : Gérer le changement	2
• Fiche d'information 02 : Analyser les données sur les bénévoles	10
• Fiche d'information 03 : Organiser un programme de recrutement	12
• Fiche d'information 04 : Idées pour recruter des bénévoles adultes	19
• Fiche d'information 05 : Le contrat psychologique	24
• Fiche d'information 06 : Pour une approche flexible de la formation des adultes	27
• Fiche d'information 07 : La Gestion de la relation bénévoles (GRB)	31



Bénévoles dans le Scoutisme

Boîte à outils 2

Fiches d'informations



Fiche d'information 01 : Gérer le changement

« Ce n'est pas parce que les choses sont difficiles que nous n'osons pas, mais parce que nous n'osons pas qu'elles sont difficiles. »
Sénèque

Pour un changement réussi...

Une autre approche de la gestion du changement est présentée dans "la boîte à outils de la planification stratégique" (OMMS, 2004)

La réussite du développement des effectifs n'est en soit que la résultante de plusieurs actions elles mêmes couronnées de succès !

Une organisation qui se lance le défi du développement des effectifs doit être consciente qu'elle va prendre des voies nouvelles, qu'elle va probablement procéder à des modifications dans ses pratiques, elle va sûrement s'engager dans des innovations, bref elle va prendre le risque de procéder à des « changements ». Ces changements dits organisationnels, devront avoir deux objectifs :

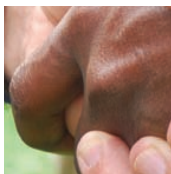
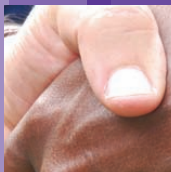
1. Doter l'organisation d'une meilleure capacité d'adaptation aux changements de son environnement

Ce qui implique une meilleure intégration des évolutions de la société, une meilleure expression des valeurs du Scoutisme, une meilleure stratégie de recrutement, de suivi et de rétention des bénévoles adultes, etc.

2. Accompagner le changement des modèles comportementaux de l'ensemble des ressources adultes

Là aussi le but est une meilleure qualité relationnelle des membres de l'organisation vis-à-vis de leurs actions et vis-à-vis des autres membres. Il faut être conscient que ce deuxième objectif est primordial, se sont les membres d'une organisation qui font son succès ou son déclin, les transformations structurelles ou techniques ne peuvent avoir que des effets limités sur l'efficacité d'une organisation !

A priori, la nécessité de procéder à des changements pour faire face au déclin de nos effectifs ne se discute pas. Mais malheureusement nos membres, tout comme nos organisations, résisteront aux changements. Ces résistances peuvent aussi bien être explicites (démission) qu'implicites (démotivation), leurs effets peuvent être flagrants ou subtiles, souvent ils sont cumulatifs, ce qui amplifie leur conséquences.



Bénévoles dans le Scoutisme

Boîte à outils 2

Fiches d'informations

6

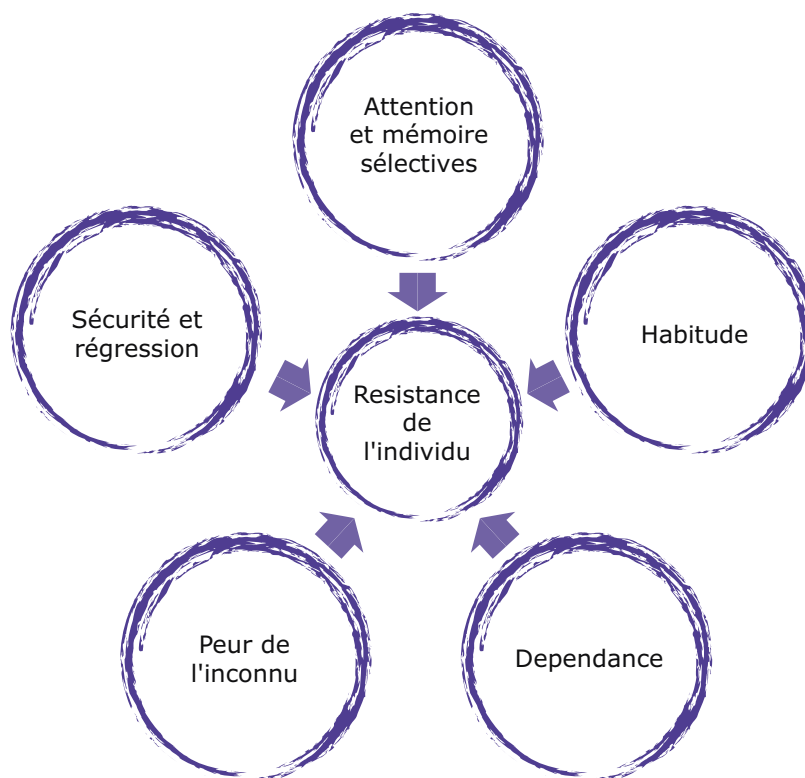


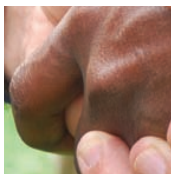
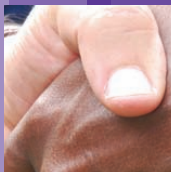
Figure 1 : Les résistances de l'individu.

Pourquoi résistons-nous au changement ?

A cette question ne nous proposeront qu'un modèle de réponse. Ce modèle s'appuie sur cinq causes possibles (bien évidemment d'autres causes peuvent être évoquées). Veuillez vous référer à la figure 1.

ATTENTION ET MÉMOIRE SÉLECTIVES :

Nous avons tendance à ne sélectionner que les choses qui correspondent à notre vision du monde. Nous ne lisons ou nous n'écoutons que ce qui est compatible avec nos conceptions, nous allons même à gommer de notre mémoire ce qui pourrait nous amener à adopter de nouvelles attitudes, nous dénaturons le sens d'une communication si elle n'est pas conforme à nos schémas de pensée. Tous les formateurs connaissent ce mécanisme, puisqu'ils s'entendent souvent dire : « Cette méthode est excellente mais malheureusement elle ne conviendrait pas à mon activité ! ». Autrement dit toute transformation qui risque de perturber brusquement notre perception sera probablement refusée.



Bénévoles dans le Scoutisme

Boîte à outils 2

Fiches d'informations



HABITUDE :

Face aux exigences de notre environnement quotidien, nous développons tous une série de réponses qui nous semblent les plus confortables et les plus sécurisantes pour nous, c'est ce que nous pourrions appeler les habitudes. Or sortir de ces us, c'est prendre le risque de l'inconnu, ce qui est loin d'être sécurisant et par conséquent très inconfortable, nous résisterons certainement à cette source d'inconfort sauf si nous sommes amenés à voir immédiatement les bénéfices de la nouveauté pour nous !

DÉPENDANCE :

Notre identité sociale fait de nous des êtres « socialement » dépendants, notre autonomie ne peut être synonyme d'indépendance totale vis-à-vis d'autres personnes !

Néanmoins l'autonomie individuelle est sensée être une des finalités de l'éducation et de la maturité des personnes, elle se traduit par la capacité de décider et d'agir librement. Mais quand la dépendance devient excessive au détriment de libre arbitre, la personne résistera à tout changement tant que les prescripteurs dont elle dépend n'adoptent et n'acceptent eux-mêmes le changement proposé.

Bien connaître le sociogramme (les positions et relations de dépendance et pouvoir au sein d'une organisation) est un atout pour débloquer certaines oppositions.

PEUR DE L'INCONNU :

Au-delà de l'inconfort évoqué précédemment, pour certains individus le changement est une source d'angoisses réelles. Parce que le changement est synonyme d'incertitudes, en soi, mais qu'il « risque » de provoquer des conséquences « potentiellement » désagréables voire pire !

Il serait fâcheux de ne pas tenir compte de ses mécanismes irrationnels dans une stratégie qui prend parfois l'aspect d'une mécanique implacable.

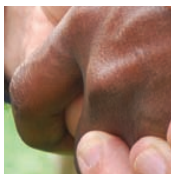
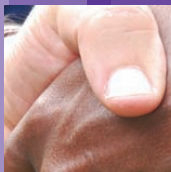
SÉCURITÉ ET RÉGRESSION :

Parfois les individus partent en quête du paradis perdu que représente le passé « heureux, rassurant, parfait, etc. » face à un monde actuel difficile, incertain, voir infernal pour eux.

Le changement n'invite pas toujours à retrouver les comportements et les repères anciens auxquels les individus ont envie de s'accrocher.

Enfin, quelque soit la cause, quelque soit sa pertinence, ce qui importe c'est de savoir qu'elle existe et qu'elle peut avoir un réel impact négatif sur l'introduction d'un changement.

Les responsables, sages, tenteront d'identifier les causes, d'imaginer comment ils peuvent les atténuer et les supprimer quand cela est possible, au lieu de feindre qu'elles n'ont qu'une importance mineure est d'être obligé de dépenser une énergie extraordinaire pour faire accepter les changements qu'ils proposent.



Bénévoles dans le Scoutisme

Boîte à outils 2

Fiches d'informations

6

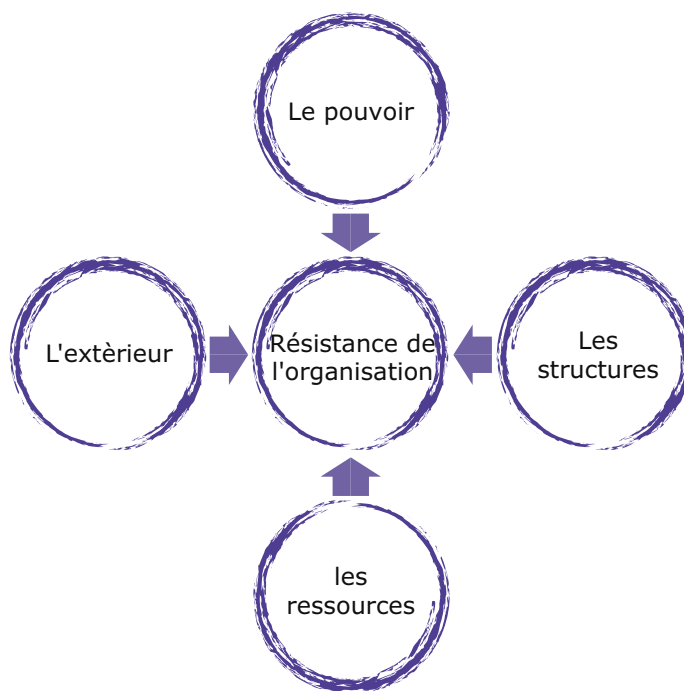


Figure 2 : Les résistances de l'organisation

Pourquoi les organisations résistent-elles ?

Cette résistance est quasi naturelle, parce qu'une organisation est un système opérationnel qui se construit son propre équilibre. Equilibre en terme de méthodes de régulation, de prise de décision, de production, de communication, de relation ou de réaction à son environnement, ce système obéit au principe de l'homéostasie, c'est-à-dire quand il subit des transformations légères il a tendance à revenir à son état antérieur.

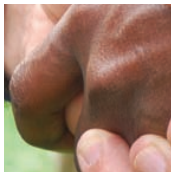
Quand le changement est trop important, les réajustements homéostatiques ne suffisent plus, l'organisation se « défend » contre la turbulence. Quatre composantes de l'organisation vont être plus sensibles aux changements et provoquer des résistances significatives

LE POUVOIR :

Chaque fois qu'un changement, risque de modifier la répartition du pouvoir ou de diminuer les sphères d'influence, voir les ressources dont dispose une personne, une équipe ou un département, il sera vécu donc comme une menace !

LES STRUCTURES :

Le type ou modèle d'organisation adopté, peut s'avérer un frein pour le changement. Ainsi une organisation très mécaniste, très hiérarchisée, aura probablement plus de mal à introduire des changements. Les changements sont perçus comme des perturbateurs du status quo !



Bénévoles dans le Scoutisme

Boîte à outils 2

Fiches d'informations

6

LES RESSOURCES :

Quand les causes antérieures ne se manifestent pas et que la volonté de changer est réelle, il se peut que l'organisation se trouve face à un manque de ressources (humaines, financières, techniques, ou simplement du temps) qui l'oblige à ajourner voir abandonner l'idée de changement.

L'EXTÉRIEUR :

Une organisation évolue dans un environnement de partenaires, de concurrents, d'institutions, de cadre réglementaires, de normes. L'organisation est obligée de tenir compte des contraintes et accords avec l'environnement extérieur dans sa logique de changement. Si le poids extérieur est trop important l'organisation optera pour un renoncement.

COMMENT VAINCRE LA RÉSISTANCE AU CHANGEMENT ?

Une des méthodes couramment utilisée dans le Scoutisme pour analyser un contexte a été développée par Kurt Lewin, c'est l'analyse des champs des forces. Selon ce modèle toute situation peut-être décrite comme un équilibre de forces en opposition constante qui se traduit par un status quo.

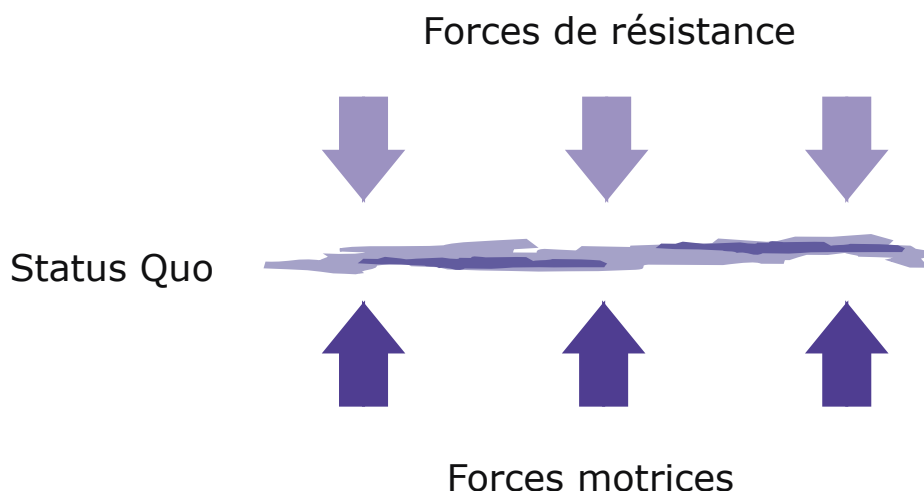
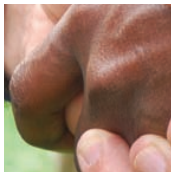


Figure 3 : Analyse des champs de force.

Produire un changement, selon le modèle ci-dessus, implique soit :

- Augmenter les forces moteurs ;
- Réduire, voir supprimer les forces de résistance ;
- Transformer une force de résistance en force moteur.



Bénévoles dans le Scoutisme

Boîte à outils 2

Fiches d'informations

6

Ceci est illustré dans le diagramme ci-dessous :

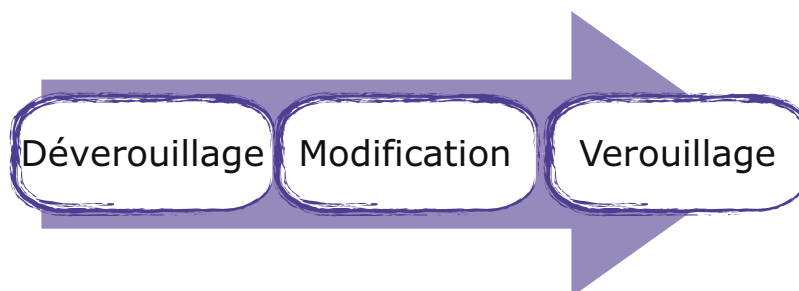


Figure 4 : Le processus de changement selon Lewin.

K. Lewin propose de procéder en trois temps :

DÉVERROUILLAGE

Au cours de cette phase, on cherchera à diminuer les forces qui assurent la continuité des comportements au sein de l'organisation. Un des moyens souvent utilisé pour « déverrouiller » une organisation est la mise en évidence des écarts entre les comportements désirés des membres et les comportements réels.

MODIFICATION

Modification

Pendant cette phase, on introduira des changements de procédures ou de structures en vue d'aboutir à des changements comportementaux des membres de l'organisation.

