SCOUTISME MONDIAL

Le Cadre de résilience organisationnelle

Établir des Organisations Membres résilientes au sein du Scoutisme Mondial

Préparer | Répondre | Se relever

SCOUTISME MONDIAL®

© Bureau Mondial du Scoutisme

November 2026

Bureau Mondial du Scoutisme
Centre de Soutien Mondial
Kuala Lumpur

scout.org

La reproduction est autorisée pour les organisations et associations scoutes nationales membres de l'Organisation mondiale du mouvement scout.
La source doit être mentionnée.

1- Introduction

Préparer | Répondre | Se relever

Nos Organisations Membres (OM) opèrent aujourd'hui dans un environnement de plus en plus instable, interconnecté, et incertain.

Dans ce cadre, le concept de **BANI** est apparu comme un outil pour comprendre les défis qui touchent les organisations. L'acronyme BANI reprend les qualités de notre monde contemporain : **Fragile, Anxieux, Non linéaire et Incompréhensible** (Brittle, Anxious, Non-linear and Incomprehensible, en anglais). Ce concept s'applique surtout à des situations dans lesquelles des systèmes stables en apparence pourraient rapidement s'écrouler, où l'incertitude crée de l'anxiété auprès des individus et des organisations, où des évènements relativement insignifiants ont des conséquences disproportionnées, et où l'interaction de facteurs multiples complique la compréhension et les prédictions (Schlegelmilch, 2025).

BANI met en lumière l'environnement que connaissent les organisations scoutes d'aujourd'hui. Nos OM sont susceptibles de subir des chocs majeurs, tels que des pandémies, des crises économiques, des conflits armés, des catastrophes environnementales, et des évolutions technologiques soudaines. Elles doivent en outre s'adapter aux attentes changeantes de la société, aux nouvelles tendances de bénévolat et de participation, aux pressions financières, à la désinformation, et aux relations de plus en plus complexes avec les parties prenantes. Et les organisations étant elles-mêmes des systèmes interconnectés, une perturbation dans un domaine peut avoir des conséquences inattendues ailleurs.

Dans ce contexte, il est crucial pour la survie, la pertinence et la continuité d'une OM de travailler sur sa **résilience organisationnelle**. Tout comme l'encourage la devise scoute, la résilience organisationnelle consiste à être **«Toujours prêts»** : améliorer ses capacités à anticiper les défis, encaisser les perturbations, et s'adapter pour continuer à provoquer un impact positif.

La résilience est cependant bien plus qu'une capacité à surmonter les crises. Les organisations subissent aussi des pressions quotidiennes, des incertitudes et des cahots, qui petit à petit portent atteintes à leurs capacités à réaliser les objectifs. Les pressions financières, les changements de responsables, la baisse des effectifs, la perte de connaissances organisationnelles, les attentes changeantes des bénévoles, ou encore les difficultés à appliquer la stratégie pourraient bien ne jamais devenir une crise, mais peuvent tout de même saper l'efficacité des opérations.

Renforcer la résilience nécessite donc une attention constante, autant durant les périodes stables que lors de perturbations. Cela se réalise en définissant les comportements, les capacités, les structures, les relations et les pratiques qui permettent à une organisation d'identifier de nouveaux défis, de prendre des décisions informées, de s'adapter si besoin, et d'apprendre des expériences vécues. Ces dispositions permettent aux OM de réagir face à des circonstances difficiles, qu'elles soient survenues de manière soudaine ou progressive.

Dans le Scoutisme, une organisation scoute résiliente est **une organisation qui peut identifier, se préparer, réagir et s'adapter à, se remettre et apprendre d'une crise.** Nous le résumons avec la formule **Préparer | Répondre | Se relever.** Une telle organisation est capable de réaliser les éléments opérationnels, tactiques et stratégiques lui permettant de gérer les pressions internes et externes, maintenir son objectif, et continuer à servir les jeunes et les communautés.

Le **Cadre de résilience organisationnelle** offre aux OM une manière structurée d'accroitre ces capacités à se **Préparer, Répondre,** et à **Se relever.**

Le Cadre de résilience organisationnelle

Le Cadre de résilience organisationnelle est conçu pour aider les OM à développer l'état d'esprit, les outils et les structures nécessaires pour surmonter les défis de résilience auxquels elles font face. Il permet de mettre en pratique la résilience organisationnelle. Vu que les OM font face à des défis variés, à des niveaux différents sur le spectre de la résilience, le Cadre de résilience organisationnelle est conçu pour permettre aux OM de sélectionner les éléments les plus adaptés à leurs besoins. Cela leur permettra de questionner leurs hypothèses, d'identifier les lacunes et d'améliorer les pratiques selon les besoins.

La résilience organisationnelle (RO) ne dépend pas uniquement de l'existence de politiques et de procédures, ou de l'établissement de structures de gestion des risques. Parfois d'excellentes politiques de gestion des risques ou de crises prennent la poussière sur une étagère, et sont donc inutiles en situation réelle. La résilience organisationnelle appliquée découle d'un état d'esprit proactif et d'une vigilance constante, soutenus par des politiques réalistes et utilisées, des procédures répétées et proportionnées, et des structures qui permettent des réactions flexibles, rapides et rigoureuses.

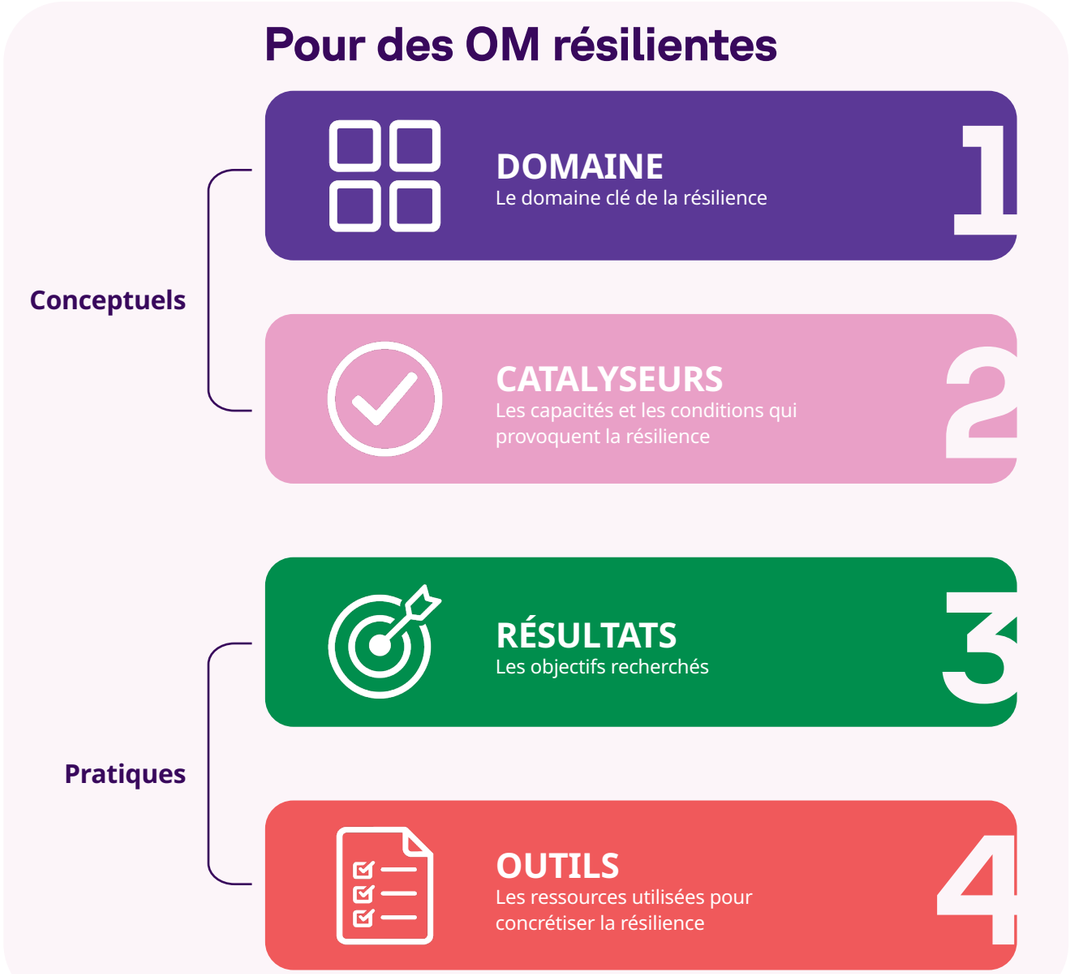
Pour des Organisations Scoutes Nationales résilientes

