

■ L E S A M I S D E ■  
**l'École de Paris**

<http://www.ecole.org>

**Les Petits Déjeuners  
"Confidences"**

*organisés grâce aux parrains  
de l'École de Paris :*

Accenture  
Air Liquide\*  
ANRT  
AtoFina  
Caisse Nationale des Caisses  
d'Épargne et de Prévoyance  
CEA  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNRS  
Cogema  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
CRG de l'École polytechnique  
Danone  
Deloitte & Touche  
DiGITIP  
École des mines de Paris  
EDF & GDF  
Entreprise et Personnel  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
France Télécom  
FVA Management  
Hermès  
IBM  
IDRH  
IdVectoR\*  
Lafarge  
Lagardère  
Mathématiques Appliquées  
PSA Peugeot Citroën  
Renault  
Saint-Gobain  
SNCF  
Socomine\*  
THALES  
TotalFina Elf  
Usinor

\*Uniquement pour le séminaire

**COMMENT GÉRER LE DÉVOUEMENT**

par

**Pierre TREMEAU**  
Président des Scouts de France

Séance du 16 mai 1995  
Compte rendu rédigé par Lucien Claes

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse  
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.  
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris  
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : [ecopar@paris.ensmp.fr](mailto:ecopar@paris.ensmp.fr) - <http://www.ecole.org>

## **EXPOSÉ**

M. Trémeau est ingénieur de formation. Il s'occupe à EDF du management des consultants internes. Il exerce donc bénévolement son activité de Président de l'Association des Scouts de France. Il est accompagné de M.J. Prévot, également bénévole, et actuellement commissaire régional en Ile de France après avoir exercé les fonctions de chef de groupe et de commissaire départemental au sein de l'association.

### **Le scoutisme en France**

Le scoutisme catholique en France est représenté par une soixantaine d'associations, dont les plus importantes sont les Scouts de France, les Guides de France, les Scouts d'Europe, et les Scouts Unitaires. Il y a aussi les Éclaireurs de France (mouvement protestant), les Éclaireurs Unionistes, les Éclaireurs Israélites, et depuis peu, les Scouts Musulmans.

À titre personnel, M. Trémeau croit très sincèrement que beaucoup font "du scoutisme", selon les principes d'éducation édictés par R. Baden-Powell.

### **Les Scouts de France**

Les scouts de France se différencient en affichant davantage deux principes essentiels :

- la citoyenneté (l'altruisme, la participation à la vie citoyenne),
- et la vie d'Église (être acteur de l'Église).

De plus, l'organisation des Scouts de France permet aux adolescents de 15 à 17 ans de mieux trouver leur place, dans des unités qui leur sont spécifiques.

L'éducation est le premier objectif des Scouts de France. Leur proposition pédagogique est leur richesse de fond. Elle est source de motivation, et anime tous les dévouements. Les ressources humaines constituent la richesse essentielle du mouvement.

Le mouvement des Scouts de France compte environ 100 000 membres, avec 18 000 cadres, et 100 salariés dont 30 se consacrent à l'animation dans la structure hiérarchique.

La gestion de ces ressources humaines, qui peut être nommée "gestion du dévouement", est une des principales préoccupations de l'association. Mais ce n'est pas son objectif intrinsèque, et à cet égard, elle ne prétend pas être considérée comme un modèle.

### **La structure de l'association**

Au niveau local, il y a les groupes. Un groupe correspond très souvent à une paroisse, ou à une localité. Il est composé d'unités : les louveteaux (8 à 12 ans), les scouts (12 à 15 ans), les pionniers (15 à 17 ans), et les compagnons (18 à 21 ans). Il y a donc un chef de groupe et plusieurs chefs d'unité.

Au niveau départemental, il y a un commissaire départemental avec un animateur par branche (les branches correspondent aux types d'unité : louveteaux, scouts, etc.).

Au niveau de la région, on retrouve la même structure qu'au niveau départemental (un commissaire et des animateurs de branche).

Au niveau national, il y a des équipes par branche, et des services, comme l'animation territoriale, la formation, etc.

L'association fonctionne essentiellement avec des bénévoles et très peu des salariés, ceux-ci jouant des rôles à la fois complémentaires (animation et coordination nationale) et à la fois semblables. La gestion des uns et des autres ne présente pas de différence sensible, hormis le fait que certains sont salariés et d'autres non.

### **L'encadrement : rôles et motivations**

L'association attend de son encadrement qu'il joue un rôle d'éducateur ou d'animateur.

Le rôle d'éducateur incombe particulièrement aux chefs de base, célibataires ou couples, ceux qui encadrent des jeunes dans une unité, et qui s'occuperont de la progression individuelle de ces jeunes.