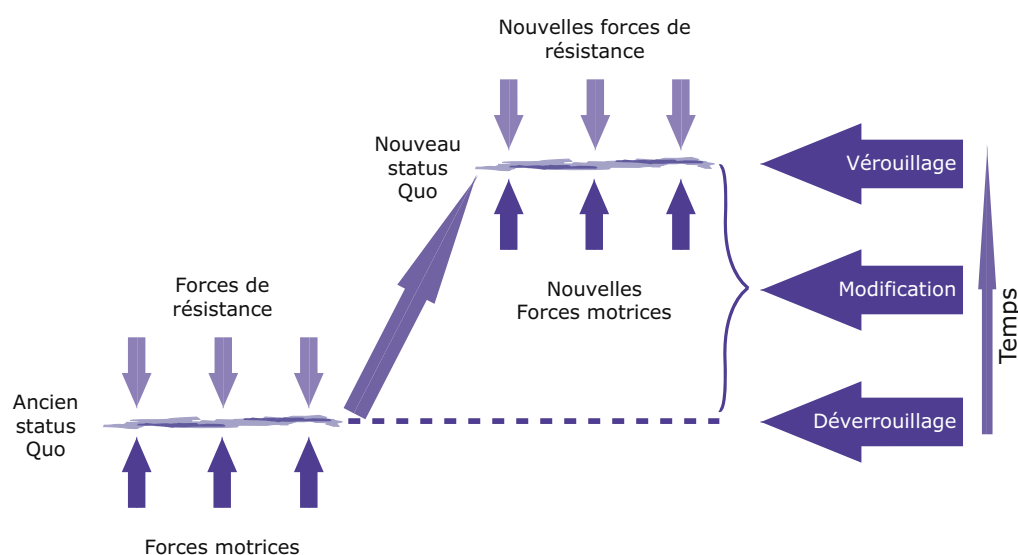
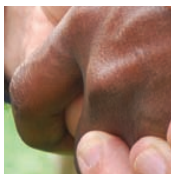
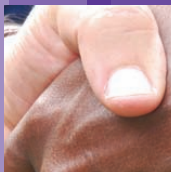


Figure 5 : Le changement dans le temps selon Lewin



Bénévoles dans le Scoutisme

Boîte à outils 2

Fiches d'informations

6

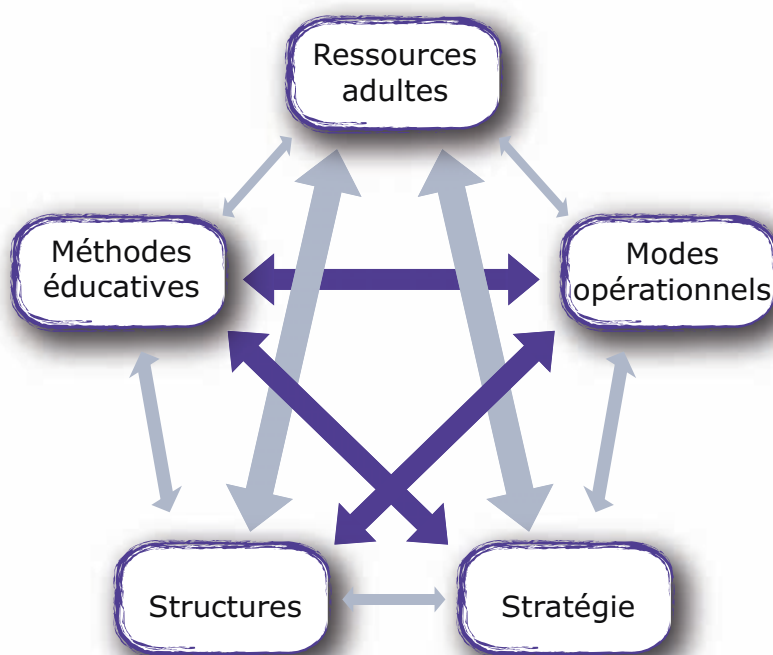


Figure 6 : Le système organisationnel

REVERROUILLAGE

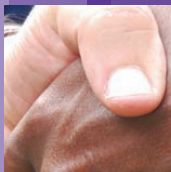
Durant la dernière phase, on stabilisera le nouvel équilibre. Ce qui nécessite souvent de faire appel à la culture, aux normes, aux politiques et structures organisationnelles pour renforcer le nouvel état de l'organisation.

Organiser le changement au sein d'une OSN

Des changements affecteront à la fois sa stratégie globale, ses structures, ses modes opérationnels, ses ressources adultes et son programme des jeunes (voir figure 6).

Ces différentes composantes forment un système interdépendant, autrement dit chaque fois que l'on procède à un changement d'une composante, les autres risquent aussi d'être affectées.

En s'appuyant sur cette méthode des systèmes on pourra aisément diagnostiquer une organisation et accompagner le processus du changement. Une OSN qui décide par exemple de mettre en œuvre une campagne de communication vers les jeunes issus d'une minorité ethnique, cela va l'obliger à revoir son programme éducatif, mais probablement aussi redéfinir le profil de ses ressources adultes et leur formation, ce qui implique une adaptation de ces modes opérationnels et par conséquent revoir sa stratégie.

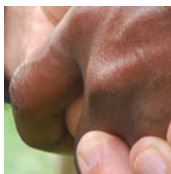


Bénévoles dans le Scoutisme

Boîte à outils 2

Fiches d'informations

6



D'où la nécessité pour les responsables des associations qui s'engagent dans une dynamique de transformation, de bien analyser leur système de façon globale, d'évaluer la répartition des forces « favorables et défavorables » et d'en prévoir les conséquences.

Il existe une multitude d'outils qui peuvent aider les responsables dans cette phase critique du changement organisationnel, en analysant les impacts possibles suite aux altérations d'une ou de plusieurs variables.

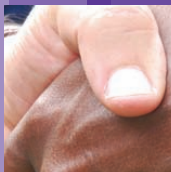
Le diagramme matriciel, proposé dans la boîte à outil, permet de croiser les composantes du système et les actions-transformation proposées, il pourra permettre de visualiser les relations entre deux ou plusieurs facteurs, il pourra également qualifier la nature et l'importance de ces relations. Veuillez consulter la Fiche technique 04 pour un exemple de diagramme matriciel.

Ce travail n'est pas simplement destiné à aider une équipe de dirigeants à bien identifier les actions à mener ou à anticiper les difficultés de la mise en œuvre, mais c'est aussi un excellent outil participatif qui permet à une majorité de personnes de s'approprier le projet, d'exprimer leurs points de vue, leurs accords et désaccords et, par conséquent, de faire sauter un des verrous majeurs au changement.

Support :

Fiche technique 04 : développer une matrice afin de vous aider à analyser vos facteurs.



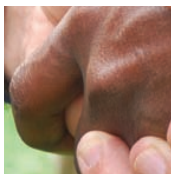


Bénévoles dans le Scoutisme

Boîte à outils 2

Fiches d'informations

6



Fiche d'information 02 : l'Analyse des données relatives aux Adultes bénévoles

Ce type d'étude vous permettra de broser un tableau assez représentatif de vos adultes bénévoles, mieux connaître ses bénévoles c'est être mieux équipé pour répondre à leurs attentes et mieux ajuster votre structure à la réalité de ces responsables. Ce travail peut être élaboré dans le cadre d'un partenariat avec des instituts d'études ou des universités de sciences sociales ou économiques (démographie, sociologie, marketing, etc.), n'oubliez pas vos ressources internes (vos responsables bénévoles, sont peut-être chercheurs ou étudiants dans ces domaines !). Voir Manuel de Management (OMMS, 1995).

Un questionnaire interne devra vous informer, par exemple, sur :

L'âge	Responsabilité (fonction) dans le Scoutisme
Le sexe	Le nombre d'années dans la fonction
La situation familiale	Le nombre d'années en tant que responsable
Le niveau d'éducation	Le niveau de formation scout
L'emploi	Le mode de recrutement
Le revenu annuel	5 facteurs de motivation
Le lieu de résidence	5 facteurs de démotivation
La religion	Etc.
L'origine ethnique	

Un questionnaire doit être court, simple à remplir, facile à traiter, les questions fermées facilitent le remplissage et le traitement.

- ☐ Femme
- ☐ Homme

Leur inconvénient est de ne pas laisser exprimer librement les personnes interviewées et de ne pas collecter des informations qui n'ont pas été pensées lors de la conception du questionnaire.

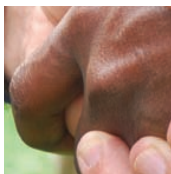
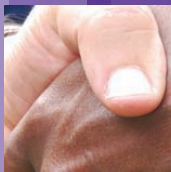
"Pourquoi êtes-vous devenu un bénévole ? "
pourrait être :

- ☐ Pour occuper mon temps libre
- ☐ Pour pratiquer une activité d'aventure
- ☐ Pour contribuer à l'éducation des jeunes
- ☐ Pour participer à la vie de ma communauté

cependant, les options suivantes ne sont pas offertes par exemple :

- ☐ Pour acquérir une compétence
- ☐ Pour se faire des nouveaux amis
- ☐ Pour partager mon expérience
- ☐ Etc.

Portez une attention particulière à la façon de formuler vos questions, attention notamment aux questions qui peuvent être embarrassantes (revenus, intimité, convictions religieuses, origine, etc.).



Bénévoles dans le Scoutisme

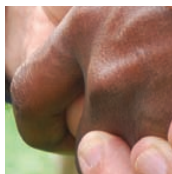
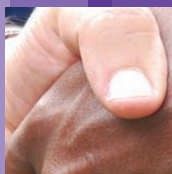
Boîte à outils 2

Fiches d'informations

6

L'OSN doit aussi être attentive aux méthodes de collecte des réponses, ce qui implique des questions de coût et de délais. Une enquête par voie postale est par exemple assez coûteuse et souvent le taux de réponses est très faible. L'utilisation du site web de l'OSN est un excellent moyen si on prend quelques précautions. Une autre solution est de faire des interviews directes au cours des activités organisées par l'OSN : camps écoles, rassemblements, assemblées générales, etc.

Le facteur 4 de la boîte à outils "Action pour la croissance" produit par la Région Scout Européenne fournit plus d'information sur la recherche, l'évaluation et l'analyse.



Bénévoles dans le Scoutisme

Boîte à outils 2

Fiches d'informations

6



Figure 7 : Les phases d'une campagne de recrutement.

Fiche d'information 03 : Organiser un programme de recrutement

L'élaboration d'une stratégie de recrutement, pourra bénéficier d'un outil qui a fait ses preuves : le marketing social. Le marketing social étant selon Philip Kotler : « ... la conception, la mise en œuvre et le contrôle de programmes conçus pour promouvoir une idée ou une pratique sociale auprès d'un groupe cible ».

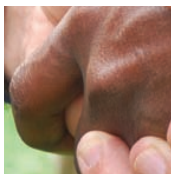
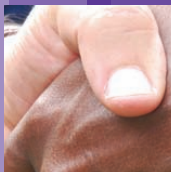
Ce programme pourra suivre les phases suivantes (voir figure 7 : les phases d'une campagne de recrutement) :

Définition des objectifs

Ce sont les objectifs qui permettront de mesurer les résultats. Ils seront SMART (spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et « limités » dans le temps).

Les objectifs doivent exprimer ce que l'OSN souhaite, que le public cible devra savoir, penser et faire (s'engager comme bénévole !).

Des questions préalables devront aider l'OSN dans l'élaboration de ses objectifs, de nombreuses techniques peuvent être utilisées, par exemple la grille SWOT (voir : Boîte à outils – Bénévoles dans le Scoutisme (OMMS, 2006)).



Bénévoles dans le Scoutisme

Boîte à outils 2

Fiches d'informations

6

Ces outils ou d'autres devront apporter des réponses aux questions suivantes :

- Quelles sont nos forces ?
- Quelles sont nos faiblesses ?
- Quelles sont nos opportunités ?
- A qui est-ce qu'on s'adresse ?
- Quel est notre produit (le Scoutisme, peut être une réalité trop abstraite, trop caricaturale, trop incomprise !) ?
- Qu'est-ce qui est important pour nos clients (jeunes, parents) ?
- Dans quelle mesure avons-nous satisfait les besoins de nos clients ?
- Quels ont été les résultats obtenus ?
- Quelles sont nos possibilités ?
- Quel est le plan d'action pour que s'opère le changement souhaité ?

Analyse du public cible

Nous avons déjà évoqué la notion du public cible, de cible principale et secondaire. L'OSN peut lister les cibles potentielles :

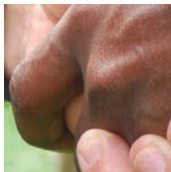
- Parents ;
- Etudiants, jeunes de 18 à 24 ans ;
- Enseignants ;
- Retraités, baby-boomers ;
- Femmes, couples ;
- Employés des entreprises ;
- Membres d'une communauté particulière ;
- Anciens scouts ;
- Etc.

Dans certains cas l'OSN pourra exploiter des études publiées par les universités, les instituts de recherche, etc. De toute manière l'OSN devra disposer d'un maximum de données sur ces cibles :

- Croyances, valeurs, normes sociales ;
- Centres d'intérêts, activités, styles de vie ;
- Attitudes et tendances ;
- Avantages perçus ;
- Risques et coûts perçus ;
- Etc.

Dans cette phase, l'OSN devra essayer de répondre aux questions suivantes :

- Quel est la cible principale ?
- Pourquoi ces personnes rejoindraient-elles le Scoutisme ?
- Quels avantages peuvent-elles en tirer ?
- Quels aspects du Scoutisme les attirent ?
- Quels aspects du Scoutisme les repoussent ?
- Comment est-il possible de les atteindre ?
- Comment faire pour que le Scoutisme puisse répondre à leurs besoins, à leurs attentes, à leur style de vie ?



Bénévoles dans le Scoutisme

Boîte à outils 2

Fiches d'informations

6

Analyse de l'environnement (étude de marché)

Par définition, nous ne pouvons agir sur l'ensemble des paramètres de l'environnement mais le fait de les identifier, de les qualifier comme des paramètres influant sur notre projet, facilitera les ajustements et les adaptations nécessaires pour le réussir. Ces influences peuvent être positives ou négatives. Des outils comme PESTEL, champs de forces, etc. (voir : Boîte à outils – Bénévoles dans le Scoutisme (OMMS, 2006)) peuvent aider dans ce travail d'analyse.

L'OSN, se posera des questions, comme :

Quels sont les enjeux politiques, économiques, sociaux, techniques, légaux et environnementaux, qui peuvent avoir un impact sur la cible principale ?

Quels sont les concurrents vis-à-vis de cette cible ?

Quelles sont les autres sources de compétition (qui ou quoi) auxquelles il faudra faire face ?

Quels sont les acteurs (cibles) avec qui il est possible d'agir en synergie, vis-à-vis de la cible principale ?

L'OSN devra aussi être en mesure de faire un autodiagnostic de son fonctionnement pour mettre en œuvre sa stratégie de recrutement.

Établissement de résultats quantifiables et d'un échéancier

Une fois terminée l'élaboration du portrait type du public cible ainsi que le panorama de l'environnement dans lequel l'OSN devra agir, les objectifs seront plus clairs ! C'est-à-dire qu'il devient possible de définir des indicateurs et des délais.

L'OSN devra tenter de répondre à des questions telles que :

Qui faut-il atteindre ?

Quel pourcentage du public sera atteint ?

Quels sont les changements qu'il faudrait observer ?

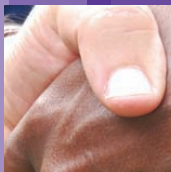
Quand les changements seraient-ils observables ?

Établissement d'une stratégie

Une stratégie de recrutement devra permettre à l'OSN de réussir à attirer des bénévoles dans un environnement complexe et concurrentiel. Cela suppose acquérir une certaine visibilité et un positionnement attractif.

Les personnes habituées au vocabulaire marketing mix connaissent bien les 4P (Produit/service ; Prix ; Promotion ; Place), (OMMS, 1995).

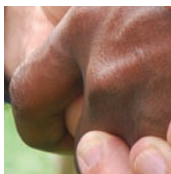
Dans notre cas, on pourra identifier 7 à 8P !



Bénévoles dans le Scoutisme

Boîte à outils 2

Fiches d'informations



1. P-SERVICE (PRODUIT)

C'est ce que le bénévole va recevoir, ou ce qu'il souhaite recevoir, c'est « l'offre » que lui fait l'OSN. L'identification des offres est fondamentale dans ce projet. Ce n'est pas ce que je propose qui est important, c'est que cherche le bénévole qui compte. L'offre est une réponse à une attente ou un désir.

2. P-PRIX

C'est ce que le bénévole va concéder en acceptant de rejoindre le Scoutisme (temps, argent, style de vie, etc.). De nombreuses études ont démontré que le temps comme l'argent sont de réels freins à l'engagement bénévole. Les OSN doivent être attentives à la gestion du temps de leurs bénévoles (attention au surmenage !) ; elles doivent également éviter d'imposer des dépenses aux bénévoles pour le service qu'ils apportent. Au contraire, ils doivent leur rembourser leurs dépenses, leur offrir des services gratuits ou à des prix très avantageux en contre partie de leur travail bénévole. Ceci n'est pas en opposition avec le choix volontaire des personnes qui ne souhaitent pas se faire rembourser les dépenses qu'ils ont effectuées pour le Scoutisme. Dans ce cas ces bénévoles effectuent des dons. It's what the volunteer will leave behind when joining Scouting; time, money, lifestyle, etc.