DOMAINES	**Leadership et vision**	**Culture et comportements**	**Procédures et gestion**	**DOMAINES** Où la résilience est essentielle
CATALYSEURS	**Vision partagée** **Conscience situationnelle** **Leadership de qualité**	**Culture saine** **Partage d'informations** **Amélioration continue**	**Ressources disponibles** **Gestion des risques** **Gestion du changement**	**CATALYSEURS** Ce qui rend la résilience possible
CATALYSEURS TRANSVERSAUX	**Une organisation connectée** Communication efficace, collaboration et circulation de l'information à tous les niveaux et dans toutes les fonctions - des relations avec les parties prenantes externes fondées sur la confiance.			
	Implication des jeunes L'implication significative des jeunes dans l'orientation des décisions, des priorités et de la vie de l'organisation.			
RÉSULTATS STRATÉGIQUES	Des plans clairs à moyen et long terme communiqués dans toute l'organisation.	Une définition et une communication claires de la culture organisationnelle.	Les risques sont identifiés, consignés et gérés avec les ressources appropriées.	
RÉSULTATS TACTIQUES	Une vision claire des besoins organisationnels et une transparence dans toute l'organisation.	Une gestion cohérente des démarches et des ressources, alignée sur une culture définie.	Traduction des risques organisationnels en des stratégies de gestion.	**RÉSULTATS** Les éléments concrets de la résilience
RÉSULTATS OPÉRATIONNELS	Traduction de la stratégie à moyen et long terme en des démarches et des procédures.	Alignement et transparence des actions quotidiennes selon la culture.	L'atténuation des risques et le changement sont gérés de manière structurée.	

Comprendre le Cadre

Ce document s'articule autour de plusieurs niveaux :

- **Domaines :** les domaines de la résilience organisationnelle qui nécessitent de l'attention et de l'investissement
  Où la résilience est essentielle
- **Catalyseurs :** les capacités, comportements et les conditions qui provoquent la résilience
  Ce qui rend la résilience possible
- **Résultats :** les éléments qu'une organisation résiliente vise à obtenir dans chaque domaine
  Les éléments concrets de la résilience
- **Outils :** les méthodes, procédures et ressources pratiques pour améliorer la résilience
  Comment développer et maintenir la résilience



Les fondements de la résilience organisationnelle : les domaines et les catalyseurs de la résilience organisationnelle (RO)

Il est essentiel, afin de garantir la durabilité et l'impact à long terme des OM, de développer la résilience via une approche globale. Ce cadre présente trois domaines clés : le **Leadership et la vision**, la **Culture et les comportements,** et les **Procédures et la gestion**. Ceux-ci sont tous soutenus par des **catalyseurs** spécifiques qui contribuent à la santé et à l'adaptabilité de l'organisation, ainsi que par des catalyseurs transversaux, qui sous-tendent tous les domaines.

Catalyseurs transversaux

Deux **catalyseurs transversaux** sous-tendent tous les domaines du Cadre :

- Le premier est le concept d'une **Organisation connectée**. Pour une OM, cultiver et entretenir un solide réseau de relations – autant rigides que souples – avec des parties prenantes clés est un élément vital de la résilience. Ces liens – avec des organes du gouvernement, des donateurs, des organisations semblables, et la communauté dans son ensemble – apportent de l'aide, des ressources, et des connaissances qui permettent aux OM de mieux traverser les crises et gérer l'incertitude.

- Le second est **l'Implication des jeunes**. Une autre source de résilience pour une OM est l'implication significative des jeunes dans l'orientation des décisions, des priorités et de la vie de l'organisation. Lorsque les jeunes sont écoutés, impliqués dans la gouvernance, et capables d'influencer les programmes et la mise en œuvre du Scoutisme, l'organisation est mieux à même de rester pertinente, réactive et en lien avec les besoins de ses membres. L'implication des jeunes renforce aussi le développement du leadership, facilite la fidélisation et la succession, et apporte différentes perspectives lors des prises de décision.

I Leadership et vision

Le premier domaine est intitulé **Leadership et vision.** La résilience organisationnelle se développe lorsque les qualités de leadership sont démontrées et stratégiquement intégrées dans la culture et les pratiques de l'organisation. Plusieurs éléments clés constituent ensemble une structure de soutien pour une organisation robuste et adaptable, capable de prospérer face aux défis. Les trois catalyseurs de ce domaine sont une **vision partagée, la conscience de la situation et un leadership de qualité.**

La base d'une organisation résiliente est une **vision partagée, claire et mobilisatrice.** Les bénévoles et les employés de l'organisation ne doivent pas uniquement être au courant de son but, de sa mission et de ses valeurs : ils doivent être en accord total avec ceux-ci. Cette compréhension partagée crée un sentiment d'unité et définit une direction commune, vers laquelle tout le monde travaille. Avec des membres sur la même longueur d'onde, une organisation pourra plus facilement surmonter les difficultés et prendre des décisions cohérentes envers les objectifs à long terme.

Une bonne compréhension des contextes interne et externe est d'ailleurs cruciale pour la résilience organisationnelle. En interne, cette **conscience de la situation** signifie que les membres ont une idée claire des forces, des faiblesses, des ressources et des capacités de l'organisation. En externe, cela signifie qu'il faut être conscient des tendances du marché, des évolutions réglementaires, des variations économiques et d'autres facteurs environnementaux. En analysant et en interprétant régulièrement ces contextes, l'organisation peut anticiper de potentielles perturbations et adapter ses stratégies en conséquence. Cette approche proactive atténue les risques et fait ressortir des opportunités, ce qui contribue à la résilience.

Une organisation résiliente dépend, en son sein, de ses responsables. Un **leadership de qualité** signifie que les responsables sont autonomisés, fiables, et respectés. Ils inspirent confiance et créent un environnement dans lequel les bénévoles et le personnel se sentent valorisés et motivés. Un leadership partagé signifie que la prise de décision n'est pas concentrée au sommet, ce qui permet des réponses plus rapides et plus flexibles face aux nouveaux défis. Les responsables, à tout niveau, ont les outils nécessaires pour guider leurs équipes, en préservant la stabilité et en faisant avancer l'organisation.

II Culture et comportements

Le deuxième domaine concerne la **Culture et les comportements**. La résilience organisationnelle est considérablement renforcée lorsque l'élaboration d'une culture saine est priorisée à tous les niveaux de l'organisation. Cette approche globale à la résilience garantit que l'organisation s'épanouit, s'adapte et évolue de manière proactive dans un environnement dynamique. Adopter une **approche axée sur les jeunes et menée par les jeunes**[1] , qui apporte des perspectives nouvelles et de l'énergie, est crucial pour l'adaptabilité de l'OM et son innovation face à l'incertitude. De plus, **la diversité au sein des structures de prise de décision** est primordiale, car l'inclusion de perspectives et d'expériences variées renforce la résilience en offrant un éventail plus large de solutions et une compréhension plus fine des défis potentiels. Les catalyseurs clés contribuant à ce cadre solide sont une **culture saine, le partage d'informations, et l'amélioration continue.**

Au cœur d'une organisation résiliente est instaurée une **culture saine**, caractérisée par des valeurs fondamentales solides et des comportements qui priorisent le bien-être de ses membres. Cet environnement encourage la créativité et l'innovation, incite les membres à exprimer leurs idées et à collaborer. Cette culture implique aussi, et surtout, l'existence d'un espace sûr où il est permis d'évoquer des risques ou des inquiétudes par rapport à des comportements inacceptables, et ce sans peur de représailles. Une culture encourageant la communication franche et le respect mutuel transmet aux membres une confiance et une flexibilité leur permettant de surmonter tout type de défi. En priorisant la santé et le bien-être de ses affiliés, l'organisation s'assure que ses atouts les plus précieux – ses membres – sont impliqués, motivés, et capables de contribuer au mieux.

[1] *Politique de la Participation des Jeunes du Scoutisme Mondial | Zone d'apprentissage du Scoutisme Mondial*

D'ailleurs, le **partage d'informations et de connaissances** est indispensable à la résilience. Lorsque l'information circule librement dans l'organisation, elle améliore les prises de décision et permet des réactions rapides et éclairées dans toute situation. Encourager l'apprentissage tiré à la fois des expériences et des enseignements d'autrui permet à l'organisation de grandir et de s'adapter au fil des années. Considérer l'information comme une ressource essentielle signifie que tout le monde – des bénévoles locaux aux membres du conseil national et les commissaires – a accès aux données et informations nécessaires à leur mission. Cette transparence renforce la confiance et favorise une culture où le savoir est un pouvoir mobilisé collectivement au profit de l'organisation.

En outre, une organisation résiliente est une organisation résolument engagée dans l'**amélioration continue.** Les performances sont régulièrement mesurées, et des consultations sont organisées afin d'identifier les axes d'amélioration. Cette culture de l'amélioration continue encourage les employés à viser l'excellence, à innover et à trouver de meilleures façons d'atteindre leurs objectifs. Une organisation intégrant

III Procédures et gestion

Le troisième domaine porte sur les **Procédures et la gestion**. La résilience organisationnelle augmente considérablement lorsque l'organisation gère consciemment les risques et se prépare à l'inattendu. En cas de perturbation, cette approche proactive permet à l'organisation de s'adapter rapidement, de maintenir le cap, et d'en ressortir grandie. Les catalyseurs clés contribuant à ce cadre solide sont des **ressources disponibles, la gestion des risques et la gestion du changement.**

Des ressources suffisantes et disponibles sont fondamentales à l'adaptabilité d'une organisation. Cela englobe les ressources financières, les ressources humaines, la technologie et les actifs matériels. Une allocation optimale de ces ressources, au-delà d'une simple disponibilité, donne à l'organisation des leviers supplémentaires pour réagir à des évènements inattendus. De plus, l'accès à une expertise externe et à un réseau de partenaires élargit les compétences et les connaissances, tandis que la diversification des sources de revenus atténue les risques financiers et accroit la flexibilité opérationnelle. L'utilisation souple de ressources et ces liens contribuent eux-aussi à l'adaptabilité. Former les bénévoles et/ou les employés optimise les performances, et disposer de plusieurs personnes capables d'occuper des rôles clés renforce la résilience. De plus, des infrastructures, des outils et des équipements adéquats soutiennent les opérations et une productivité soutenue. Cette préparation globale comprend la mise en place de plans d'urgence et de réserves mobilisables rapidement pour répondre aux besoins urgents, ce qui réduit les temps d'arrêt et maintient la continuité opérationnelle.

Par ailleurs, une **gestion des risques de qualité** est essentielle à la résilience. Cela consiste à identifier, évaluer et atténuer les risques à l'échelle de toute l'organisation. Les systèmes globaux de gestion, tels que des cadres d'évaluation des risques et des outils de suivi, permettent de traiter systématiquement les dangers potentiels. En intégrant la gestion des risques dans la culture de l'organisation, les bénévoles et le personnel à tous les niveaux prennent conscience de leur mission d'identifier et de répondre aux risques. Cette posture proactive permet à l'organisation d'anticiper les perturbations potentielles et d'appliquer des mesures préventives, réduisant ainsi la probabilité de répercussions majeures.

De même, la capacité d'**anticiper, de planifier et de réagir face à des circonstances changeantes et à des incidents** est la marque d'une organisation résiliente. Cela exige une démarche prévoyante, où les changements potentiels dans l'environnement interne et externe sont régulièrement évalués. La planification stratégique et l'analyse de scénarios sont utilisées pour se préparer aux différentes éventualités. Lorsqu'un changement survient, l'organisation dispose de stratégies souples et de plans d'action réactifs, ce qui lui permet de s'ajuster rapidement et efficacement. Cette capacité dynamique garantit que l'organisation peut maintenir sa stabilité et continuer à progresser vers ses objectifs, même face à l'incertitude.

Se servir du Cadre de la RO

Différentes voies peuvent amener une OM à se servir du Cadre de la résilience organisationnelle. Bien que le cadre soit le guide principal, le point d'accès ne doit pas nécessairement être un outil spécifique. Une OM peut être amenée à l'utiliser simplement par le désir de renforcer sa résilience et ses procédures. Cependant, les outils d'évaluation peuvent indéniablement faire office de catalyseur. Des outils tels que l'Outil d'évaluation du soutien global (GSAT) peuvent guider les OM vers ce cadre en mettant en évidence les domaines où elles pourraient renforcer la résilience. De plus, une étape initiale plus accessible pourrait consister en une autoévaluation, qui aiderait les OM à évaluer rapidement leur résilience et à identifier les domaines à explorer davantage au sein du cadre.

De la théorie à la pratique : les résultats de la résilience organisationnelle

Le Cadre de la résilience organisationnelle peut s'appliquer à tous les niveaux d'une organisation (**stratégique, tactique et opérationnel**), et garantit ainsi la mise en œuvre de la résilience dans tous les domaines et aspects du Scoutisme.

La **résilience stratégique** est l'équivalent d'une résilience à moyen et long terme, possible via de la planification et la communication. Elle nécessite l'établissement de buts et d'objectifs clairs (Leadership et vision), une culture organisationnelle transparente et partagée (Culture et comportements), et une répartition optimale des ressources afin de soutenir des initiatives et gérer les risques (Procédures et gestion). À ce niveau, il est crucial de mener en continue une analyse PESTEL (Politique, Économique, Sociale, Technologique, Environnementale et Légale). Une telle analyse se penche sur le suivi des évènements, les évolutions économiques, les changements politiques et environnementaux, les catastrophes naturelles ou d'origine humaine, les guerres, les risques de l'OM, l'hygiène et la sécurité, la sécurité générale et la protection. En analysant ces facteurs externes de manière proactive, et en les liant avec les capacités internes, l'OM peut constituer une feuille de route solide pour l'avenir, et se mettre dans les bonnes conditions pour durer.

La **résilience tactique** se concentre sur l'immédiat. Elle fait référence aux capacités concrètes d'une OM à traverser des crises et à se relever après des perturbations. Il s'agit d'avoir à disposition immédiate les ressources nécessaires, la capacité et des atouts bien gérés pour maintenir les fonctions essentielles malgré les difficultés. Cela exige une vision claire des besoins organisationnels et une transparence à tous les niveaux (Leadership et vision), permettant une prise de décision rapide et éclairée. La résilience tactique implique également une gestion cohérente des procédures et des ressources, rigoureusement alignée sur la culture organisationnelle (Culture et comportements), favorisant une réponse unifiée et coordonnée face aux perturbations. La résilience tactique nécessite en outre la traduction des risques identifiés en des stratégies de gestion applicables (Procédures et gestion), permettant l'atténuation et un traitement efficace des menaces potentielles. À ce niveau, l'objectif principal est d'assurer que l'organisation puisse surmonter les défis et garder son cap opérationnel.

Au niveau tactique, les OM peuvent appliquer ces principes grâce en cartographiant les risques et les dépendances. Cela consiste à recenser les activités, les personnes, les ressources, les systèmes, les informations et les relations extérieures dont dépendent les fonctions organisationnelles clés, et à envisager ce qui se passerait un de ces éléments (ou plusieurs) devenaient indisponibles. Cela peut être complété par des évaluations des capacités, des plans d'urgence, et de simples exercices sur table ou de simulation. Par exemple, une OM pourrait se demander comment elle maintiendrait ses activités clés après le départ soudain de bénévoles clés, une réduction importante de ses revenus, un problème lors d'un évènement national, la perte temporaire de son siège ou de ses systèmes informatiques, ou un incident relatif à la protection ou à sa réputation. Ces approches permettent de transformer les risques identifiés en des questions pratiques : qu'est-ce qui doit être disponible, qui doit agir, quelles sont les options possibles et où développer davantage la résilience.