3. P-PLACE

Du point de vue du bénévole, c'est le lieu où il va rencontrer le Scoutisme. Ce n'est pas forcément le siège national de l'OSN, ou un camp dans une zone montagneuse. Il faut chercher à disposer de vitrines, où le Scoutisme est visible, des lieux de proximité avec les bénévoles potentiels. Créer des espaces événementiels en plein centre ville est un moyen pour s'approcher des urbains, faire une animation dans une école c'est toucher des enseignants, etc.

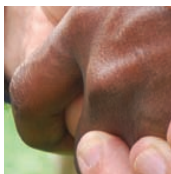
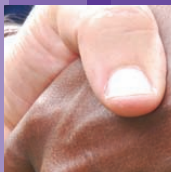
4. P-PROMOTION

c'est la démarche qui va convaincre le bénévole « potentiel » que le service proposé par le Scoutisme vaut son prix (voir ci-dessus). Cette communication peut être rationnelle, émotionnelle ou sensationnelle. Elle peut aussi être véhiculée par différents vecteurs comme ci-dessous.

5. P-PARTENARIAT

Le Scoutisme n'agit pas seul, il a de multiples partenaires (institutionnels, avec des organisations à but non-lucratif, des entreprises, etc.). Les OSN doivent étudier ceux qui peuvent d'ores et déjà être associés dans une campagne de recrutement, d'autres partenariats peuvent être lancés dans cette perspective.

Bulletins	Radio	Publicité
Téléphone	Journaux	Courrier
Web	Evénements	Télévision
Presse écrite	Points d'information	Membres
Expositions	Réseaux relationnels	Autres organisations
Etc.		



Bénévoles dans le Scoutisme

Boîte à outils 2

Fiches d'informations

6

6. P-POLITIQUE

le bénévole qui est sollicité par l'OSN s'attend à trouver un service de qualité. La cohérence entre l'offre annoncée et la qualité réelle des services, du fonctionnement du « service après vente » est un enjeu majeur. L'OSN devra traduire dans ses structures, son mode de fonctionnement, etc., ce qu'elle a promis à ses bénévoles !

7. P-PERSONNEL

La place des professionnels, quand ils existent, dans une campagne de recrutement est à double tranchant, elle peut être soit considérée comme un gage de qualité et de compétence (quand les salariés traduisent positivement les valeurs de l'OSN) ou de mauvais avocats du bénévolat, puisqu'ils sont rémunérés pour le service qu'ils rendent.

8. POSITIONNEMENT

Tenant compte de ces éléments et du public cible, l'OSN devra chercher son Positionnement. Autrement dit l'OSN devra trouver comment :

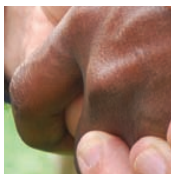
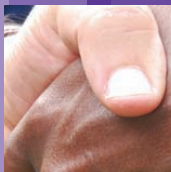
1. Se distinguer parmi les autres organisations faisant appel aux bénévoles ;
2. Se faire remarquer par le public cible.

Établissement d'une méthode d'évaluation

L'évaluation devra être conçue et planifiée dès le début de votre processus d'élaboration de votre campagne. L'évaluation devra couvrir différents aspects, on pourra distinguer ainsi :

Le fait de tenir des statistiques fiables permet d'avoir des mesures efficaces. Une bonne définition des objectifs et l'affectation d'indicateurs à chaque objectif permet d'éviter l'écueil de l'appréciation totalement subjective qui dépendra plus de l'état d'esprit, voire du climat, que de faits ! En tout état de cause l'évaluation devra aider l'OSN à s'améliorer, à optimiser ses acquis, à ne pas commettre les mêmes erreurs. Pour cela l'OSN devra se questionner sur :

Evaluation des productions : forces et faiblesse, coûts, quantités, etc. du matériel produit pour la campagne.	Evaluation de la démarche : méthodes, procédures, phases de mise en œuvre de la campagne.
Evaluation des résultats : volume de contacts, volume d'intentions exprimées, volume de nouveaux bénévoles, etc.	Evaluation d'impact : mesure des changements observés, durée des engagements bénévoles, effets secondaires constatés.



Bénévoles dans le Scoutisme

Boîte à outils 2

Fiches d'informations

6

Le choix des actions ;
La manière dont elles ont été réalisées ;
Le choix du public cible ;
La rencontre avec la cible ;
Le message perçu par le public ;
L'adéquation de l'offre et des besoins du public cible ;
Les changements observés.

Mise en œuvre de la campagne de recrutement

Les règles de mise en œuvre, sont les règles de tout projet, à savoir une maîtrise des moyens et des délais pour atteindre les objectifs. Une communication et une organisation efficaces sont vos atouts.

Il est néanmoins important de se rappeler trois règles fondamentales :

1. VOTRE PROJET EST UN ICEBERG

Ne sous-estimez pas les aspects comportementaux, les résistances et autres obstacles à la réussite du projet !

2. VOTRE PROJET EST UNIQUE

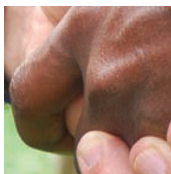
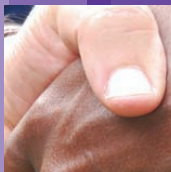
Votre projet n'a rien à voir avec un produit McDonald's ou le traitement des déclarations de revenu par l'administration fiscale. Ces deux organisations peuvent être efficaces parce que dans les deux cas elles s'acquittent de besognes routinières. Une campagne de recrutement de bénévoles est un projet qui est tout sauf une routine, par conséquent il est impossible de lui attribuer des règles ou un processus universel. Sa structure est conforme aux principes de contingence. P. Lawrence et J. Lorsh écrivaient en 1968 : « il n'y a pas une structure qui est meilleure mais plutôt différentes structures qui sont les meilleures dans différentes conditions ». Les principes de contingences affirment qu'il n'y a pas de facteurs clés de succès universels valables en toutes circonstances. A chaque OSN de trouver la bonne combinaison de ses facteurs humains, organisationnels, techniques, financiers, etc. pour être efficace et efficiente dans son contexte propre.

3. VOTRE PROJET EST DYNAMIQUE

Une bonne campagne doit être ouverte sur son environnement. Elle doit être capable d'intégrer les changements des besoins, les aléas et contraintes, elle est flexible et créative.

Evaluer et planifier pour le futur

Utilisez la (les) méthode(s) d'évaluation que vous aurez choisi précédemment dans le processus de détermination de succès de votre programme. Documentez quelque leçon que vous auriez apprise et planifiez la prochaine.



Bénévoles dans le Scoutisme

Boîte à outils 2

Fiches d'informations

6

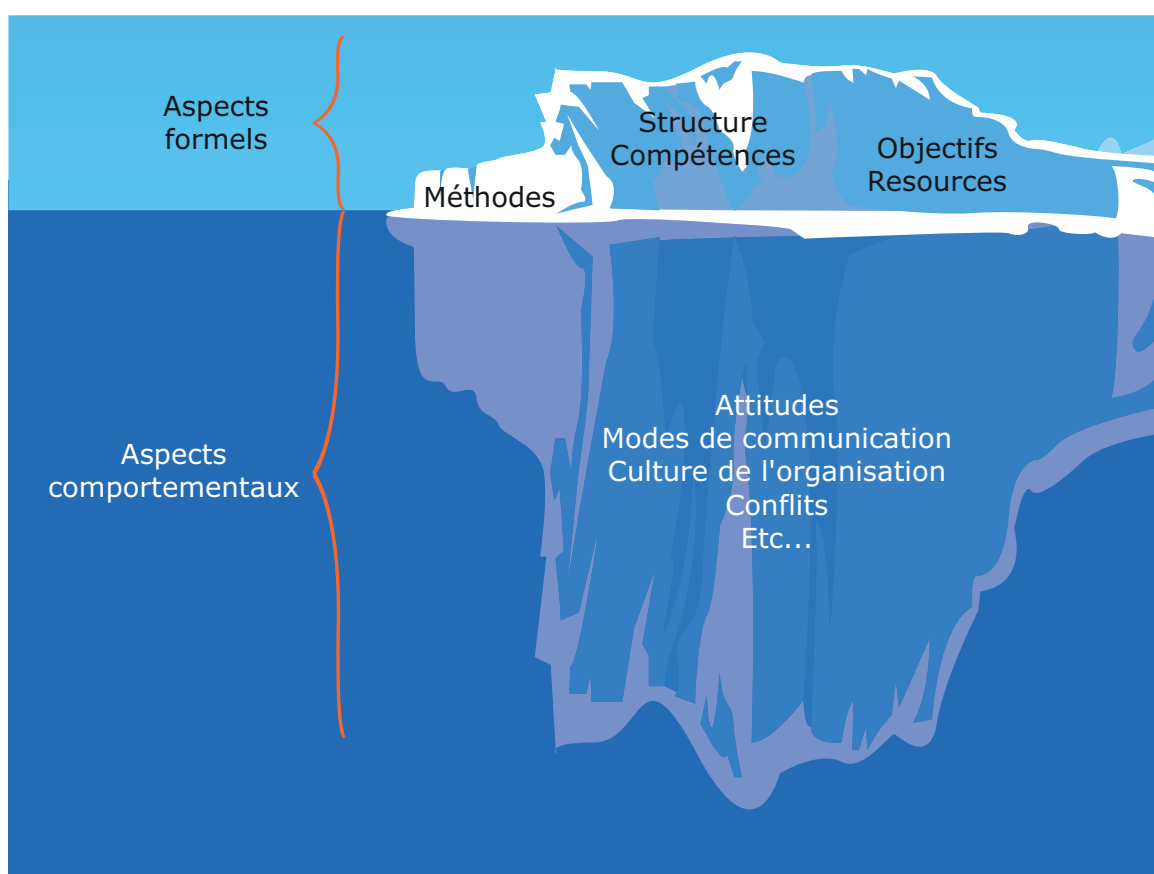
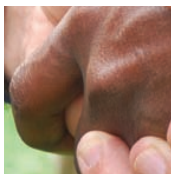
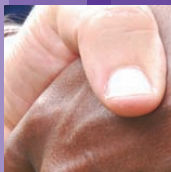


Figure 8 : Votre projet est un iceberg !



Bénévoles dans le Scoutisme

Boîte à outils 2

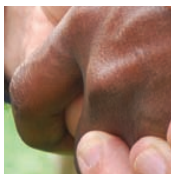
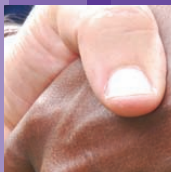
Fiches d'informations

6

Fiche d'information 04 : Idées pour recruter des Adultes Bénévoles

Ces idées ont été récoltées auprès des visiteurs de la tente des Adultes Bénévoles lors du Jamboree Scout Mondial de 2007.

Etre un avocat pour le Scoutisme	Laissez les parents se rendre compte de ce que vous recevez en travaillant avec leurs enfants. Ils démontreront bientôt un intérêt, peu importe s'il est minime. Visez une personne appropriée et racontez lui les activités que vous avez vécu en tant que scout : de l'escalade, du canoë, rencontrer de nouvelles personnes, voyager à l'étranger à moindre coût, etc. Plaider pour certaines législations. Par exemple : l'accès à des logements peu chers pour les jeunes afin qu'ils puissent de vivre là où ils ont grandi et pratiqué le Scoutisme étant jeune.
Etre un modèle	Etre gentil avec les gens Garder un mode de vie simple Aider les gens Se faire des amis Etre prêt à transmettre des valeurs S'engager positivement dans la société
Mettre à jour vos propres compétences	Apprendre à guider les autres L'apprentissage interculturel Apprendre les bonnes méthodes
Encourager les jeunes responsables / chefs	Les dirigeants scouts devraient être jeunes. Plus ils sont jeunes, mieux c'est ! Nous devrions avoir plus de jeunes dirigeants.
Montrer que c'est amusant	En nous amusant, nous encourageront d'autres personnes à nous rejoindre. Dites aux autres combien c'est amusant ! Faites en sorte que le Scoutisme soit plus excitant et plaisant pour les jeunes adultes.
Etre flexible	Soyez souples sur les possibilités que vous offrez. Si quelqu'un vous offre une heure de bénévolat par mois, prenez-là. Si cela leur plait, ils vous en consacreront peut-être plus. Simplifiez les choses afin que les parents deviennent bénévoles. Autorisez les adultes à d'investir autant ou aussi peu qu'ils le peuvent. Evitons de considérer le temps partiel comme un problème ! Identifiez les raisons qui font que les gens arrêtent le bénévolat et cherchez des moyens de les contourner. Par exemple, si quelqu'un ne peut pas s'acheter son uniforme, aidez-le en en trouver un de seconde main. Pensez à la façon d'exécuter un programme dans une région très rurale. Peut-être en effectuant des rencontres d'une journée par mois au lieu de quelques heures par semaine.



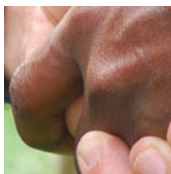
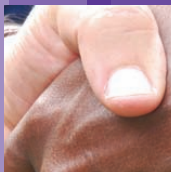
Bénévoles dans le Scoutisme

Boîte à outils 2

Fiches d'informations

6

Soyez pertinents	Faites que le Scoutisme soit pertinent. Changez l'uniforme afin d'être plus à la mode et plus sportifs. Promouvez de plus en plus les activités du Scoutisme. Le monde a besoin du Scoutisme. Les politiciens ne changeront pas le monde ; c'est la tâche des jeunes et de leurs dirigeants. Le changement climatique et la guerre du pétrole ne sont pas bons. Le Scoutisme offre des alternatives durables. Elaborer des programmes pour lutter contre l'indifférence, l'intolérance et la haine. Utilisez plus les ordinateurs. Soyez plus actifs dans le monde entier.
Offrez un Programme des Jeunes de qualité	Ayez un programme scout amusant et intéressant qui encourage le camping chaque mois de l'année. Organisez un camp d'été d'une semaine. Emmenez un groupe dans un autre pays. Assurez-vous que les Scouts apprennent à travers le programme. Amusez-vous mais en toute sécurité. Les Scouts le diront à leurs amis et ils vous rejoindront.
Utilisez la Méthode Scoute	Utilisez tous les aspects de la Méthode Scoute dans la pratique de tous les jours avec votre Unité scoute. Organisez beaucoup d'activités en plein air. Encouragez une manière éthique de vivre. Cela aidera les Scouts et leurs parents apprécieront. Instaurez des règles telles l'interdiction de fumer. Développez une tradition scoute pour votre Unité.
Soyez vus, promouvez l'implication dans la communauté	Impliquez vous dans la communauté locale . Par exemple dans les supermarchés pour la collecte de fonds, en aidant à emballer les courses, en jardinant, en lavant des voitures, etc. Non seulement cela va accroître la sensibilisation au Scoutisme mais les jeunes rejoindront le Mouvement et les parents suivront ! Effectuez du travail communautaire, soyez présents dans les écoles. Organisez une exposition sur le Scoutisme. Impliquez le Scoutisme avec d'autres organisations. Impliquez vous avec des anciennes organisations de service pour faire du service communautaire. Allez discuter dans des Clubs d'hommes d'affaires tels que les Lions ou les Rotariens.



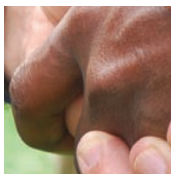
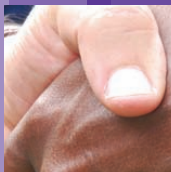
Bénévoles dans le Scoutisme

Boîte à outils 2

Fiches d'informations

6

Gérez vos relations publiques (RP)	Faites vous mieux connaître par l'audience visée, donnant plus de visibilité au Mouvement Scout. Faites de la publicité pour les événements Scouts à la télévision, à la radio et sur les panneaux d'affichage. Insistez sur les aspects éducatifs du Scoutisme et pas seulement sur ce que nous partageons avec d'autres organisations. Soulignez le rôle précieux joué par les adultes bénévoles autant au sein du Mouvement que dans la société. 1. Faites en sorte que les informations sur le Scoutisme soient disponibles. 2. Communiquez lors des événements nationaux et internationaux. 3. Faites paraître des articles dans les médias sociaux afin de créer l'intérêt chez les jeunes. Parlez des activités, des camps et des grands événements.
Menez une campagne activement	Cibler les bonnes personnes et posez leur des questions. Nous recrutons des parents de Scouts ou d'anciens Scouts, ceux dont les intérêts, les loisirs ou les carrières sont compatibles avec le programme Scout. Contactez d'anciens dirigeants scouts et parlez-leurs. Peut-on créer un nouveau groupe ? Une nouvelle section ? Leurs engagements personnels ont-ils changés ? Approchez directement les anciens scouts et chefs ainsi que les enseignants. Recrutez des sportifs : ils sont dévoués à bien travailler en équipes. Faites de la publicité au centre-ville. Essayez de recruter pour un rôle. Par exemple: quelqu'un pour faire votre promotion. Montrez les avantages du Scoutisme. Demandez, demandez, demandez autour de vous...