La **résilience opérationnelle** consiste à traduire les objectifs stratégiques en pratiques quotidiennes fiables. Cela signifie s'assurer que les démarches sont efficaces, que les actions s'alignent sur la culture de l'organisation, et que les risques et le changement sont gérés de manière systématique. Les OM devraient gérer leurs risques opérationnels proportionnellement à leur taille et à leur complexité, en tenant compte à la fois de la dépendance croissante aux technologies et de la charge potentielle liée aux normes de conformité. L'objectif est de maintenir des opérations quotidiennes sûres, efficaces et adaptables, tout en anticipant et en gérant les perturbations. Dans la pratique, les OM peuvent renforcer leur résilience opérationnelle en recensant et en testant les procédures clés. Il est important d'identifier les activités essentielles ainsi que les personnes, les informations, la technologie, les ressources et les tiers nécessaires à leur réalisation. Des outils simples tels que des schémas de processus, des checklists, des procédures d'escalade et des dispositions pour la continuité permettent d'identifier les faiblesses et les réponses à apporter en cas de défaillance des dispositifs habituels. Des tests réguliers, des révisions d'incidents et des bilans a posteriori peuvent ensuite favoriser l'apprentissage et l'amélioration continue.

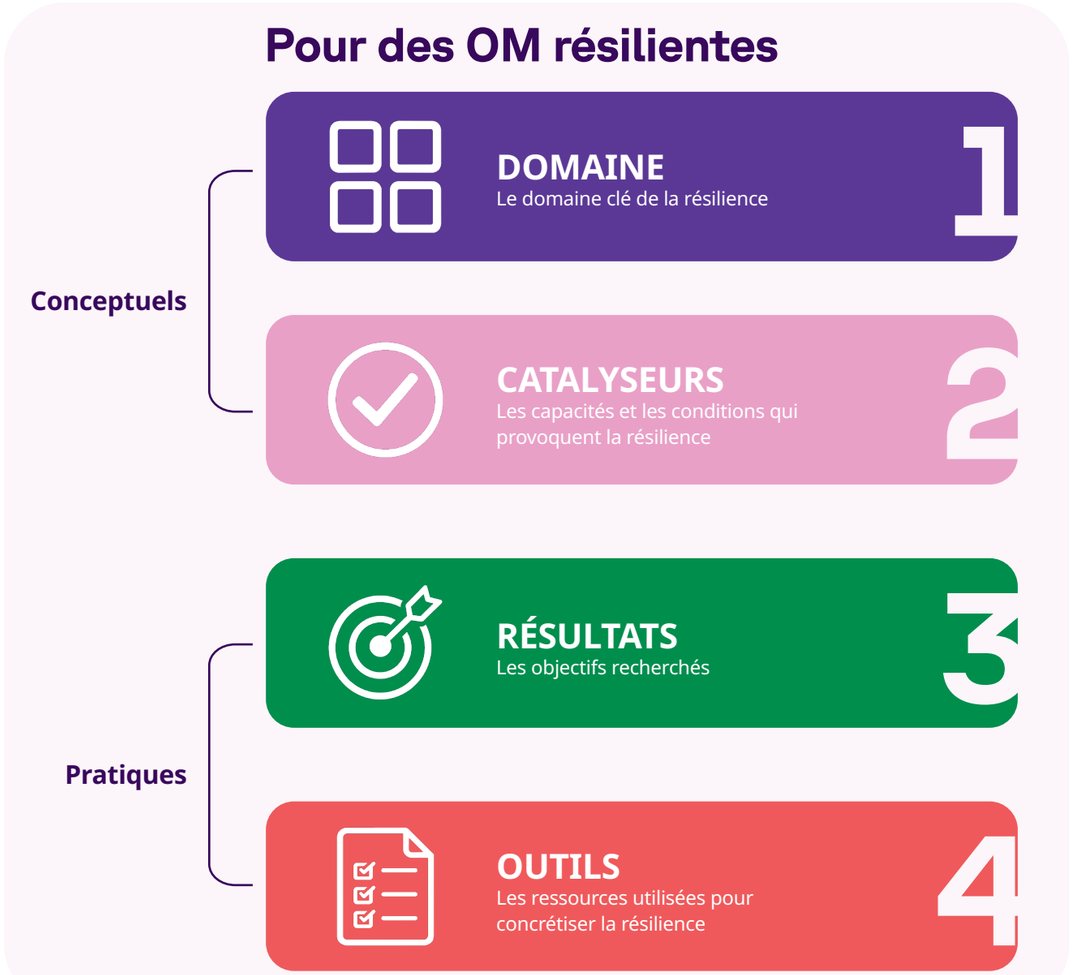
En résumé, le niveau stratégique définit la direction et les aspirations principales en matière de résilience. Le niveau tactique s'approprie cette direction et détermine les moyens concrets d'y parvenir dans l'environnement actuel. Le niveau opérationnel met ensuite ces moyens en œuvre à travers les actions quotidiennes et les démarches établies. Ainsi s'articulent et s'interconnectent les trois niveaux de résilience.

Niveau	Question centrale	Mesures pratiques
Stratégique	Qu'est-ce qui pourrait changer, et qu'est-ce que cela signifie pour nous ?	**PESTEL**, analyse prospective, planification par scénarios, SWOT, analyse des parties prenantes
Tactique	Compte tenu de ce que nous savons, que devons-nous être prêts à faire ?	**Cartographie des risques et des dépendances**, évaluation des aptitudes et des capacités, exercices sur table/par scénarios, analyse d'impact sur l'activité, plans d'urgence
Opérationnel	Nos activités clés peuvent-elles réellement se poursuivre en cas de problème ?	**Recensement des procédures**, checklists opérationnelles, évaluation des procédures critiques, compte-rendu d'incident, examens après action, tests de continuité

Établir la résilience organisationnelle

L'objectif de ce cadre est que les OM disposent des attitudes, des politiques, des procédures et des structures leur permettant de prospérer dans des contextes changeants et de perdurer face aux tensions importantes qu'elles traversent. Les entités résilientes dans le Scoutisme sont celles qui sont capables de se préparer aux perturbations, d'y réagir, de s'en remettre et d'en tirer des enseignements. Le cadre permet aux OM d'agir de manière autonome ou en ayant recours à un soutien externe, tel que les Services de l'OMMS. Il peut être utilisé de façon ponctuelle pour surmonter un défi particulier, ou être intégré aux procédures de gouvernance, de gestion des risques et de gestion du changement.

Pour y parvenir, le Cadre s'articule autour de deux niveaux distincts mais interconnectés : le niveau conceptuel et le niveau pratique. Le niveau conceptuel sert de fondation et s'aligne sur les domaines et les catalyseurs clés du Cadre de résilience organisationnelle, reliant ainsi efficacement ses composantes essentielles. Sur ces bases, le niveau pratique se concentre sur l'application concrète et les résultats du Cadre, en utilisant – le cas échéant – les ressources existantes du Scoutisme Mondial pour offrir aux OM le soutien et les outils nécessaires.