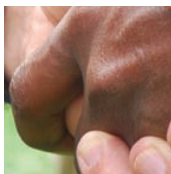
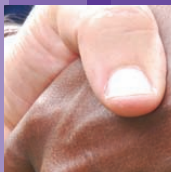
Bénévoles dans le Scoutisme

Boîte à outils 2

Fiches d'informations

6

Ouverture	Engagez-vous dans des actions qui donnent à quelqu'un le sentiment que vous vous souciez de lui. Il devrait être souriant et se sentir mieux après sa rencontre avec vous ! Il est temps d'apprendre de nouvelles langues, pour plus de communication avec d'autres dirigeants. Restez en contact avec les Scouts afin de les encourager à faire du bénévolat au sein des pré-louveteaux. Trouver des moyens de continuer la pratique du Scoutisme au cours des années universitaires. Dressez un stand de présentation dans les universités animé par des étudiants bénévoles. Demandez aux parents quels sont leurs intérêts, vous pourrez alors cibler spécifiquement le soutien qu'ils peuvent apporter. Donnez des possibilités aux personnes déplacées ou exclues. Des adultes en surpoids peuvent avoir des enfants en surpoids. Puisque nous sommes alors en mesure d'expliquer ce qui ne doit pas être fait, cela contribuera à la prochaine génération. Big is beautiful. Ouvrez votre esprit... soyez plus ouverts aux autres adultes.
Invitez des adultes pour vous aider	Utilisez comme ressource une enquête des unités afin de découvrir les intérêts et les capacités des parents. Ensuite, recrutez-les parmi leurs "forces". Impliquez-les dans leur zone de confort et bientôt vous pourrez les pousser au-delà. Parents, impliquez-vous... Le Scoutisme n'est pas seulement un service de babysitting gratuit. Les parents sont les futurs dirigeants. Faites-les participer! N'ayez pas peur de demander à un parent de faire quelque chose pour vous. La plupart d'entre eux veulent aider, ils ne le savent tout simplement pas encore ! Demandez à chacun de faire un petit quelque chose dans un temps limité, cela rend la chose moins intimidante. Distribuez des feuilles avec des petits boulots et organisez une fête pour amener les gens à venir s'inscrire. Remplissez un formulaire + emmenez les parents en camp + assurez-vous qu'ils s'y amusent. Construisez un jardin naturel ou un parc sauvage. Les parents peuvent aider ! Impliquez les personnes âgées. Demandez aux gens combien d'heures ils passent à regarder la télévision ou jouer à des jeux informatiques. Laissez-les vous dire combien d'heures par semaine. Demandez-leur ensuite de diviser ce nombre d'heures par trois. Ce sera beaucoup d'heures. Dites-leur qu'il y a une manière de passer ces heures de manière plus intéressante, plus utile et plus efficace : ils aimeront sûrement. Commencez à parler du Scoutisme et que vous avez besoin d'eux. Donnez-leur de petites tâches au début. Ensuite, de plus en plus importantes. Rendez-les enthousiastes et vous obtiendrez des dirigeants et des aides.



Bénévoles dans le Scoutisme

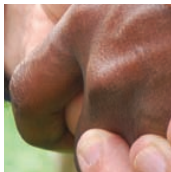
Boîte à outils 2

Fiches d'informations

6

Invitez des adultes à participer	Invitez les gens à venir se joindre à la fête. Une fois qu'ils auront eut un avant-goût, ils voudront profiter du banquet complet que nous partageons. Impliquez les parents dans une activité amusante. Organisez des activités pour toute la famille / une randonnée publique dans un endroit intéressant Dites-leur comment c'est et invitez-les à une réunion. Soyez amical avec les enfants, les parents, les individus. Emmenez-les aux sorties puis demandez-leur de faire du bénévolat.
Invitez les adultes à venir voir	Emmenez un ami aux soirées des scouts et des dirigeants. Faites-le au moins 4 fois par année et permettez-vous d'y emmener la même personne 2 fois au maximum. Une fois par mois, organisez une fête, un défilé, un événement spécial et invitez d'autres personnes y assister. Organisez une activité pour encourager des personnes à rejoindre les Scouts, par exemple, une foire, un jamboree.
Prenez soin des bénévoles adultes	Dites merci. Rappelez-vous qu' "il y a un enfant dans chaque adulte", c'est pourquoi ils s'impliquent pour aider, mais faites en sorte qu'ils se sentent "appréciés". Soulignez les avantages personnels pour eux. Organisez des activités sociales, évaluez le pouvoir des personnes Aidez les dirigeants ayant peu de moyens. Accordez plus de reconnaissance aux bénévoles. Besoin d'être reconnus et appréciés. Reconnaissance de leur travail (signifie aussi la reconnaissance de votre travail). Donnez après avoir pris. Donnez des responsabilités aux bénévoles dans la gestion de l'association à tous les niveaux. Donnez plus de motivations (incentives) aux bénévoles. Plus de participation + satisfaction dans le travail. Soutien aux dirigeants. Fournir une bonne formation adaptée. Il est important de recruter des bénévoles, mais essayez aussi de garder les jeunes scouts intéressés afin qu'ils deviennent un jour dirigeants. Donnez-leur un rôle; donnez-leur une responsabilité et une chance de montrer qu'ils sont capables. Donnez-leur un feedback actif. Les qualités de tout le monde sont utiles et essayer de garder les membres dans votre propre groupe (afin de devenir dirigeants).

Le facteur 3 de la boîte à outils "Action pour la croissance" produit par la Région Scout Européenne, ainsi que les fiches d'informations associées, fournissent plus d'information et d'idées sur le recrutement des adultes (et aussi sur le recrutement des jeunes).



Bénévoles dans le Scoutisme

Boîte à outils 2

Fiches d'informations

6

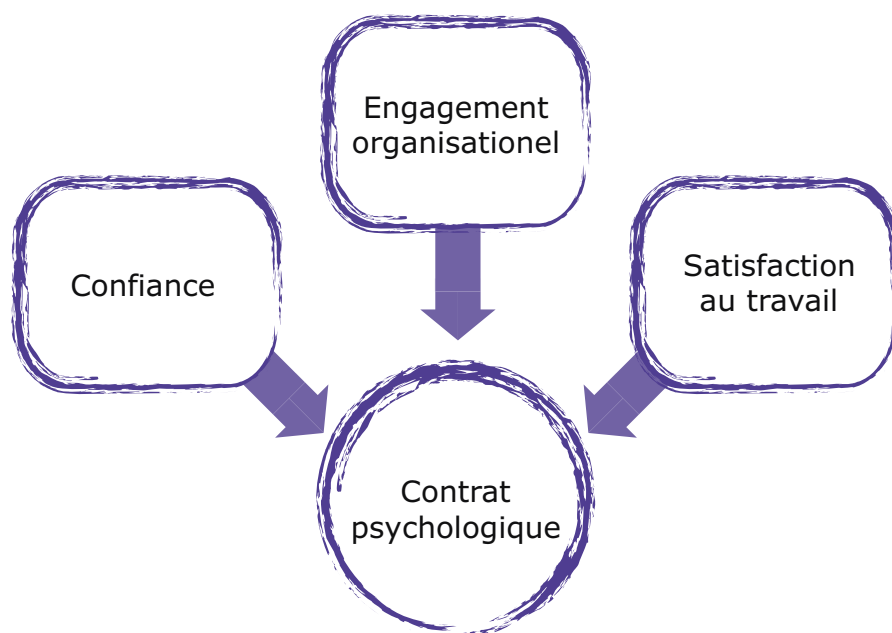


Figure 9 : Les trois facteurs clés du contrat psychologique.

Fiche d'information 05 : Le Contrat Psychologique

« Le contrat psychologique se définit comme un ensemble d'ententes tacites entre les membres d'une organisation et ses responsables » (ROBINSON & ROUSSEAU, 1994).

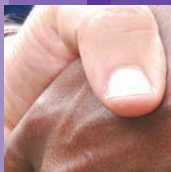
Les recherches menées dans ce domaine et en particulier des implications en terme de gestion des bénévoles montrent très clairement que trois éléments majeurs influencent la qualité de ce fameux contrat, comme le montre le schéma ci-dessus (Figure 9).

La Confiance :

Un haut niveau de confiance chez une personne signifie que celle-ci croit que ses supérieurs et ses collègues sont ouverts, honnêtes, constants, équitables et ayant de bonnes intentions. (GABARRO, 1978).

Il est important que les responsables des OSN soient conscients de l'exigence et de la fragilité de cette notion de confiance. Elle est exigeante, parce qu'elle demande de nombreuses qualités humaines et fragiles, parce qu'elle s'adresse aussi bien aux responsables directs de la personne (responsabilité verticale) qu'aux personnes contribuant à la même action, des co-équipiers (responsabilité horizontale).

Tout responsable de la gestion de bénévoles doit, par conséquent, se préoccuper en permanence de cette dimension autant que des autres aspects impliquant le bénévole.

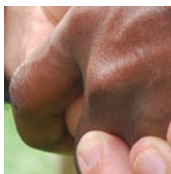


Bénévoles dans le Scoutisme

Boîte à outils 2

Fiches d'informations

6



L'Engagement Organisationnel :

C'est un lien émotionnel qui lie une personne à une organisation. Ce lien se traduit par les valeurs et les éthiques communes, et surtout le désir grandissant de demeurer membre de l'organisation et de contribuer à son bon fonctionnement (MEYER & ALLEN, 1988) (MEYER & HERSCOVITCH, Commitment in the workplace: Toward a general model, 2001).

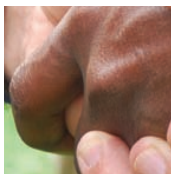
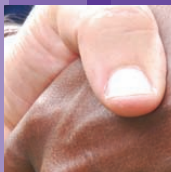
« L'engagement scout » peut parfaitement illustrer ces propos, puisqu'il est à la fois un partage de valeurs, un attachement au Mouvement Scout et une volonté de réussir à faire vivre aux jeunes le projet éducatif du Scoutisme. Le développement de l'engagement organisationnel fournit quelques clés pour une bonne gestion des bénévoles, voire des professionnels, au sein du Scoutisme. Le résultat d'une bonne gestion encouragera l'ensemble des Adultes à donner le meilleur d'eux-mêmes et à les fidéliser au service du Scoutisme.

Il faut noter que cette perception « subjective » est dynamique, qu'elle évolue dans le temps et qu'elle est fortement dépendante des changements organisationnels que rencontrera la personne, de son processus de développement personnel, de son âge, etc.

Trois types d'engagements peuvent être identifiés :

- a. **L'engagement « affectif »** qui traduit un réel souhait d'appartenir à l'organisation.
- b. **L'engagement « moral »** qui illustre une obligation découlant soit de l'éthique personnelle soit des attentes sociétales. Ce type d'engagement peut être très fortement lié au précédent.
- c. **L'engagement « de nécessité »** qui correspond à une obligation de rester membre de l'organisation, dictée par le « coût » trop élevé que représente le départ de celle-ci.

L'engagement bénévole devrait en principe correspondre au premier type. Néanmoins, il n'est pas impossible que des situations conformes aux deux autres types puissent justifier la démarche du bénévole. Ainsi, si l'engagement d'un bénévole dans un premier temps va se cristalliser autour de l'adéquation entre les attentes personnelles et l'expérience du travail effectué au sein de l'organisation (engagement affectif), la découverte du Mouvement et des gains (intellectuels, psychologiques, sociaux, etc.) que le bénévole tire de son action vont se transformer en une dépendance, ou une peur de perdre ces bénéfices (engagement de nécessité), comme d'ailleurs une obligation de loyauté et reconnaissance au Mouvement qui offre ces avantages (engagement moral).



Bénévoles dans le Scoutisme

Boîte à outils 2

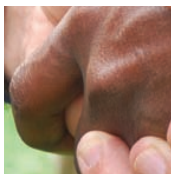
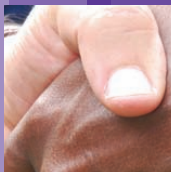
Fiches d'informations

6

Satisfaction au travail :

Le dernier élément du contrat psychologique, est le sentiment de plaisir, de contentement et de bien-être qu'une personne reçoit en retour du travail qu'elle fournit. En référence aux travaux de (SPECTOR, 1997) nous pouvons lister les points suivants qui influencent cette perception :

- Promotions : se sont les opportunités et l'équité des promotions au sein de l'organisation (par exemple : Comment se font les nominations à des fonctions de responsabilité au sein de l'OSN ?) ;
- Supervision : c'est l'équité et les compétences « managériales » des responsables directs (par exemple : Comment les responsables directs gèrent-ils les évaluations ou les réunions de travail ?) ;
- Bénéfices : se sont les avantages inhérents au travail produit par le membre au service de l'organisation (par exemple : Quels sont les services offerts spécifiquement aux adhérents de l'organisation ?) ;
- Reconnaissance : c'est le sens d'appréciation et de valorisation des membres par l'organisation (Quels sont les politiques et les moyens de reconnaissance des membres que l'organisation a développé ?) ;
- Procédures : c'est l'ensemble des politiques, procédures et règlements (par exemple : Comment se fait l'acceptation, le respect et l'application des institutions et des règles au sein de l'OSN ?) ;
- Co-équipiers : se sont les compétences et la relation agréable qui s'établit avec eux (par exemple : Comment les équipes sont-elles accompagnées pour agir avec efficacité et dans la joie ?) ;
- Nature du travail : c'est le plaisir ressenti dans les tâches assumées (par exemple : Comment l'OSN s'assure-t-elle que ses responsables trouvent un plaisir en exerçant leur rôle ?) ;
- Communication : c'est la quantité et la qualité des informations échangées avec l'organisation (par exemple : Comment l'OSN diffuse-t-elle les informations écrites et comment les membres peuvent-ils accéder à ces informations ?).



Bénévoles dans le Scoutisme

Boîte à outils 2

Fiches d'informations

6

Fiche d'information 06 : Pour une approche flexible de la formation des adultes

La mise en œuvre de la proposition scout, nécessite une connaissance des principes fondamentaux du Scoutisme, une capacité à faire vivre aux jeunes la Méthode Scout et au moins une empathie et une attitude éducative vis-à-vis des jeunes dont on assume la responsabilité éducative. La nécessité de former tout nouveau bénévole à ces particularités du Scoutisme, s'est imposée, dès les premières années du Scoutisme, en effet l'histoire du Scoutisme est indissociable de son projet de formation. Divers modèles ont ainsi été développés, par exemple : la formation linéaire, la formation modulaire, ou la formation centrée sur les compétences, et depuis l'avènement d'internet on voit émerger la formation à distance.

Il semble que le XXI^e siècle va sérieusement bousculer nos habitudes en matière de formation. Cela ne veut pas dire que nous devons mettre de côté nos acquis, voire de nombreuses idées majeures qui ont fait l'universalité et la pérennité du Scoutisme depuis cent ans. Mais, l'évolution de nos sociétés en général et du bénévolat en particulier, les transformations technologiques et économiques, etc. nous obligent à nous questionner sur la pertinence de nos modèles, l'adéquation de nos méthodes, bref la validité de nos concepts dans la perspective de notre environnement et de ses acteurs.

Il peut être judicieux de compléter tout examen « analytique » de la « Formation » par une étude « systémique », à savoir que dans cette seconde approche se ne sont pas seulement les acteurs, les moyens, les procédures, etc. qui sont analysés mais on s'intéressera à ces divers éléments dans leurs relations avec le contexte national, leur environnement propre ainsi que les interactions qu'ils développent avec ce qui les entoure.

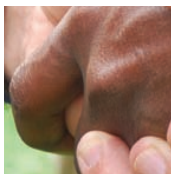
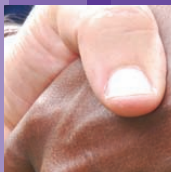
L'approche systémique, pourra aider, à aborder la complexité de la formation des bénévoles dans une perspective large, elle permet aussi de poser les problèmes selon les différentes perspectives (OSN, bénévoles, jeunes, parents, société, etc.), les problèmes sont posés dans une logique de finalité pour l'acteur.

« Une formation de huit jours, c'est trop long ! » pourra dire **un bénévole** ;

« Une formation de huit jours, c'est très insuffisant ! » pourra dire **un formateur** de chefs d'unité ;

« Une formation de huit jours, c'est trop cher ! » pourra dire **un administrateur**.