Exercices pratiques

Voici quelques exercices pratiques destinés aux OM :

Exemple d'activité pratique / de ressource	Domaine du cadre	Catalyseur(s)	Sujets à aborder
Comprendre la résilience organisationnelle	Leadership et vision	Conscience situationnelle	Ce que signifie la RO; le cadre de la RO; identifier les forces et les faiblesses; Résilience = Préparer, Répondre et Se relever; utiliser le Cadre comme un outil de discussion dans l'organisation
Élaborer une stratégie pour un monde en constante évolution	Leadership et vision	Conscience situationnelle et gestion du changement	Analyse de l'environnement; analyse prospective; identification des tendances; attentes des parties prenantes; hypothèses stratégiques; transformer les incertitudes en choix stratégiques
Une stratégie agile et adaptative	Leadership et vision	Gestion du changement et amélioration continue	Stratégie souple; cycles stratégiques plus courts; tests des hypothèses; planification par scénarios; points de révision stratégique; s'adapter sans perdre l'orientation stratégique
La planification par scénarios et les prévisions	Leadership et vision	Conscience situationnelle et gestion du changement	Élaborer des scénarios; identifier les signaux de changement; futurs plausibles; tester la résistance des choix stratégiques; identifier les actions « sans regret »
L'intronisation du conseil national	Leadership et vision	Partage d'informations et une organisation connectée	Checklist pour l'intronisation du conseil; contexte organisationnel; responsabilités en matière de gouvernance; présenter la stratégie; point sur les finances et les risques; relations clés; rôles du conseil et de la direction générale
Former les futurs membres du conseil national	Leadership et vision	Ressources disponibles et amélioration continue	Planifier la relève; parcours de leadership; identification des besoins futurs en compétences; mentorat et observation en situation; élargissement de la participation; transfert de connaissances
Mesurer l'impact du Scoutisme	Procédures et gestion	Conscience situationnelle, partage d'informations et amélioration continue	Définition de l'impact; produits par rapport aux résultats; choix des indicateurs; collecter des preuves; approches qualitatives et quantitatives; communiquer l'impact
Utiliser les données pour prendre de meilleures décisions	Procédures et gestion	Conscience situationnelle et partage d'informations	**Conseils pour des décisions guidées par les données;** quelles sont les données nécessaires; où les trouver; la qualité des données; tableaux de bord; transformer les données en enseignements concrets; poser de meilleures questions aux données

Exemple d'activité pratique / de ressource	Domaine du cadre	Catalyseur(s)	Sujets à aborder
Comprendre la performance organisationnelle	Procédures et gestion	Conscience situationnelle et amélioration continue	ICP (KPI); indicateurs avancés et retardés; analyse des tendances; identifier les signaux d'alarme; tableaux de bord du conseil; lier les informations de performance à l'action
Comprendre les risques organisationnels	Procédures et gestion	Gestion des risques et conscience situationnelle	Identifier les risques; probabilité et impact; appétence au risque; risques émergents; risques interconnectés; responsabilité et remontée des risques; rendre la gestion des risques utile plutôt que simplement procédurale
Se préparer aux crises organisationnelles	Procédures et gestion	Gestion des risques et une organisation connectée	**Guide pour les exercices de crise**; scénarios de crise; rôles et responsabilités; remontée de l'information; prise de décision en situation de crise; communications; mise en pratique des plans
Apprendre des crises et des accidents	Culture et comportements	Amélioration continue et partage d'informations	Débriefings; retours d'expérience; leçons identifiées et leçons apprises; suivi des actions; partage des enseignements; mise à jour des politiques et des pratiques
Développer la résilience financière	Procédures et gestion	Ressources disponibles et gestion des risques	Durabilité financière; réserves; dépendances financières; tests de résistance; pressions sur les coûts; scénarios financiers; indicateurs d'alerte précoce
Diversifier les sources de revenus de l'organisation	Procédures et gestion	Ressources disponibles et gestion des risques	**Lignes directrices sur la diversification des revenus**; évaluation de la structure actuelle de financement; fonds publics; cotisations; dons individuels; financement participatif; philanthropie; financements de l'UE/Erasmus+/CES/FEJ et subventions de projets; partenariats d'entreprises; avantages et inconvénients des différentes sources de financement
Comprendre les dépendances de l'organisation	Procédures et gestion	Ressources disponibles et gestion des risques	Dépendances envers des personnes clés; systèmes critiques; infrastructures; fournisseurs; dépendances financières; connaissances institutionnelles; points de défaillance uniques; dispositions d'urgence

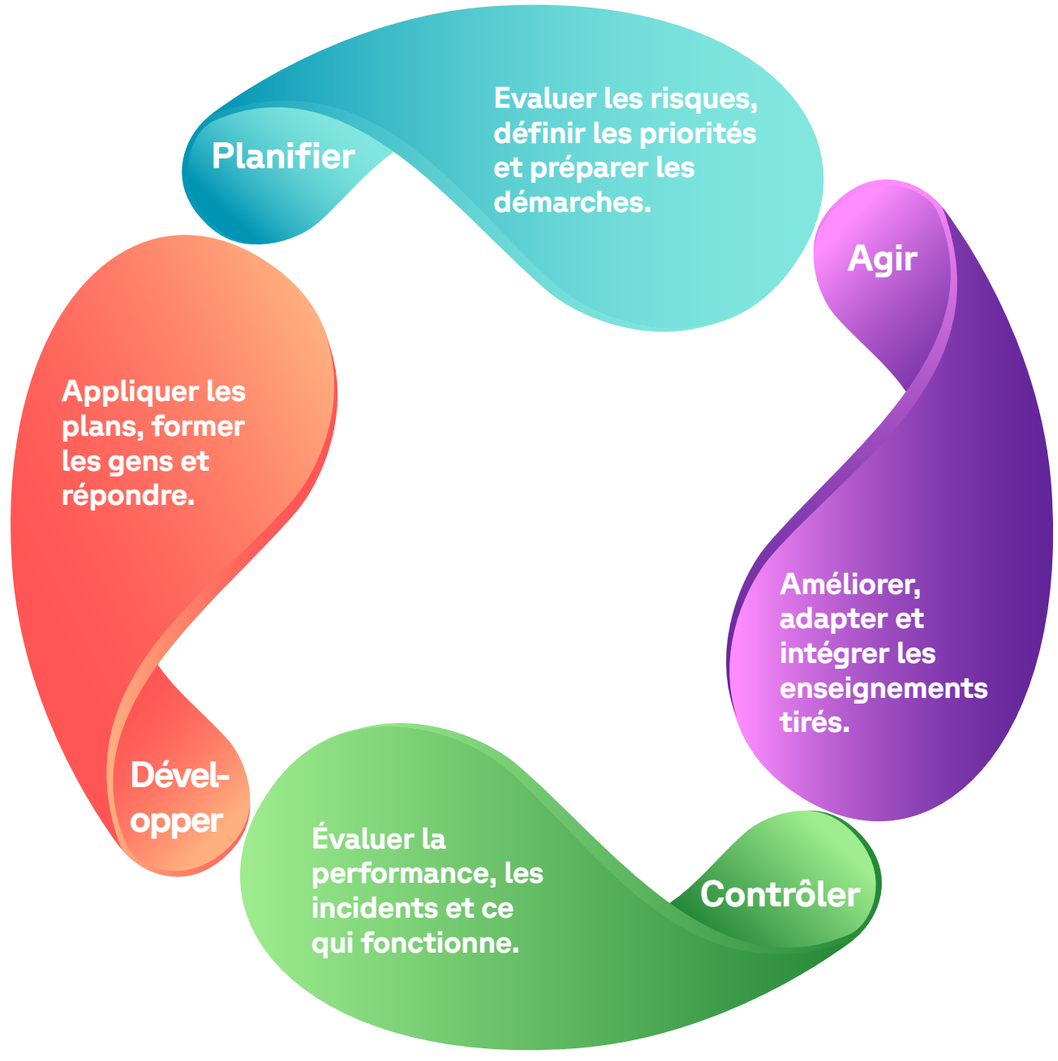
Exemple d'activité pratique / de ressource	Domaine du cadre	Catalyseur(s)	Sujets à aborder
Pour une organisation durable	Procédures et gestion	Ressources disponibles et gestion des risques	Viabilité financière à long terme; tendances des effectifs; capacité des bénévoles; infrastructures; savoir organisationnel; relève; trouver l'équilibre entre l'organisation actuelle et ses capacités futures
Durabilité environnementale et résilience	Procédures et gestion	Gestion des risques et gestion du changement	Impacts environnementaux; risques liés au climat; patrimoine immobilier; évènements; déplacements; achats; adaptation; planification pratique de la durabilité
Pour une organisation transparente	Culture et comportements	Partage d'informations et une organisation connectée	Prise de décision transparente; communication des décisions du conseil; responsabilité; rapports accessibles; explication des décisions difficiles; mécanismes de consultation
Pour une organisation connectée	Culture et comportements	Organisation connectée et partage d'informations	Cartographie des relations internes; liens nationaux-locaux; éliminer les cloisonnements; communication transversale; boucles de feedback; relier la gouvernance, les responsables et les adultes mettant en œuvre le programme
Comprendre nos partenaires et nos parties prenantes	Leadership et vision	Organisation connectée et conscience situationnelle	Recenser les parties prenantes; pouvoir et intérêt; partenariats existants; identification des lacunes; partenariats stratégiques; relations avec le gouvernement et la société civile; gestion des dépendances
Gérer les changements au sein de l'organisation	Procédures et gestion	Gestion du changement et partage d'informations	Préparation au changement; analyse des parties prenantes; planification de mise en œuvre; communications; résistance; séquençage du changement; suivi de la mise en œuvre
Instaurer une culture de l'amélioration continue	Culture et comportements	Amélioration continue	Réflexion; retours d'information; expérimentation; boucles d'apprentissage; révision des pratiques établies; mise en application des leçons; création d'un cadre de sécurité psychologique favorisant l'identification des problèmes
Tester notre niveau de résilience	Procédures et gestion	Gestion des risques et amélioration continue	Autoévaluation; exercices sur table; tests de résistance; discussions sur la maturité; identification des lacunes; hiérarchisation des actions d'amélioration; cycle régulier d'évaluations