La question n'est pas de savoir si huit jours, c'est un bon choix ou non. La question pour une OSN est comment attirer et retenir des bénévoles qualifiés et motivés pour assurer leur mission.



Bénévoles dans le Scoutisme

Boîte à outils 2

Fiches d'informations

6

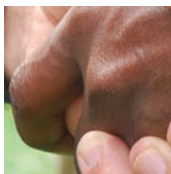
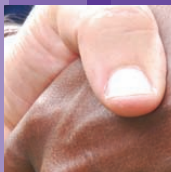
Autrement dit si l'OSN, ne peut être en capacité de satisfaire les attentes, ou va totalement à l'encontre des réalités de ses bénévoles, en proposant des formations trop longues par exemple, elle se condamne à assister à l'échec de sa proposition. De même, une OSN qui au nom d'une instabilité ou volatilité des bénévoles se contera de quelques heures d'informations conviviales verra avec certitude son projet scout se désagréger voir s'annihiler avec le temps. Un enjeu majeur pour le Scoutisme du nouveau centenaire est de trouver l'équilibre entre ces deux « tropismes », logiques organisationnelles.

Une piste de réflexion pourrait être l'application d'une démarche constructiviste à l'élaboration de nos plans de formation, autrement dit il nous faut peut-être accepter qu'il n'existe plus de plans figés mais une organisation générale, et que le cheminement des bénévoles comme des associations scouts définira au fur et à mesure les étapes suivantes. La métaphore de la navigation à voile est une bonne illustration de ces propos (figure 10).

Tracer le cap entre le point de départ et le point d'arrivée, ne signifie pas forcément suivre une trajectoire unique et rectiligne !

Des vents favorables ou défavorables vont obliger les navigateurs à tirer des bords afin de s'adapter aux contraintes de leur environnement.

De même, le bon marin, n'est pas simplement celui qui a appris à manœuvrer ou à lire les cartes, mais c'est celui qui, au cours de ses périples, a appris à connaître son bateau, son environnement, voire son organisme pour se lancer à l'assaut des océans.



Bénévoles dans le Scoutisme

Boîte à outils 2

Fiches d'informations

6

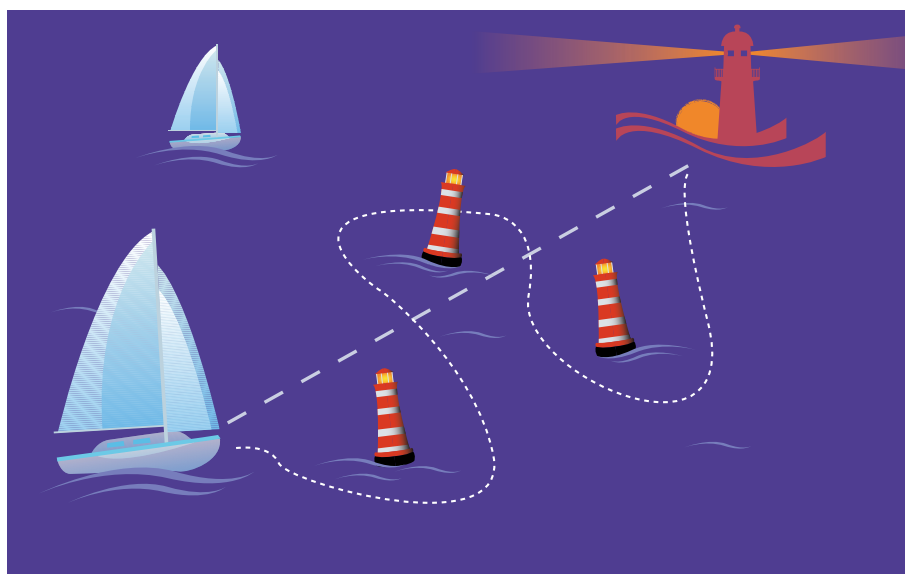
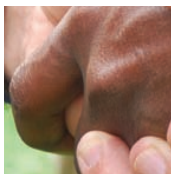
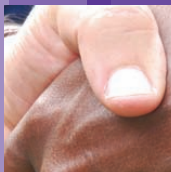


Figure 10 : Modèle de navigation en formation.

Dans ce modèle, il faut être en capacité :

- **de définir un cap et un objectif final clair pour chaque bénévole** (par exemple : un chef de troupe devra satisfaire à des critères de compétence que l'OSN devra pouvoir proposer) ;
- **de bien évaluer ses acquis antérieurs et les intégrer dans l'élaboration de sa feuille de route**, les compétences à développer par tel ou tel bénévole seront définies avec celui-ci (par exemple : un chef de troupe, qui a été assistant pendant quelques années n'aura pas besoin de découvrir le rituel de la troupe !) ;
- **de proposer des temps de « formation » : courts, ciblés, diversifiés et opérationnels** (par exemple : « Histoire du Scoutisme », une conférence de 30 minutes à propos de « Politique nationale de Protection des jeunes » enregistrée en mp3 et téléchargeable, un document de 4 pages, « Planification d'un grand jeu » : un jeu de formation avec un responsable confirmé pendant une heure et demi ; etc.) ;
- **des temps de « pratique », qui sont de facto des moments de formation par la mise en œuvre des actions, par les enrichissements du milieu etc.** (par exemple : un bénévole pourra commencer immédiatement à prendre une responsabilité au sein d'une équipe, il découvre le fonctionnement de la troupe et l'organisation du district !) ;



Bénévoles dans le Scoutisme

Boîte à outils 2

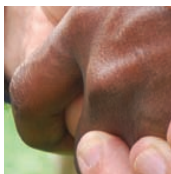
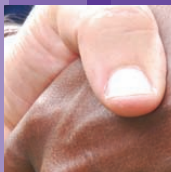
Fiches d'informations

6

- **aider les bénévoles à identifier les différentes possibilités d'évolution qu'ils ont et comment ils peuvent les combiner** (par exemple : l'existence de cours ou modules de formation en présentiel, des formations et du matériel en ligne, des réseaux de personnes ressources, de la documentation, des occasions d'expérimentation, etc.) ;
- **de ne pas négliger les fractures possibles dans les caps prédéfinis, des transformations dans la vie professionnelle, des opportunités de formation, des ressources nouvelles, etc. autant de facteurs qui peuvent introduire une révision importante de ce qui a été précédemment adopté. (par exemple : un chef de troupe, qui déménage dans une région où il ne peut suivre le parcours préétabli initialement devra être accompagné pour arriver à son objectif avec un nouvel itinéraire).**

Tenter de mettre en œuvre ces principes, c'est un défi et une exigence lourde mais c'est sûrement le prix à payer pour gagner en efficacité avec nos bénévoles.

La fiche technique 04 fournit un outil utile pour vous aider à évaluer la performance de votre système de la formation des adultes.

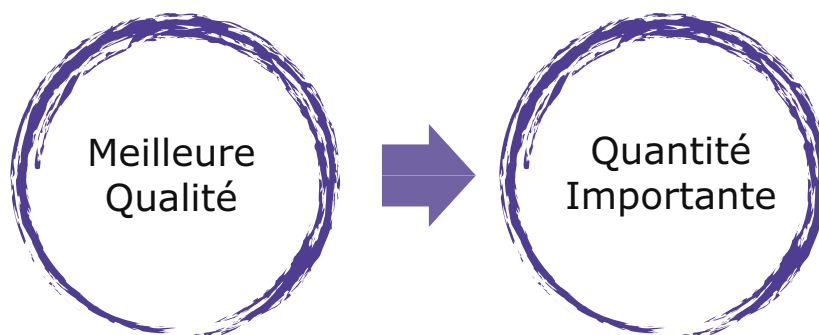


Bénévoles dans le Scoutisme

Boîte à outils 2

Fiches d'informations

6



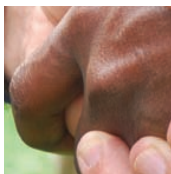
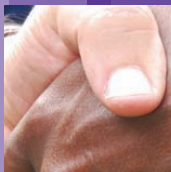
Fiche d'information 07 : La GRB ou la Gestion de la Relation Bénévole

Les organisations qui comptent sur des bénévoles adultes pour livrer leur mission ont besoin d'un moyen fiable afin de retenir les bénévoles adultes qu'ils ont.

De telles organisations font face à de nombreux défis de nos jours. Cela inclut :

- Un nombre croissant d'autres organisations sont à la recherche de bénévoles
- Les gens en général acceptant plus de changements et sont donc plus susceptibles de tenter autre chose
- Les bénévoles adultes ont généralement des attentes plus élevées de ce qu'ils devraient recevoir du bénévolat et du niveau de service que les organisations bénévoles devraient fournir
- Une plus grande variété de pressions juridiques, sociales et économiques sur des adultes bénévoles de nos jours

La GRB est proposée comme un cadre afin de permettre aux organisations d'accorder une attention particulière à leurs bénévoles adultes et d'augmenter ainsi la probabilité de conserver plus de bénévoles adultes pour plus longtemps.



Bénévoles dans le Scoutisme

Boîte à outils 2

Fiches d'informations

6

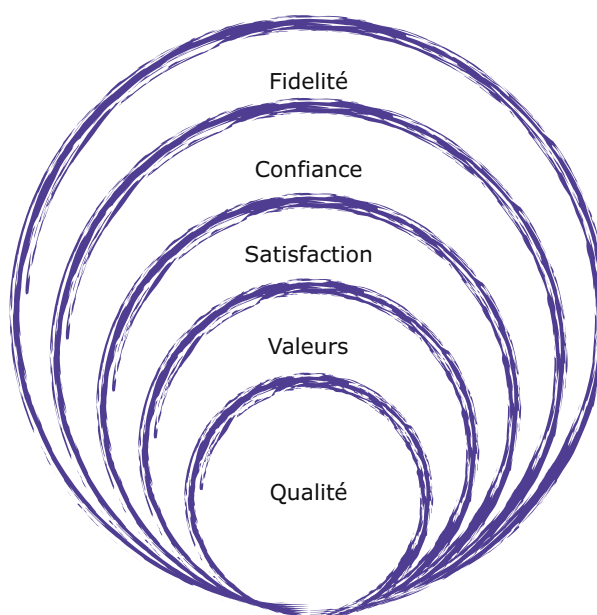


Figure 11 : Les éléments d'un système de gestion des bénévoles

La GRB est constituée des composantes suivantes :

La qualité du service :

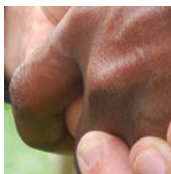
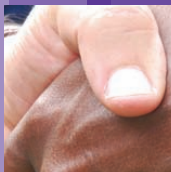
Les adultes bénévoles répondent à la qualité du service offert à eux ou aux jeunes dans l'organisation. Ils répondent également à la qualité de l'image véhiculée par l'organisation au sein de la communauté.

Une bonne qualité entraîne une croissance de la demande et inversement. Si la qualité est attestée alors les adultes bénévoles vont vous rejoindre et rester. Si la qualité n'est pas bonne, ils seront lent à vous rejoindre et vous quitteront rapidement.

Valeur :

Les adultes bénévoles réagissent à la valeur qu'ils reçoivent d'une organisation et ce qu'ils perçoivent comme valeur que leur organisation offre à ses jeunes.

Les choses n'ont pas à être gratuites ou même particulièrement bon marché, aussi longtemps qu'elles sont considérées comme valant leur "argent". De même, les adultes bénévoles ont besoin de sentir qu'ils acquièrent des connaissances réelles à travers leur formation.



Bénévoles dans le Scoutisme

Boîte à outils 2

Fiches d'informations

6

D'autres exemples d'une faible valeur :

- de la paperasserie ou des activités administratives non nécessaires
- des réunions qui ont peu de résultats, ou à laquelle l'adulte bénévole contribue peu
- attendre en ligne ou debout, être considéré comme faisant partie d'une foule
-
- Voici des exemples de valeur forte :
- des processus efficaces qui fonctionnent
- des événements qui délivrent ce qui a été promis
- demander leur participation seulement quand on en a besoin d'eux
- être en mesure de contribuer par eux-mêmes à quelque chose de spécial

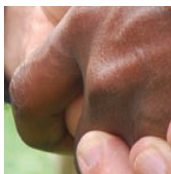
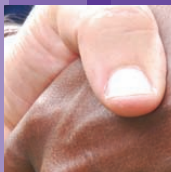
Satisfaction :

Si un bénévole adulte est satisfait de son travail dans l'organisation, de l'appui qu'il reçoit et de l'organisation elle-même, alors il est susceptible de rester actif.

Les principaux aspects qui influent sur la satisfaction des adultes bénévoles sont décrits dans la «Fiche d'information 05: Le contrat psychologique». En résumé, ce sont :

- les possibilités et l'équité des promotions ou des mouvements au sein de l'organisation
- l'équité et les compétences «manageriales» que démontre le responsable direct
- les avantages provenant du travail que les adultes fournissent à l'organisation
- le sentiment qu'ils sont appréciés et que leur estime de soi est améliorée par l'organisation
- que les politiques, les procédures et les règlements soient acceptés, respectés et appliqués au sein de l'organisation
- les compétences et les relations qui sont développées au sein de l'équipe
- le type de travail qu'ils sont appelés à faire
- la quantité et la qualité des informations échangées avec l'organisation

Ceux qui sont impliqués dans le soutien des adultes bénévoles devraient accorder une attention constante au moral, au niveau de motivation et à l'état d'esprit de chaque bénévole adulte, de manière à être mieux à même de les aider à surmonter les difficultés bas et de traiter toutes les questions auxquelles ils peuvent être confrontés.



Bénévoles dans le Scoutisme

Boîte à outils 2

Fiches d'informations

6

Confiance :

Afin de rester motivé et de contribuer ainsi efficacement à l'organisation, chaque bénévole adulte doit sentir qu'il peut avoir confiance :

- en ceux qui les dirigent ou qui lui donne des directives;
- dans les priorités fixées par l'organisation;
- dans les projets et les initiatives entreprises par l'organisation;
- dans la capacité de l'organisation à mener à bien sa mission.

Cette confiance se construit à travers la consistance de mots et d'actions à tous les niveaux de l'organisation. Les adultes bénévoles doivent constamment sentir que les idées, les principes, les plans et les actions de l'organisation font partie d'une image cohérente à laquelle ils croient. S'ils voient des preuves que ce n'est pas ainsi, alors ils commenceront à douter et, si ils ne sont pas rassurés, ils perdront bientôt confiance. Une fois la confiance disparue, l'intérêt à rester impliqués disparaît rapidement.

Si une organisation ne fait pas ce qu'elle dit qu'elle fera, elle perdra vite ses bénévoles adultes.

Fidélité :

Si un bénévole adulte croit en l'organisation et qu'elle peut remplir sa mission, et s'il est satisfait de la façon dont il / elle est traité(e), alors il / elle développera de la fidélité envers cette organisation. Cette fidélité prend du temps à s'établir, mais, une fois établie, elle est généralement difficile à ébranler.

Les leviers suivants sont couramment utilisés pour augmenter la fidélité vis-à-vis d'une organisation :

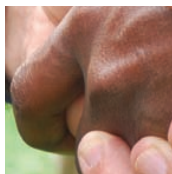
- La qualité
 - l'organisation tient ses promesses de fournir les services attendus par les adultes bénévoles; en effet, elle va plus loin et offre des services supplémentaires lorsque cela est possible.
- Le relationnel :
 - L'organisation répond aux besoins de contact émanants de l'individu, assure des contacts personnels et encourage aussi les relations personnelles avec les bénévoles adultes dans l'organisation.
- La reconnaissance :
 - L'organisation trouve des manières de reconnaître la contribution apportée par les bénévoles adultes et trouve les moyens appropriés pour les remercier.
- Les privilèges :
 - L'organisation donne certains privilèges à ses bénévoles adultes, tels que des tarifs préférentiels dans ses magasins, l'accès aux terrains de camping, etc.
- Les produits :
 - L'organisation développe et maintient des produits de fidélisation; comme un club d'adultes bénévoles, un badge qu'ils portent, une marque d'équipement de plein air de qualité, etc.
- Le coût du départ :
 - L'organisation développe des moyens d'accroître l'adhésion des bénévoles adultes à l'organisation, ce qui diminue les chances qu'ils quittent. Voir "Fiche d'information 05 : Le Contrat Psychologique" afin d'en savoir plus à ce sujet.



Bénévoles dans le Scoutisme

Boîte à outils 2

Fiches d'informations



Pour cette fiche, nous utilisons les concepts et les propositions faites par les équipes de l'Université Laval, Canada, et en particulier les travaux de Jean-Pierre Brun ¹.

Fiche d'information 08 : Reconnaître la contribution des adultes bénévoles

Si on peut confirmer que les résultats de l'étude de la Northwestern University portant sur le lien entre les caractéristiques organisationnelles d'une organisation et les comportements et attitudes de son personnel, peuvent-être étendus au secteur non-lucratif et à ses bénévoles. On pourrait montrer que la fidélité et la performance des membres sont très liées aux actions permanentes de renforcement positif du comportement souhaité pour la réalisation des objectifs de l'organisation, cette vision behavioriste, peut être complétée par des perspectives éthiques, humanistes, ou psycho-dynamique qui soulignent l'importance de la reconnaissance pour les individus.

4 types de reconnaissance

Nous pouvons dire qu'il existe quatre type de reconnaissance :

Reconnaissance existentielle	C'est une reconnaissance quotidienne portée à la personne par le simple fait que c'est un être humain, elle passe par les échanges et les contacts habituels. Elle implique aussi le droit à l'expression et la possibilité de s'impliquer dans les décisions organisationnelles.	Chaque individu se voit reconnaître son caractère unique, sa personnalité. Les pairs comme les responsables de tout bénévole au sein de l'OSN manifestent ainsi leur soutien à son encontre.
Reconnaissance de la pratique de travail	Elle s'appuie sur les connaissances, les habilités et les comportements de la personne dans son activité. Elle souligne la créativité et les compétences développées par un individu.	Chaque membre de l'OSN est ainsi reconnu pour sa compétence et ses qualités éducatives ou autres.
Reconnaissance de l'investissement dans le travail	C'est une manière de souligner les efforts et l'énergie déployés par un individu dans les tâches qui lui sont confiées. Cette reconnaissance doit être dissociée des résultats obtenus. Elle met en avant l'implication dans le fonctionnement de l'organisation.	Les OSN doivent systématiquement reconnaître les efforts engagés par leurs membres.
Reconnaissance des résultats	En principe, cette reconnaissance est conditionnée par une appréciation positive de l'efficacité d'une personne dans la réalisation de sa tâche. Elle un signe de gratitude.	Les OSN doivent être en mesure de féliciter leurs membres chaque fois que ceux-ci ont réussi leurs actions et atteints leurs objectifs.

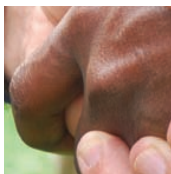
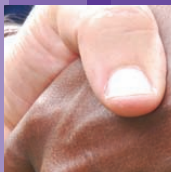
Répondre aux attentes

Chaque individu, chaque bénévole souhaite recevoir un retour positif, une reconnaissance de son engagement, de ses efforts, des résultats de son action et des compétences qu'il met au service de son organisation.

C'est peut-être une évidence, mais la reconnaissance dans le Scoutisme comme ailleurs est avant tout un élément d'une bonne relation, où le respect mutuel et la réciprocité sont la règle ! Elle doit se manifester quotidiennement par des gestes et faits simples, plus le message est sincère et vrai plus la reconnaissance aura du sens pour celui qui la reçoit comme celui qui la manifeste.

La reconnaissance doit-être un fondement de nos valeurs et de nos principes relationnels, elle ne doit pas se décréter, elle doit se vivre !

¹ Pour plus d'informations voir le site : www.cgsst.com/fra/accueil-reconnaissance-travail.asp



Bénévoles dans le Scoutisme

Boîte à outils 2

Fiches d'informations

6

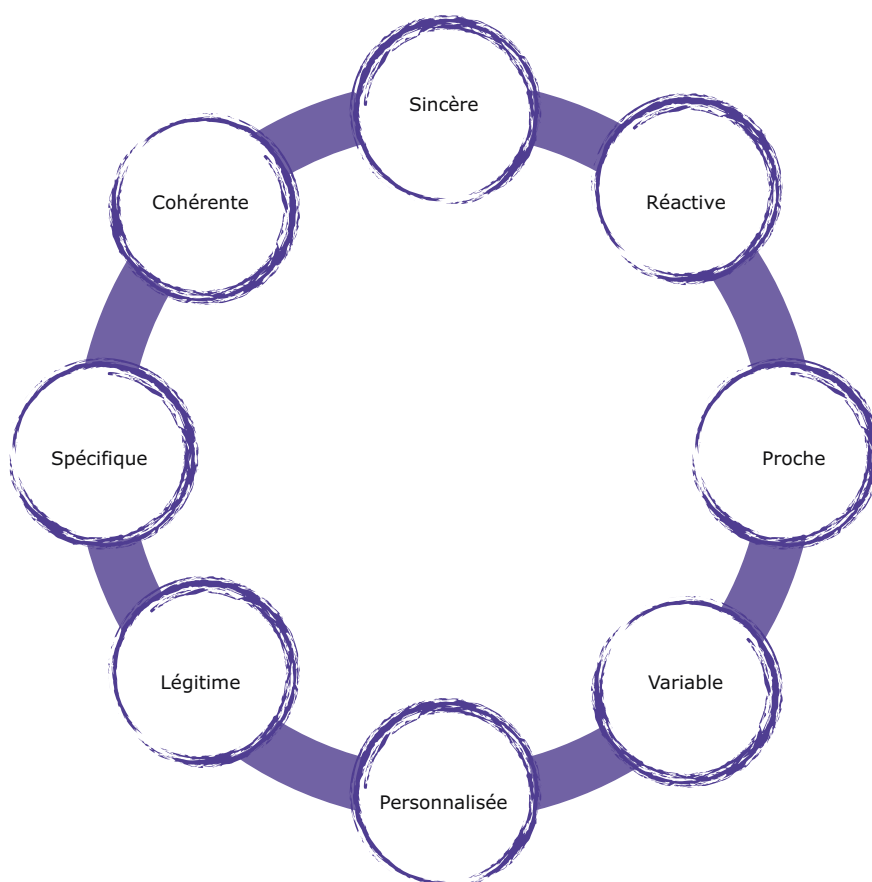


Figure 12 : Les huit critères d'une reconnaissance de qualité.

Huit critères pour une reconnaissance de qualité

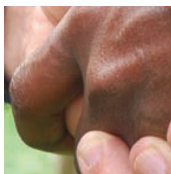
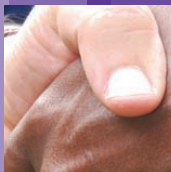
Les huit critères qui permettent de pratiquer une "Reconnaissance de Qualité" sont présentés par la figure précédente.

Une reconnaissance doit être :

Sincère, authentique, franche et honnête ;

Réactive, elle s'exprime assez rapidement après l'accomplissement de la tâche ou l'obtention du résultat, cette rapidité de réaction devient le signe de l'intérêt et l'attention portés au bénévole et à son action ;

Proche, c'est au responsable immédiat du bénévole que revient la charge de cette reconnaissance, l'intervention d'un pair ou d'un autre responsable (échelon supérieur) peuvent être des démarches de valorisation supplémentaires ;



Bénévoles dans le Scoutisme

Boîte à outils 2

Fiches d'informations

6

Variable, pour éviter la dévalorisation de l'acte de reconnaissance, il faut veiller à diversifier les moyens de son expression et de les ajuster avec l'évolution des attentes des bénévoles ;

Personnalisée, une bonne reconnaissance est une reconnaissance adaptée au bénévole auquel on s'adresse, d'où la nécessité de bien connaître chaque bénévole afin d'ajuster les moyens à ses caractéristiques et à ses valeurs ;

Légitime, elle doit provenir d'une personne qui connaît l'action du bénévole et qui peut l'apprécier avec objectivité ;

Spécifique, elle doit être précise et évidente pour le bénévole dans sa signification, son origine, ses motivations ;

Cohérente, avec les valeurs et les objectifs de l'organisation.

A côté de ces critères de qualité, il faut que les OSN veillent à renforcer ou à mettre en œuvre les conditions qui favorisent l'expression de la reconnaissance, comme elles doivent se préoccuper des conditions qui peuvent l'entraver.

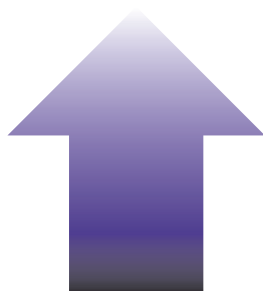
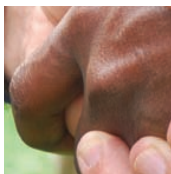


Bénévoles dans le Scoutisme

Boîte à outils 2

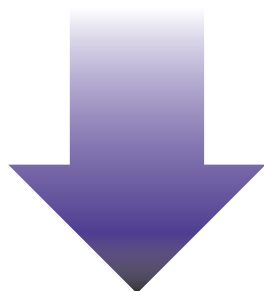
Fiches d'informations

6



Favorables

- . Contexte organisationnel
- . Climat au travail
- . Contexte de gestion



Défavorables

- . Peur de perdre le pouvoir
- . Désir d'être équitable
- . Difficulté d'interagir avec autrui

Figure 13 : Les conditions de la reconnaissance.

Conditions de la reconnaissance

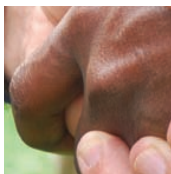
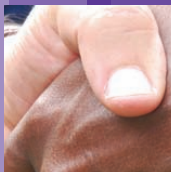
Les OSN peuvent ainsi s'assurer que leur politique générale intègre les éléments suivants :

Contexte organisationnel :

Les priorités organisationnelles placent l'individu au centre de toutes les logiques, le bien-être et l'épanouissement des membres de l'organisation est un principe fondateur. La mobilisation de toutes les structures et de toutes les instances dans le processus de reconnaissance et de valorisation de cette vision.

Climat de travail :

Une ambiance conviviale, amicale, où le respect et la coopération entre les membres sont quotidiens, facilite grandement la pratique de la reconnaissance. Chacun est à la fois apte à donner et à recevoir. Le soutien aux équipes de bénévoles pour atteindre des niveaux de complicité et de spontanéité dans leur action quotidienne est un enjeu pour les responsables de ces équipes.



Bénévoles dans le Scoutisme

Boîte à outils 2

Fiches d'informations

6

Contexte de gestion :

La Politique Mondiale des Adultes dans le Scoutisme a réaffirmé la nécessité de prendre en compte l'individu dans les logiques de gestion des adultes. Gérer les Adultes dans le Scoutisme ne se réduit pas à une opération de contrôle elle est une réelle considération de la personne, ses aspirations, son histoire, son engagement au service du projet Scout. Il est important que les responsables des OSN apparaissent comme des modèles et que leurs actes soient cohérents avec cette philosophie.

A côté de ses éléments favorisant l'expression de la reconnaissance, l'OSN doit tenter de lutter contre les obstacles qui s'opposent à cette expression, elle doit ainsi se focaliser sur :

La peur de perdre le pouvoir

Si la reconnaissance, peut-être perçue dans certaines organisations, pour des raisons culturelles, comme l'affaiblissement ou l'acquisition d'une autorité quelconque; il est important que ces organisations puissent réaffirmer que la reconnaissance est dissociée de tout niveau hiérarchique ou de statut ! Elle est en dehors de tout enjeu de pouvoir.

Le manque de temps

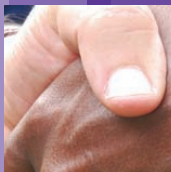
Quand les responsables scouts transposent dans les OSN les habitudes de certaines entreprises qui considèrent que le temps doit être au service de l'activité « perdre le temps, c'est perdre la productivité » ; ces responsables considèrent que prendre le temps pour reconnaître quelqu'un, n'est pas une priorité. Cette tendance est anti-productive comme il a été rappelé plusieurs fois dans ce document. Au contraire les OSN doivent placer la reconnaissance au cœur de leurs priorités en matière de gestion des Adultes.

Le désir d'être équitable

De nombreux responsables scouts vivent difficilement l'expression de la reconnaissance, en anticipant des réactions potentielles de la part des autres membres. Ils craignent en effet une jalousie, une incompréhension, etc. de la part des autres. Au nom d'une certaine justice, on évite de reconnaître. Il faut instaurer à la fois le climat et les huit critères ci-dessus pour que la reconnaissance soit acceptée et pratiquée.

La difficulté à interagir avec autrui

La pratique de la reconnaissance est intimement liée aux personnalités en jeu. Il n'y a pas une forme, une manière unique pour tous permettant de reconnaître l'autre. Certaines personnes peuvent être gênées pour « dire » les choses. Les OSN doivent être conscientes de cette limite, elles doivent aider leurs membres à comprendre la difficulté et de les encourager à inventer leur propres moyens.



Bénévoles dans le Scoutisme

Boîte à outils 2

Fiches d'informations

6

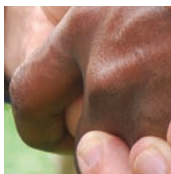


Figure 14 : Les niveaux de reconnaissance.

Les niveaux de reconnaissance

Si une OSN se penche sur l'élaboration d'une politique globale de la « Reconnaissance », elle doit distinguer cinq niveaux d'actions.

Niveau institutionnel :

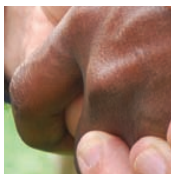
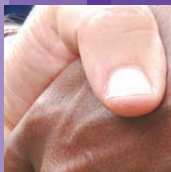
Il se traduit par la formalisation d'une politique, de programmes, de la création de supports (par exemple : insignes, badges, etc.). C'est une manière claire pour impulser et soutenir le processus de reconnaissance dans toute l'OSN.

Niveau vertical :

Il doit être vu non seulement comme une logique hiérarchique, du haut vers le bas. La reconnaissance doit être encouragée dans les deux sens. Les responsables doivent être formés dans cette logique.

Niveau horizontal :

Il s'illustre par une reconnaissance entre les pairs, quand elle est effective, elle exprime la qualité des relations et un climat propice pour l'épanouissement des personnes. Les équipes scouts sont un excellent moyen pour atteindre cet objectif.



Bénévoles dans le Scoutisme

Boîte à outils 2

Fiches d'informations

6

Niveau externe :

Il concerne l'ensemble des acteurs qui gravitent autour du responsable scout, ce sont les jeunes, leurs parents, les autorités communautaires, etc. Ces acteurs peuvent compenser la faiblesse des reconnaissances au sein de l'OSN, ils peuvent être un excellent indicateur de l'action des membres de l'OSN, ou au moins comment elle est perçue.

Niveau social :

C'est la perception portée par la société sur les responsables scouts, cette image valorisante et positive doit être construite par les OSN, cela passe par un travail sur l'impact social du Scoutisme.

Effets de la reconnaissance :

Pour mémoire, une politique de reconnaissance au sein d'une OSN permettra :

Pour les Adultes dans le Scoutisme :

Concourir positivement à la construction de l'identité personnelle ;
Consolider le sens de l'engagement, en lui donnant une valeur forte et noble ;
Renforcer l'estime de soi à travers une considération positive de l'action et des attitudes de la personne ;
Produire plus de motivation et de satisfaction dans le travail, la stimulation positive étant un des vecteurs de la satisfaction est de la personne.
Concourir positivement à la construction de l'identité personnelle ;
Consolider le sens de l'engagement, en lui donnant une valeur forte et noble ;
Renforcer l'estime de soi à travers une considération positive de l'action et des attitudes de la personne ;
Produire plus de motivation et de satisfaction dans le travail par une stimulation positive.

Effets sur l'OSN :

Un climat cordial, une ambiance de qualité est un atout organisationnel ;
Une mobilisation et une rétention forte des membres et notamment les bénévoles ;
Un investissement et une performance accrues des membres.

Effets sur les bénéficiaires (jeunes, parents, etc.) :

Une image positive perçue par ceux qui ont un contact avec les membres de l'OSN ;
Un service de qualité généré par le cercle vertueux de la reconnaissance et de la performance.



Bénévoles dans le Scoutisme

Boîte à outils 2

Recrutement et rétention des adultes

Fiches de travail

Table des matières

FICHES DE TRAVAIL

• Fiche de travail 01 : Construire un générateur de bénévoles	2
• Fiche de travail 02 : L' «arbre de toutes les couleurs» des OSN	5
• Fiche de travail 03 : La maison des actions	9
• Fiche de travail 04 : Matrice pour l'analyse des facteurs	13
• Fiche de travail 05 : Mesurer la performance de la formation	13
• Fiche de travail 06 : Planifier la GRB	14
• Fiche de travail 07 : Comment reconnaissez-vous les adultes bénévoles ?	15

"Seule la pratique peut parfaire la théorie." Babeuf

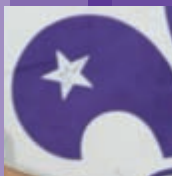
Cette section fournit des outils qui peuvent aider les dirigeants des OSN à travailler sur la compréhension de leur situation, à connaître leurs bénévoles adultes et à élaborer leur stratégie de recrutement, de formation, de soutien et de rétention.