Le cycle de la résilience organisationnelle

Le cycle de résilience organisationnelle établit un **parcours vers la résilience.**

Les domaines présentés ci-dessus indiquent **où la résilience se construit**, tandis que la méthode PDCA illustre **comment elle est continuellement maintenue et améliorée.**

Le chemin vers la résilience organisationnelle est une aventure cyclique, dont le point de départ est perpétuel. Chaque organisation trouve son propre point d'entrée et suit ce parcours à son rythme. Ce cycle, dépourvu de début ou de fin, permet une grande adaptabilité et une évolution continue. En tendent vers la résilience, les organisations peuvent se trouver à n'importe quelle étape du cycle, prêtes à aborder la phase suivante de leur aventure. Le cycle de la résilience organisationnelle, structuré selon le **cycle Planifier-Développer-Contrôler-Agir (PDCA)**, guide les organisations vers la résilience.



Le cycle de la résilience organisationnelle

Au stade **Planifier**, une planification efficace pose les bases de la résilience organisationnelle. Des démarches régulièrement révisées et documentées garantissent la cohérence et l'efficacité, tandis qu'un inventaire des risques complet aide à identifier et à évaluer les dangers potentiels. Des mesures d'atténuation proactives réduisent l'impact des évènements indésirables. Celles-ci sont soutenues par un suivi structuré des incidents et des protocoles de communication de crise. Les politiques de résilience et de risque doivent s'appliquer à tous les niveaux de l'organisation, avec une couverture d'assurance appropriée et des mesures de développement organisationnel permettant l'adaptabilité et la préparation.

Au stade **Développer**, l'OM applique les plans de résilience. Les démarches écrites sont appliquées grâce à une formation appropriée, des ressources adaptées et des responsabilités explicitées. Les actions d'atténuation des risques doivent elles aussi être menées à bien. Lors d'incidents, les dispositions de réponse et les protocoles de communication sont activés, les parties prenantes sont tenues informées, et les décisions et actions clés sont documentées. Les politiques de résilience et de risque sont appliquées de manière cohérente dans toute l'OM, les dispositions d'assurance sont maintenues, et les initiatives de développement organisationnel renforcent le leadership, le travail d'équipe et la proactivité face au changement.

Au stade **Contrôler**, l'OM évalue l'efficacité de ses dispositions de résilience. Les démarches et les contrôles sont révisés via des audits et des évaluations de performance. Le registre des risques est mis à jour pour refléter les risques émergents et l'efficacité des mesures d'atténuation. À la suite des incidents, des évaluations post-incident évaluent la qualité de la réponse, tirent les leçons et mettent en évidence les zones d'amélioration. L'OM examine également la conformité avec les politiques de résilience et de risque, l'adéquation de la couverture d'assurance et les progrès accomplis dans le développement d'une culture de résilience.

Au stade **Agir**, les conclusions de l'étape Contrôler se traduisent par des améliorations. Les démarches, les contrôles des risques et les protocoles d'intervention sont révisés si nécessaire, en intégrant les nouvelles circonstances ainsi que les leçons tirées des incidents et des audits. Les politiques sont mises à jour pour combler les lacunes constatées, les dispositions d'assurance sont ajustées le cas échéant et les initiatives de développement organisationnel sont affinées. L'amélioration continue est ainsi intégrée dans l'approche de l'OM envers la résilience et l'adaptabilité.

Cette aventure cyclique favorise l'**amélioration continue** de l'OM. Des systèmes solides de gestion des connaissances garantissent que l'information est accessible et partagée. Une culture saine du retour d'information, où le feedback est à la fois donné et reçu de manière constructive, favorise un environnement d'apprentissage. Encourager le réseautage, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur, permet d'élargir les perspectives et les chances. Tirer parti des ressources et des services offerts par le Scoutisme Mondial favorise les meilleures pratiques et l'innovation. Des systèmes robustes de collecte de données facilitent l'évaluation et l'apprentissage. Documenter les incidents et en tirer des enseignements fournit des éléments précieux pour les améliorations futures. En définitive, appliquer les principes d'une organisation apprenante garantit une adaptation continue et le succès.

Checklist imprimable du Cycle de la résilience organisationnelle

Niveau / Domaine	Résultat à évaluer	Questions à considérer	Évaluation de la maturité	Comment accroitre la maturité
Leadership et vision stratégiques	Dans quelle mesure des plans clairs à moyen et long terme sont-ils communiqués dans l'ensemble de l'organisation ?	• Les priorités sont-elles clairement décrites ? • Les membres de l'organisation les comprennent-ils ? • Les plans sont-ils régulièrement communiqués et mis à jour ?	🔴 Pas assez mature 🟠 Suffisamment mature, mais peut s'améliorer 🟢 Mature, mais à surveiller	**PLANIFIER** : définir et décrire les priorités à moyen et long terme et la manière dont elles contribuent au but de l'organisation. **DÉVELOPPER** : communiquer les priorités de manière cohérente par l'intermédiaire du leadership, des équipes et des canaux de l'organisation. **CONTRÔLER** : vérifier si les priorités sont comprises par les différents niveaux et les différentes entités de l'organisation. **AGIR** : régler les incompréhensions et mettre à jour les plans à mesure que les circonstances changent.
Culture et comportements stratégiques	Dans quelle mesure la culture voulue par l'organisation est-elle clairement définie et communiquée ?	• Les valeurs et les comportements attendus sont-ils clairement formulés ? • Les responsables les appliquent-ils et les renforcent-ils de manière cohérente ? • Les écarts entre la culture énoncée et la réalité du terrain sont-ils abordés ?	🔴 Pas assez mature 🟠 Suffisamment mature, mais peut s'améliorer 🟢 Mature, mais à surveiller	**PLANIFIER** : définir les comportements et les valeurs qui doivent caractériser l'organisation. **DÉVELOPPER** : les intégrer dans les pratiques de leadership, l'intronisation, les procédures de communications et de gestion des membres. **CONTRÔLER** : rechercher des preuves indiquant si les comportements reflètent en effet la culture recherchée. **AGIR** : Remédier aux lacunes récurrentes et adapter les pratiques organisationnelles qui nuisent à la culture souhaitée.