Les outils ici ont une chose en commun : ce sont des outils pour le travail d'équipe et ils ne seront vraiment efficaces que quand ils seront partagés avec d'autres.

Cependant, un outil n'est qu'un outil !

L'outil ne pourra jamais remplacer le travailleur, qui non seulement comprend l'outil, mais peut maîtriser l'instrument et a la capacité de l'utiliser pour atteindre l'objectif convenu.

Une boîte à outils est faite pour être utilisée et exploitée. N'hésitez pas à y ajouter vos propres outils éprouvés et testés ainsi que quelque nouveaux outils qui vous pourriez rencontrer !

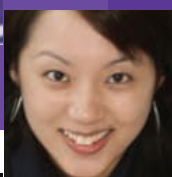


Bénévoles dans le Scoutisme

Boîte à outils 2

Fiches de travail

7



Fiche de travail 01 : Construire un générateur de bénévoles

Le "générateur" est construit en utilisant plusieurs feuilles de papier, des marqueurs de couleur et une équipe de génies actifs et créatifs. Voici comment cela se passe ...

BENEVOLES

Femmes

Etudiants

Salariés

Minorités

B. Boomers

Anciens bénévoles

Recherchez les sources de bénévoles

En utilisant un certain nombre d'exercices créatifs tels que le brainstorming, la boîte à idées, etc. Cette phase pourrait ou devrait impliquer le plus grand nombre possible de personnes. L'objectif est simple : c'est de lister tous les profils d'adultes bénévoles possibles dans votre contexte. Cette liste sera la première composante de votre générateur. Arrangez votre liste comme dans l'exemple joint.

Faites l'inventaire de vos biens

En utilisant la même approche, dressez une liste des choses que vous pouvez offrir à vos potentiels bénévoles adultes. Vous avez créé la deuxième composante de votre générateur.

Développer des compétences

Rester actif

Se faire de nouveaux amis

Reconnaissance

Bon temps

Rendre service à la communauté

Faire la différence

OFFRES

Déterminez vos objectifs

L'approche des Adultes dans le Scoutisme, décrite dans la Politique Mondiale des Adultes dans le Scoutisme, souligne l'interaction de chaque phase de la gestion du cycle de vie. Nous avons choisi des objectifs différents pour chaque phase du cycle de vie. Voici un exemple d'une liste d'objectifs, c'est le troisième élément du générateur.

OBJECTIFS

Acquisition des Ressources Adultes

Accompagnement des Ressources Adultes

Gestion des Ressources Adultes

Recrutement

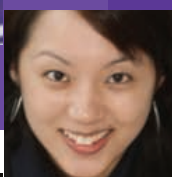
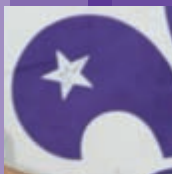
Intégration

Formation

Soutien

Rétention

Départ



Bénévoles dans le Scoutisme

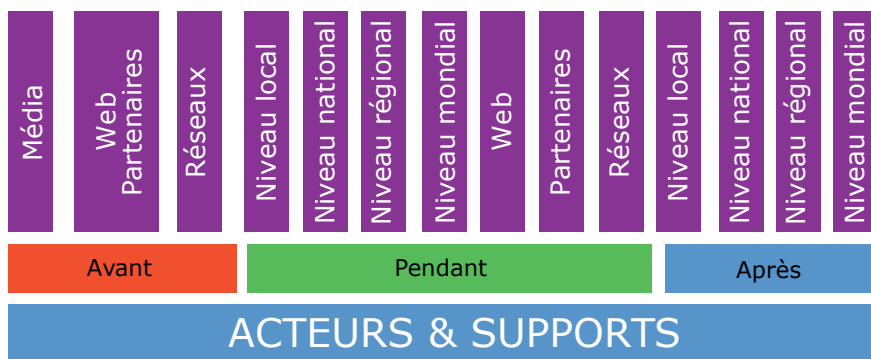
Boîte à outils 2

Fiches de travail

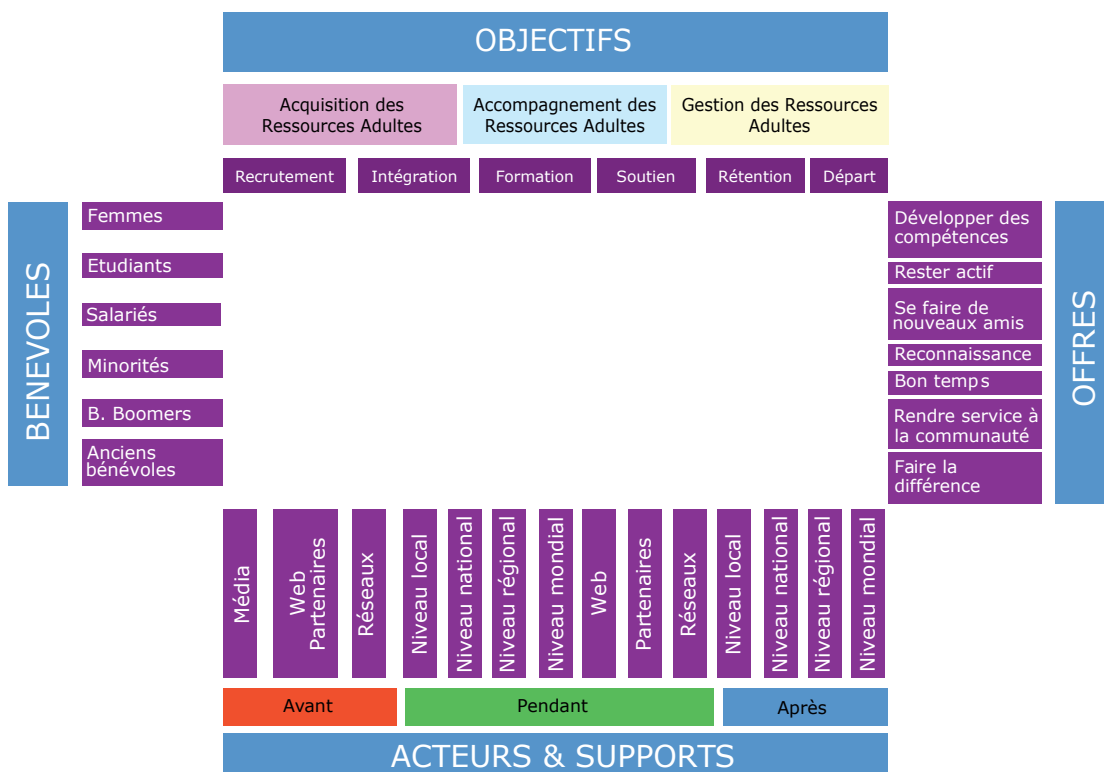
7

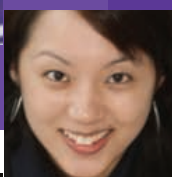
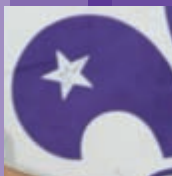
Déterminez vos méthodes

Chaque OSN doit trouver un moyen de fournir et de mobiliser des ressources suffisantes pour atteindre ses objectifs. Vous devez donc faire un inventaire convenable de l'ensemble des méthodes que vous pourriez utiliser. Cet exercice vous permettra de créer le quatrième volet de votre générateur.



Maintenant le générateur est prêt à l'emploi. L'intersection des quatre composants fournit une multitude de possibilités. Certaines sont faciles à éliminer car elles ne sont pas réalisables, pas acceptables pour votre organisation ou pas abordables, etc. D'autres peuvent déjà avoir été jugées alors que certaines peuvent être réellement innovantes. Ainsi, chaque équipe doit tenter de déterminer comment les quatre éléments qu'elle a créés s'emboîtent et fournissent des idées utiles.





Bénévoles dans le Scoutisme

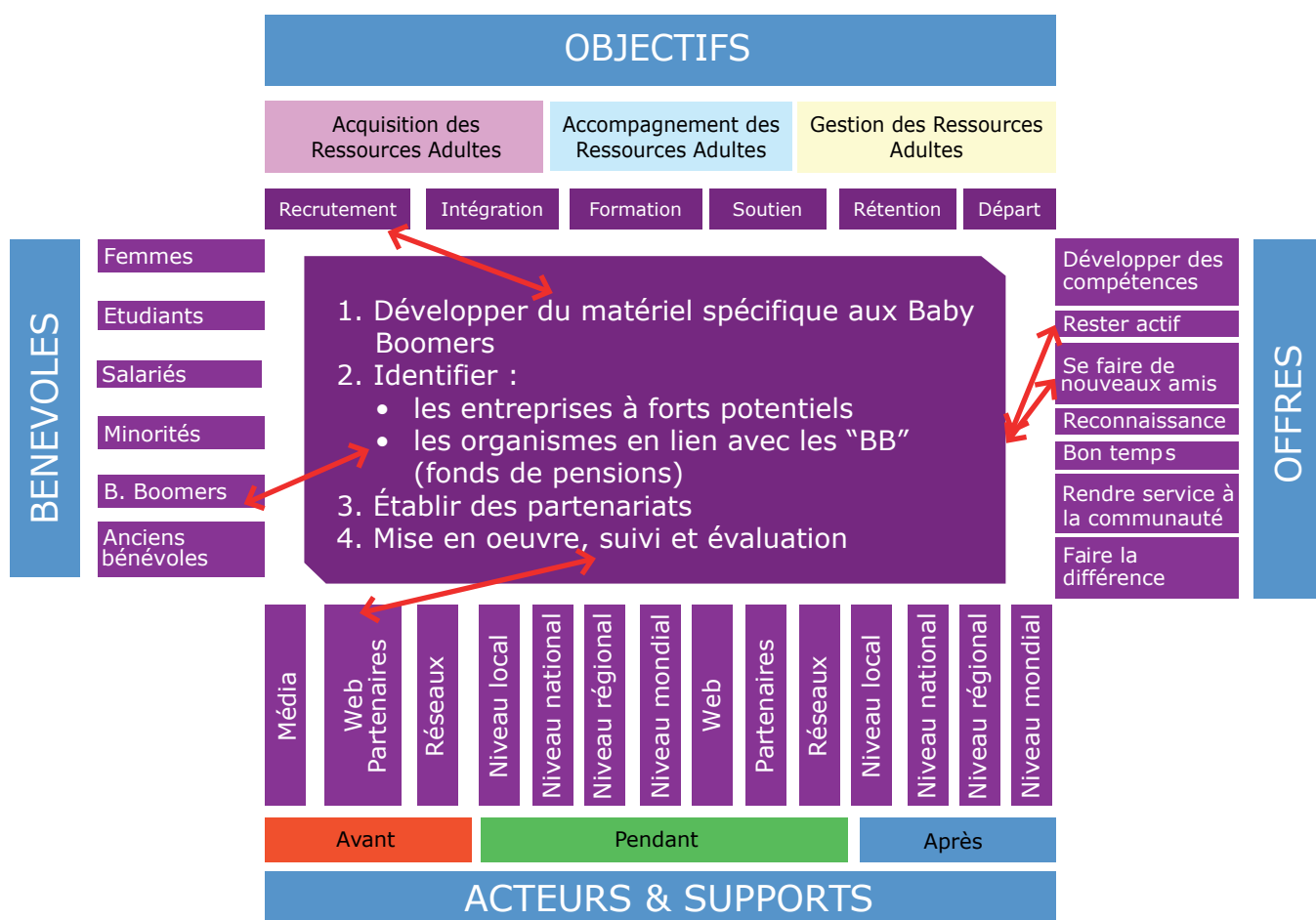
Boîte à outils 2

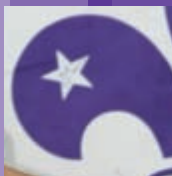
Fiches de travail

7

A la suite de la combinaison des éléments dans le générateur, dans notre exemple, l'équipe propose les mesures suivantes :

- créer des matériaux spécifiques ciblés sur les baby-boomers
- identifier
 - les entreprises avec un haut potentiel d'aide
 - les organisations avec lesquelles les baby-boomers pourraient s'identifier
- faire un partenariat avec ces acteurs
- mettre en œuvre, suivre, évaluer



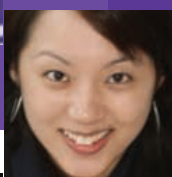


Bénévoles dans le Scoutisme

Boîte à outils 2

Fiches de travail

7



Fiche de travail 02 : L' "arbre de toutes les couleurs" des OSN



L' "arbre de toutes les couleurs" est adapté ici à partir du concept des arbres de compétences créé par Marc GIGET (1989) utilisé dans une analyse stratégique des entreprises.

Les branches sont les différents services offerts par les OSN, par exemple : le Programme des Jeunes, la Formation des Adultes, des camps pour les enfants défavorisés, etc.

Le tronc représente les structures et l'organisation de l'Association Scoute. Au niveau national (équipe de direction, comités, etc.) au niveaux régional et local, etc.

Les racines sont les compétences de l'OSN : humaines, éducatives, techniques, logistiques, etc.

Une OSN peut tout à fait analyser avec précision sa situation passée, présente et future, en utilisant cet outil pour permettre aux gens de participer et d'utiliser leur énergie pour soutenir le développement.



Hier

->

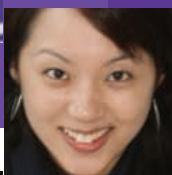
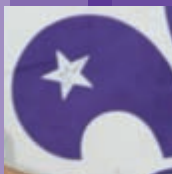


Aujourd'hui



->

Demain



Bénévoles dans le Scoutisme

Boîte à outils 2

Fiches de travail

7

Comment concevoir votre "arbre de toutes les couleurs" ?

Imaginez une OSN avec les branches suivantes :

- Programme des Jeunes
- Formation des Adultes
- Développement Communautaire
- Activités lucratives (collecte de fonds)

L'OSN pourrait qualifier chaque branche et le développement de chaque "fruit" par des couleurs. Par exemple avec le vert qui signifierait "très bien développé", l'orange "assez développé" et le rouge "moyennement développé".

Le Programme des Jeunes est constitué des "fruits" suivants :



La Formation des Adultes est composée des fruits suivants :

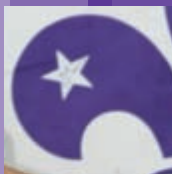


Le Développement Communautaire est composé des fruits suivants :



Les Activités Lucratives sont composées des fruits suivants :



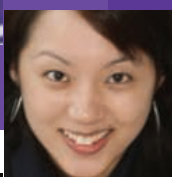


Bénévoles dans le Scoutisme

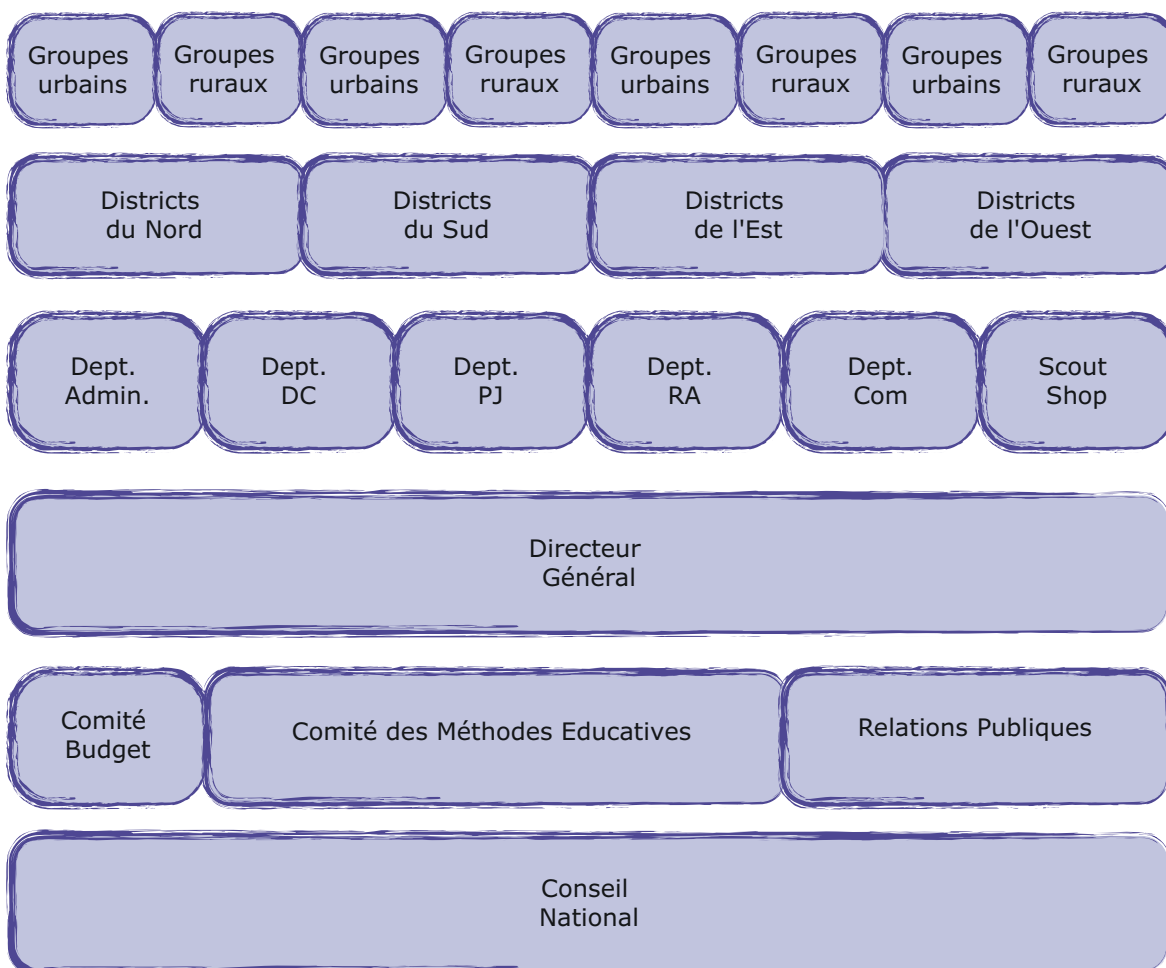
Boîte à outils 2

Fiches de travail

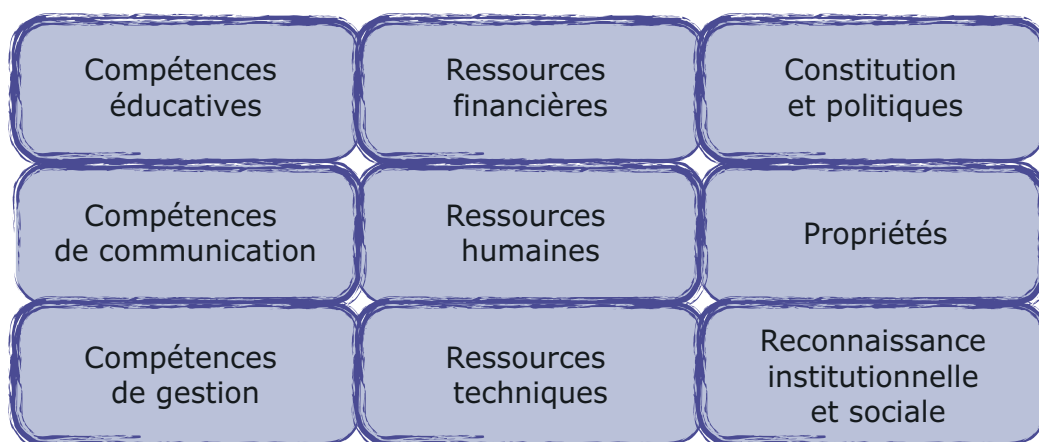
7

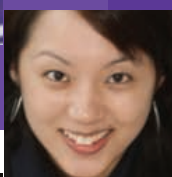
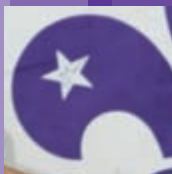


Le tronc de l'organisation est composé des éléments énumérés ci-dessous et même schéma de couleurs est utilisé pour évaluer la performance de la structure (personnel, efficacité, efficacité, durabilité, etc.) :



Les racines de l'organisation sont les suivantes :





Bénévoles dans le Scoutisme

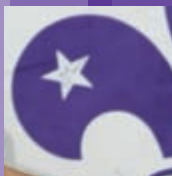
Boîte à outils 2

Fiches de travail

7



Figure 22 : l' "Arbre de toutes les couleurs"

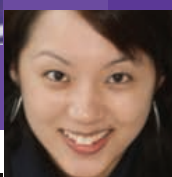


Bénévoles dans le Scoutisme

Boîte à outils 2

Fiches de travail

7



Fiche de travail 03 : La maison des actions

Un outil pour aider à la prise de décision pour les équipes responsables de l'introduction des changements dans une OSN.

L'équipe menant l'analyse devrait dresser un tableau ou une matrice. Idéalement, ce groupe devrait être composé de tous ceux qui seront chargés du suivi des décisions prises. Par exemple, des représentants du Conseil National, des Equipes Nationales, du Comité pour le Développement, etc. Imaginons une équipe travaillant sur le nouveau Programme de Recrutement des Bénévoles.

Étape 1

Présentez les différents composants de votre système d'association dans un tableau. Nous en avons choisi 5 pour l'exemple (vous devriez essayer de ne pas en avoir plus de 8 !) :

COMPOSANT DU SYSTÈME DE L'OSN
Programme des Jeunes
Bénévoles
Opérations
Structures
Stratégie

Étape 2

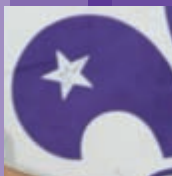
Classez ces éléments en fonction de leur importance stratégique, avec un score de 5 pour l'élément le plus important :

COMPOSANT DU SYSTÈME DE L'OSN	Importance
Programme des Jeunes	5
Bénévoles	4
Stratégie	3
Structures	2
Opérations	1

Étape 3

Constituez une liste d'actions à travers un exercice de création tel que le brainstorming. Maintenant, ajoutez ces actions à votre tableau en tant que colonnes. (Encore une fois, essayez de ne pas dépasser 8 actions.) :

COMPOSANT DU SYSTÈME DE L'OSN	IMPORTANCE	ACTIONS				
		A1	A2	A3	A4	A5
Programme des Jeunes	5					
Bénévoles	4					
Stratégie	3					
Structures	2					
Opérations	1					

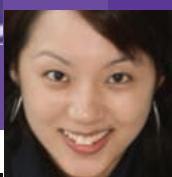


Bénévoles dans le Scoutisme

Boîte à outils 2

Fiches de travail

7



Des exemples d'actions pourraient être :

Action 1: Mettre en place un programme de recrutement pour les Bénévoles Adultes issus de différents groupes ethniques

Action 4: Mettre en place des activités nautiques dans le Programme des Jeunes

Étape 4

Maintenant, procédez à l'évaluation, par consensus, de l'impact de chaque action sur les composants du système. Attribuez les trois valeurs suivantes aux trois composants qui sont le plus étroitement liés à chaque action :

- Fort impact = 9 points (vous pouvez aussi utiliser une pastille verte autocollante)
- Impact modéré = 3 points (vous pouvez aussi utiliser une pastille jaune autocollante)
- Faible impact = 1 point (vous pouvez aussi utiliser une pastille autocollante rouge)

COMPOSANT DU SYSTÈME DE L'OSN	IMPORTANCE	ACTIONS				
		A1	A2	A3	A4	A5
Programme des Jeunes	5		9		9	1
Bénévoles	4	9		1	3	3
Stratégie	3	3	3			9
Structures	2		1	3		
Opérations	1	1		9	1	

Ces valeurs doivent maintenant être multipliées par le score d' "importance" attribué à chaque élément, puis additionnées.

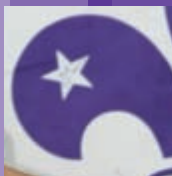
Action 1 = $((4 \times 9) + (3 \times 3) + (1 \times 1)) = 46$.

Action 2 = $((5 \times 9) + (3 \times 3) + (2 \times 1)) = 56$.

Action 3 = $((4 \times 1) + (2 \times 3) + (1 \times 9)) = 19$.

Action 4 = $((5 \times 9) + (4 \times 3) + (1 \times 1)) = 58$.

Action 5 = $((5 \times 1) + (4 \times 3) + (3 \times 9)) = 44$.

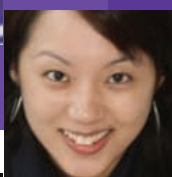


Bénévoles dans le Scoutisme

Boîte à outils 2

Fiches de travail

7



Ces résultats peuvent nous aider à estimer le nombre de changements ou d'entrées nécessaires pour compléter chaque action.

Selon notre exemple :

L'Action 1 nécessiterait des changements importants dans le domaine des Adultes bénévoles et de la Stratégie des opérations. Cependant, l'Action 4 touche en priorité le Programme des Jeunes et la qualification des responsables.

N.B. Ce résultat ne signifie pas nécessairement que l'action 1 devrait être éliminée sans autre réflexion mais met plutôt en évidence le fait qu'elle pourrait être plus difficile à mettre en œuvre puisque elle implique une modification de la Stratégie !

La somme des valeurs attribuées à chaque ligne indique les composants qui sont plus ou moins sensibles à subir des changements :

COMPOSANT DU SYSTÈME DE L'OSN	IMPORTANCE	ACTIONS					TOTAL
		A1	A2	A3	A4	A5	
Programme des Jeunes	5		9		9	1	19
Bénévoles	4	9		1	3	3	16
Stratégie	3	3	3			9	15
Structures	2		1	3			4
Opérations	1	1		9	1		11
TOTAL		46	56	19	58	44	

Programme des Jeunes = $9 + 9 + 1 = 19$

Bénévoles = $9 + 1 + 3 + 3 = 16$

Stratégie = $3 + 3 + 9 = 15$

Structures = $1 + 3 = 4$

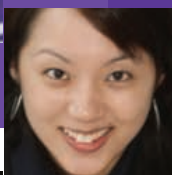
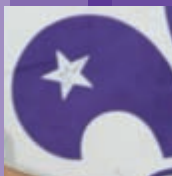
Opérations = $1 + 9 + 1 = 11$

Dans notre exemple, le Programme des Jeunes. Les structures seront les moins concernées.

Étape 5

Dans certains cas, l'équipe pourrait essayer d'imaginer une série d'actions complémentaires axées sur les composants les plus faibles, ce qui créerait moins de bouleversements.

Chaque colonne doit être évaluée à son tour, ainsi que l'importance des changements générés.



Bénévoles dans le Scoutisme

Boîte à outils 2

Fiches de travail

7

Étape 6

Finalement, si l'équipe décide de procéder à la combinaison des actions, il serait judicieux de compléter la matrice avec un "toit", une "matrice des corrélations", une expression compliquée pour quelque chose qui est en fait assez simple !



COMPOSANT DU SYSTÈME DE L'OSN	IMPORTANCE	ACTIONS					TOTAL
		A1	A2	A3	A4	A5	
Programme des Jeunes	5		9		9	1	19
Bénévoles	4	9		1	3	3	16
Stratégie	3	3	3			9	15
Structures	2		1	3			4
Opérations	1	1		9	1		11
TOTAL		46	56	19	58	44	

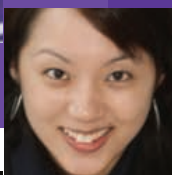
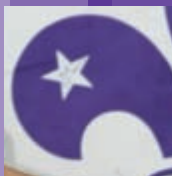
Étape 7

Maintenant vous pouvez comparer chaque action à son tour, en vous rappelant que l'action peut être :

- en harmonie 😊
- neutre 😐
- en opposition 😞

par rapport à une autre action.

Cet exercice supplémentaire vous permettra d'anticiper les difficultés qui pourraient émerger de la phase de mise en œuvre.
Dans notre exemple, nous avons besoin d'examiner à nouveau A1 et A5 !
Faites de même pour A2 avec A3, A4 et A5, A3 et A4 et A5 et A4 et A5.



Bénévoles dans le Scoutisme

Boîte à outils 2

Fiches de travail

7



Fiche de travail 04 : matrice pour l'analyse des facteurs

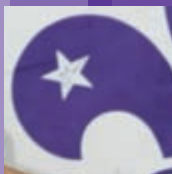
Ceci n'est qu'un exemple. Utilisez vos propres facteurs !

Facteur	Situation actuelle	Situation désirée	Dépendances	Priorité
Les matériaux d'appui au Programme sont en place				
Les Adultes sont disponibles				
Les Adultes sont bien formés				
Construit autour d'une synergie : tous les soutiens sont axés vers le même but				
Les matériels de support sont en place pour les adultes				

Fiche de travail 05 : mesurer la performance de la formation

Voici quelques facteurs qui vous seront utiles lors de l'analyse de la performance d'un **système de formation**. Prenez celui-ci en considération et développez le vôtre :

Facteur	Situation actuelle	Situation désirée	Mesures à prendre
Centré sur chaque stagiaire			
Axé sur les objectifs			
Coordonné par un responsable			
Construit autour d'une synergie : tous les soutiens sont axés vers le même but			
Utilise une variété de méthodes et de supports			
A de la continuité : est-ce un cercle dynamique ?			
Toute personne peut lire et comprendre facilement			
Visible : toute personne peut le trouver			
Autonomise chaque stagiaire			
Motive le stagiaire			
Accessible à tous ceux tenus de le suivre			
Flexible : il s'adapte aux nouvelles réalités			
Perninent : il répond aux besoins locaux			
Durable : il crée de véritables transformations			
Efficace : les résultats correspondent aux objectifs définis			
Efficient : le coût de la prestation est justifié par les résultats			
De valeur : le coût de la participation est justifié par les résultats			

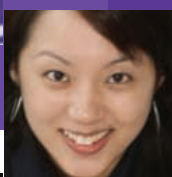


Bénévoles dans le Scoutisme

Boîte à outils 2

Fiches de travail

7

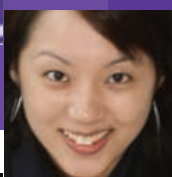
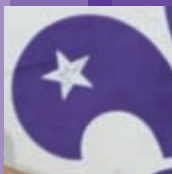


Fiche de travail 06 : planifier la GRB

Vous trouverez ci-dessous un modèle de questionnaire d'évaluation que vous pourrez adapter selon les besoins de votre OSN (de même pour la feuille de calcul suivante).

Comment évaluez-vous la qualité du service que vous fournissez à vos bénévoles adultes ?				
Excellente	Bonne	OK	Pauvre	Très faible
Qu'allez-vous faire ?				
Comment évaluez-vous la valeur que les bénévoles adultes obtiennent en étant impliqués dans votre organisation ?				
Importante	Assez suffisante	Suffisante	Pas suffisante	Presque inexistante
Qu'allez-vous faire à ce sujet ?				
Quelle satisfaction vos bénévoles adultes perçoivent-ils de votre organisation ?				
Importante	Assez suffisante	Suffisante	Pas suffisante	Presque inexistante
Qu'allez-vous faire à ce sujet ?				

Quelle satisfaction vos bénévoles adultes perçoivent-ils de votre organisation ?				
Importante	Assez suffisante	Suffisante	Pas suffisante	Presque inexistante
Qu'allez-vous faire à ce sujet ?				
Comment vos bénévoles adultes font-ils confiance à votre organisation ?				
Enormément	Considérablement	Certainement	Pas vraiment	Presque pas
Afin d'améliorer la fidélité, qu'allez-vous faire à propos :				
Des relations				
De la reconnaissance				
Des privilèges				
Des produits				
Du contrat psychologique				



Bénévoles dans le Scoutisme

Boîte à outils 2

Fiches de travail

7



Fiche de travail 07 : Comment reconnaissez-vous les Adultes Bénévoles ?

Comment êtes-vous avec la reconnaissance des personnes ?				
Excellents	Bons	OK	Faibles	Très faibles
Qu'allez-vous faire à ce sujet ?				
Comment êtes-vous avec la reconnaissance des pratiques dans le travail ?				
Excellents	Bons	OK	Faibles	Très faibles
Qu'allez-vous faire à ce sujet ?				
Comment êtes-vous dans la reconnaissance des investissements faits dans le travail ?				
Excellents	Bons	OK	Faibles	Très faibles
What will you do about this?				

Comment êtes-vous avec la reconnaissance des résultats ?				
Excellents	Bons	OK	Faibles	Très faibles
Qu'allez-vous faire à ce sujet ?				
Afin d'améliorer la fidélité, qu'allez-vous faire à propos de :				
la sincérité				
la ponctualité				
du niveau local				
la variété				
la personnalisation				
la légitimité				
la spécificité				
la cohérence				
Quelle est la qualité des politiques de votre organisation au sujet de la reconnaissance des Adultes Bénévoles ?				
Excellents	Bons	OK	Faibles	Très faibles
Qu'allez-vous faire à ce sujet ?				
Comment êtes-vous quant à la mesure des effets de la reconnaissance des Adultes Bénévoles au sein de votre organisation ?				
Excellents	Bons	OK	Faibles	Très faibles
What will you do about this?				



SCOUTS[®]
Créer un Monde Meilleur

   Bureau Mondial du Scoutisme
Stratégie et   ducation
Juillet 2013

worldbureau@scout.org
www.scout.org
   Photography: WSB Inc. / Victor Ortega