Niveau / Domaine	Résultat à évaluer	Questions à considérer	Évaluation de la maturité	Comment accroitre la maturité
Leadership et vision stratégiques	Dans quelle mesure des plans clairs à moyen et long terme sont-ils communiqués dans l'ensemble de l'organisation ?	• Les priorités sont-elles clairement décrites ? • Les membres de l'organisation les comprennent-ils ? • Les plans sont-ils régulièrement communiqués et mis à jour ?	🔴 Pas assez mature 🟠 Suffisamment mature, mais peut s'améliorer 🟢 Mature, mais à surveiller	**PLANIFIER** : définir et décrire les priorités à moyen et long terme et la manière dont elles contribuent au but de l'organisation. **DÉVELOPPER** : communiquer les priorités de manière cohérente par l'intermédiaire du leadership, des équipes et des canaux de l'organisation. **CONTRÔLER** : vérifier si les priorités sont comprises par les différents niveaux et les différentes entités de l'organisation. **AGIR** : régler les incompréhensions et mettre à jour les plans à mesure que les circonstances changent.
Culture et comportements stratégiques	Dans quelle mesure la culture voulue par l'organisation est-elle clairement définie et communiquée ?	• Les valeurs et les comportements attendus sont-ils clairement formulés ? • Les responsables les appliquent-ils et les renforcent-ils de manière cohérente ? • Les écarts entre la culture énoncée et la réalité du terrain sont-ils abordés ?	🔴 Pas assez mature 🟠 Suffisamment mature, mais peut s'améliorer 🟢 Mature, mais à surveiller	**PLANIFIER** : définir les comportements et les valeurs qui doivent caractériser l'organisation. **DÉVELOPPER** : les intégrer dans les pratiques de leadership, l'intronisation, les procédures de communications et de gestion des membres. **CONTRÔLER** : rechercher des preuves indiquant si les comportements reflètent en effet la culture recherchée. **AGIR** : Remédier aux lacunes récurrentes et adapter les pratiques organisationnelles qui nuisent à la culture souhaitée.

Niveau / Domaine	Résultat à évaluer	Questions à considérer	Évaluation de la maturité	Comment accroitre la maturité
Procédures et gestion stratégiques	Dans quelle mesure les risques organisationnels sont-ils identifiés, enregistrés et gérés avec les ressources appropriées ?	• Existe-t-il une démarche claire pour identifier les risques ? • Les risques sont-ils enregistrés, révisés et pris en charge ? • Dispose-t-on de ressources suffisantes pour les gérer ?	🔴 Pas assez mature 🟠 Suffisamment mature, mais peut s'améliorer 🟢 Mature, mais à surveiller	**PLANIFIER** : établir une approche claire pour identifier, évaluer et hiérarchiser les risques organisationnels. **DÉVELOPPER** : maintenir les informations sur les risques, attribuer la responsabilité et allouer les ressources appropriées pour leur atténuation. **CONTRÔLER** : régulièrement revoir les risques, les contrôles, les ressources et les dangers émergents. **AGIR** : ajuster les priorités, les ressources et les mesures d'atténuation lorsque les risques ou les circonstances évoluent.
Leadership et vision tactiques	Dans quelle mesure les besoins de l'organisation sont-ils visibles et clairs des pour l'ensemble de sa structure ?	• Les besoins émergents sont-ils visibles pour ceux qui doivent agir ? • Les informations pertinentes sont-elles partagées entre les équipes ? • Le leadership peut-il identifier les domaines où un soutien est nécessaire ?	🔴 Pas assez mature 🟠 Suffisamment mature, mais peut s'améliorer 🟢 Mature, mais à surveiller	**PLANIFIER** : définir quelles informations sur l'organisation doivent être visibles et pour qui. **DÉVELOPPER** : mettre en place des mécanismes réguliers pour communiquer les besoins, les tensions et les problèmes émergents. **CONTRÔLER** : vérifier si l'information parvient aux bonnes personnes, et suffisamment tôt pour guider les décisions. **AGIR** : améliorer les flux d'information, les voies d'escalade ou les signalements en cas de lacunes.

Niveau / Domaine	Résultat à évaluer	Questions à considérer	Évaluation de la maturité	Comment accroitre la maturité
Culture et comportements tactiques	Dans quelle mesure les démarches et les ressources de l'organisation sont-elles gérées de manière cohérente, en accord avec la culture définie ?	• Les démarches renforcent-elles les valeurs et les comportements attendus ? • Les ressources sont-elles allouées conformément aux priorités et aux valeurs ? • Les incohérences sont-elles identifiées et corrigées ?	🔴 Pas assez mature 🟠 Suffisamment mature, mais peut s'améliorer 🟢 Mature, mais à surveiller	**PLANIFIER** : déterminer la manière dont les valeurs de l'organisation doivent influencer la gestion et les décisions relatives aux ressources. **DÉVELOPPER** : appliquer systématiquement ces principes aux pratiques liées au personnel, à la budgétisation, aux prises de décision et à la gestion. **CONTRÔLER** : vérifier si les démarches et l'allocation des ressources reflètent réellement les priorités et les valeurs énoncées. **AGIR** : corriger les incohérences et repenser les démarches lorsqu'elles induisent des comportements indésirables.
Procédures et gestion tactiques	Dans quelle mesure les risques organisationnels sont-ils traduits en des stratégies et des mesures de gestion appropriées ?	• Les risques se traduisent-ils par des actions ou des mesures claires de vérification ? • Les responsabilités sont-elles clairement attribuées ? • Le progrès des mesures d'atténuation est-il régulièrement évalué ?	🔴 Pas assez mature 🟠 Suffisamment mature, mais peut s'améliorer 🟢 Mature, mais à surveiller	**PLANIFIER** : déterminer les réponses appropriées, les contrôles et les mesures d'urgence pour les principaux risques. **DÉVELOPPER** : attribuer les actions, les responsables, les ressources et les calendriers. **CONTRÔLER** : assurer le suivi des actions d'atténuation et vérifier qu'elles réduisent les risques comme prévu. **AGIR** : renforcer, remplacer ou redéfinir les priorités des vérifications lorsqu'elles s'avèrent inefficaces.
Leadership et vision opérationnels	Dans quelle mesure les stratégies à moyen et à long terme se concrétisent-elles en des démarches et des procédures efficaces ?	• Le travail quotidien fait-il avancer les objectifs stratégiques ? • Les procédures sont-elles mises à jour lorsque les priorités changent ? • Les responsabilités et les rôles sont-ils clairs ?	🔴 Pas assez mature 🟠 Suffisamment mature, mais peut s'améliorer 🟢 Mature, mais à surveiller	**PLANIFIER** : traduire les priorités stratégiques en responsabilités, démarches et produits attendus clairs. **DÉVELOPPER** : les intégrer au travail quotidien et fournir les ressources et les conseils nécessaires. **CONTRÔLER** : vérifier si les procédures contribuent bel et bien à la stratégie. **AGIR** : mettre à jour les procédures, les responsabilités ou les ressources lorsque les pratiques ne soutiennent pas les objectifs stratégiques.

Niveau / Domaine	Résultat à évaluer	Questions à considérer	Évaluation de la maturité	Comment accroitre la maturité
Culture et comportements opérationnels	Dans quelle mesure le travail quotidien s'aligne-t-il sur la culture de l'organisation, et est-il mené en toute transparence ?	• Les décisions quotidiennes reflètent-elles les valeurs énoncées ? • Les attentes sont-elles claires pour les employés et les bénévoles ? • Les inquiétudes peuvent-elles être signalées en toute sécurité et transparence ?	🔴 Pas assez mature 🟠 Suffisamment mature, mais peut s'améliorer 🟢 Mature, mais à surveiller	**PLANIFIER** : traduire les valeurs organisationnelles en attentes claires concernant les décisions et les comportements quotidiens. **FAIRE** : renforcer les attentes par le leadership, le soutien, la communication et la reconnaissance. **VÉRIFIER** : utiliser les consultations, l'observation, et les données organisationnelles pour repérer les écarts entre les pratiques attendues et réelles. **AGIR** : réagir aux inquiétudes, renforcer les comportements positifs et s'attaquer aux causes systémiques des mauvaises pratiques.
Procédures et gestion opérationnelles	Dans quelle mesure l'atténuation des risques et le changement sont-ils abordés de manière structurée et cohérente ?	• Les risques opérationnels sont-ils traités par des démarches définies ? • Les changements sont-ils évalués avant leur mise en œuvre ? • Les leçons tirées et les incidents sont-ils décrits et examinés ?	🔴 Pas assez mature 🟠 Suffisamment mature, mais peut s'améliorer 🟢 Mature, mais à surveiller	**PLANIFIER** : définir des démarches proportionnées pour la gestion des risques opérationnels, du changement, et des incidents. **FAIRE** : appliquer systématiquement ces démarches lors de la mise en œuvre de changements ou face à des incidents. **VÉRIFIER** : Examiner les incidents, les quasi-accidents, les changements et les vérifications pour déterminer ce qui fonctionne. **AGIR** : tirer les leçons et modifier les démarches, les vérifications ou les plans en conséquence.

Glossaire

Terme	Définition
Agir	La quatrième étape du cycle de la résilience organisationnelle, au cours de laquelle une organisation applique des changements découlant de l'évaluation, des leçons tirées et des lacunes constatées, pour l'amélioration continue.
Domaines	Les domaines principaux de la résilience organisationnelle, qui nécessitent l'attention et l'investissement de l'organisation Le cadre en présente trois : le Leadership et la vision, la Culture et les comportements, et les Procédures et la gestion.
Contrôler	La troisième étape du cycle de résilience organisationnelle, comprenant l'examen, l'audit, le suivi et l'évaluation des plans de résilience, des démarches et des mesures d'atténuation.
Organisation connectée	Une organisation entretenant des relations étroites et flexibles avec ses parties prenantes, facilitant l'accès à l'aide, aux ressources, à l'expertise et aux informations, en temps normal ainsi qu'en cas de crise.
Amélioration continue	Une démarche continue de suivi de la performance, qui s'appuie sur les retours et les apprentissages, et améliore les pratiques de l'organisation pour développer l'efficacité et la résilience au fil du temps.
Communication de crise	Les dispositions et protocoles employés pour communiquer avec les parties prenantes lors d'un incident majeur ou d'une perturbation importante.
Culture et comportements	L'un des trois domaines clés du Cadre, axé sur une culture organisationnelle saine, le partage d'informations, l'apprentissage, l'inclusion et l'amélioration continue.
Prise de décision fondée sur les données	L'utilisation d'informations et de preuves pertinentes pour guider les décisions, évaluer la performance et identifier les domaines d'action ou d'amélioration.
Leadership partagé	Une approche selon laquelle l'autorité et la responsabilité du leadership s'exercent à tous les niveaux de l'organisation, et ne sont pas concentrées dans les échelons supérieurs.
Agir	La deuxième étape du cycle de résilience organisationnelle, au cours de laquelle les plans, les démarches décrites, les mesures d'atténuation des risques et les dispositions de résilience sont mis en pratique.
Catalyseurs	Les capacités, comportements et les conditions qui provoquent la résilience
Contexte externe	Circonstances politiques, économiques, sociétales, technologiques, environnementales, réglementaires et autres conditions externes susceptibles d'influer sur les activités ou la résilience d'une organisation.
GSAT	Outil d'Évaluation du Soutien Global (GSAT). Un outil d'évaluation du Scoutisme Mondial qui aide les Organisations Membres à identifier les domaines où les capacités et la résilience organisationnelles pourraient être consolidées.

Terme	Définition
Culture saine	Un environnement organisationnel caractérisé par des valeurs et des comportements adaptés, le bien-être des membres, une communication ouverte, le respect mutuel, la sécurité psychologique, la créativité et la collaboration.
Incident	Un évènement ou une perturbation exigeant une réaction de l'organisation et pouvant porter atteinte aux activités habituelles, aux objectifs, aux membres ou aux ressources.
Partage d'informations	La circulation d'informations, de connaissances, de données et d'idées au sein d'une organisation, ce qui permet aux individus de rapidement prendre des décisions éclairées.
Contexte interne	Les forces, les faiblesses, les ressources, les capacités, les structures, la culture et les autres réalités internes propres à l'organisation ayant un impact sur la résilience.
Leadership et vision	L'un des trois domaines clés du Cadre, axé sur un leadership de qualité, d'une mission commune, et du compréhension partagée du contexte.
Organisation Membre (OM)	Une organisation scoute, membre du Scoutisme Mondial, à laquelle s'adresse principalement le Cadre de résilience organisationnelle.
Continuité opérationnelle	La capacité de maintenir les activités et fonctions essentielles de l'organisation lors de perturbations ou de situations difficiles.
Résilience opérationnelle	La capacité de transformer des objectifs stratégiques et des dispositions tactiques en des pratiques, démarches et gestions des risques quotidiennes, permettant le maintien des opérations malgré les perturbations.
Résilience organisationnelle	La capacité d'une organisation scoute à identifier les perturbations, s'y préparer, y réagir, s'y adapter, s'en remettre et en tirer des enseignements.
Cycle de la résilience organisationnelle	La démarche continue Planifier-Développer-Contrôler-Agir (PDCA) à travers laquelle les organisations planifient la résilience, adoptent de nouvelles mesures, évaluent l'efficacité, et évoluent.
Cadre de résilience organisationnelle	Un cadre du Scoutisme Mondial conçu pour aider les Organisations Membres à développer l'état d'esprit, les structures, les capacités et les outils requis pour instaurer et préserver la résilience organisationnelle.
Résultats	Les caractéristiques ou conditions qu'une organisation résiliente cherche à atteindre dans chaque domaine du Cadre.
PDCA	Planifier-Développer-Contrôler-Agir. Les étapes qui composent et structurent le Cycle de la résilience organisationnelle.
Analyse PESTEL	L'analyse des facteurs politiques, économiques, sociétaux, technologiques, environnementaux et légaux pouvant influer sur une organisation et sa résilience stratégique.

Terme	Définition
Planifier	La première étape du cycle de la résilience organisationnelle, comprenant les procédures décrites, l'identification des risques, la planification de l'atténuation, les protocoles de communication, les assurances et les dispositions relatives au développement organisationnel.
Procédures et gestion	L'un des trois domaines clés du Cadre, axé sur les ressources, la gestion des risques et du changement, la continuité et l'état de préparation de l'organisation.
Culture de la résilience	Une culture qui favorise la préparation, l'adaptabilité, l'apprentissage, la communication ouverte, la sensibilisation aux risques et l'amélioration continue.
Risque	Un évènement ou une circonstance incertain(e) susceptible d'affecter la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs ou à maintenir ses activités.
Évaluation des risques	La démarche structurée d'identification et d'évaluation des risques afin de pouvoir déterminer leur importance et la marche à suivre pour les éviter.
Gestion des risques	L'identification, l'évaluation, le suivi et l'atténuation systématiques des risques à l'échelle de l'organisation.
Atténuation des risques	Action menée pour réduire la probabilité ou l'impact potentiel d'un risque identifié.
Registre des risques	Un registre écrit et régulièrement révisé des risques organisationnels, ainsi que leur évaluation, les évaluations et les mesures d'atténuation.
Analyse de scénarios	L'examen structuré de circonstances ou d'éventuels évènements futurs afin d'en évaluer les répercussions potentielles et de préparer des réactions adaptées.
Vision partagée	Un but, une vision et un ensemble de valeurs organisationnels clairs et communs, offrant une orientation partagée aux bénévoles et aux employés.
Relations avec les parties prenantes	Les réseaux et les relations entretenus avec des entités telles que les gouvernements, les donateurs, les organisations paires et les communautés, qui apportent soutien, ressources, connaissances et renseignements.
Résilience stratégique	Résilience organisationnelle à moyen et long terme fondée sur une orientation claire, la planification, la communication, la sensibilisation au contexte, l'allocation des ressources et la gestion des risques stratégiques.
SWOT	Une analyse SWOT est un outil de planification stratégique utilisé pour évaluer un projet ou une organisation en identifiant ses forces (Strength) et faiblesses (Weakness) internes, ainsi que ses chances (Opportunités) et menaces (Threats) externes.
Résilience tactique	La capacité immédiate et pratique d'une organisation à résister aux perturbations et à se relever grâce au déploiement efficace de ressources, d'actifs, de démarches et d'actions de gestion.
Outils	Les méthodes, procédures et ressources pratiques pour améliorer et maintenir la résilience.

SCOUTISME®
MONDIAL

© Bureau Mondial du Scoutisme

November 2026

Bureau Mondial du Scoutisme
Centre de Soutien Mondial
Kuala Lumpur

scout.org