Le rôle d'animateur concerne plutôt la structure hiérarchique intermédiaire et supérieure, qui s'occupera de la progression du groupe.

La motivation de l'encadrement est alimentée par quatre facteurs essentiels :

- la responsabilisation (être investi d'une responsabilité),
- la réussite personnelle (se sentir efficace dans l'exercice de cette responsabilité),
- la reconnaissance de cette réussite (percevoir des signes de reconnaissance),
- la progression personnelle (évoluer dans l'activité).

### **La gestion du dévouement**

Elle va se concrétiser plus spécialement lors des étapes suivantes :

- Lors du recrutement. Le recrutement peut se faire à la suite d'une recherche par le mouvement ou de façon spontanée, particulièrement pour les chefs des unités. Mais il est toujours un "appel" du mouvement, au sens biblique du terme. Il ne sera concrétisé que si l'intéressé s'engage personnellement.
- Lors de l'ouverture du "mandat". Pour concrétiser son adhésion personnelle, l'intéressé doit faire une demande formelle, qui permettra sa nomination pour un mandat d'une durée de trois ans.
- Pendant le déroulement du mandat. Il convient de mettre le mandaté dans des conditions de réussite, en particulier en lui fournissant les aides dont il peut avoir besoin.
- Lors de la fin du mandat. Il y a lieu de décider, et d'annoncer, si le mandat est renouvelé ou non (statutairement, il peut être renouvelé deux fois).

Il faut noter que le fait de terminer un mandat ne donne jamais droit à l'ouverture d'un autre mandat, quelque soit la fonction, et cela même si le précédent mandat a donné toute satisfaction. Autrement dit la progression dans l'association n'est ni automatique ni garantie. Ce qui est garanti, c'est l'impossibilité de perdurer dans une fonction et d'avoir ainsi tendance à s'appropriier l'association.

Ainsi, le principe de l'appel, associé au principe de mandat à durée limitée, permet de maîtriser l'adéquation des personnes aux responsabilités, selon des règles très claires. C'est une précaution pour la santé de l'association.

Bien entendu, ces principes se déclinent de façon adaptée selon les postes.

### **Les chefs d'unité**

Par exemple, en ce qui concerne les chefs d'unités, la durée moyenne observée d'un mandat est d'un an et demi. Il n'est évidemment pas question de retenir les gens à leur poste s'ils ont envie de laisser la place à quelqu'un d'autre, et la durée du mandat est naturellement considérée ici comme

une durée maximum. Il faut également bien délimiter le champ de responsabilité des chefs d'unité, en refusant clairement toute idée de responsabilité collégiale, qui pourrait tenter certaines unités.

C'est le chef de groupe qui est responsable du suivi des chefs d'unité, et de leur remplacement en cas de départ (suivi vertical). Mais la hiérarchie intermédiaire exerce également un suivi des groupes par tranche d'âge (suivi horizontal). Le suivi n'est pas toujours une chose facile. Il y a des chefs d'unité qui refusent purement et simplement d'être suivis.

Il y a malgré tout des occasions de rencontre avec eux lors des formations, et les chefs de groupe font régulièrement le point unité par unité, ou en groupe complet. De plus la préparation des camps fait l'objet d'un contrôle par les animateurs départementaux, qui évaluent le projet pédagogique de l'année et le projet pédagogique du camp. Certains dossiers sont refusés. Ils donnent lieu à un travail complémentaire de préparation, suivi d'un contrôle pendant le camp. Dans certains cas, plusieurs unités sont regroupées pour garantir la validité d'un camp.

Il arrive assez souvent que tous les chefs d'une unité partent en même temps, il incombe alors au mouvement solidaire de recruter et de mettre en place les successeurs.

### **Les échelons intermédiaires**

S'il s'agit de recruter une personne pour un échelon intermédiaire (région ou département), c'est le niveau national qui en est responsable. Souvent la rumeur publique pousse les gens à prendre des responsabilités, alors il s'agit essentiellement de contrôler que la personne peut être retenue. Ce travail est assuré sur le terrain par le commissaire général, ou un de ses adjoints, ou la personne chargée de l'animation territoriale, avant de faire une proposition à l'intéressé. Ce n'est qu'après cette proposition (l'appel) que le "contrat" pourra être passé. Mais si aucune personne n'est naturellement pressentie, le commissaire général s'appuie sur les gens du mouvement, des anciens scouts, sur les réseaux paroissiaux ou les évêchés pour identifier des personnes possibles.

### **Le niveau national**

Le conseil national est composé de vingt conseillers nationaux qui sont élus pour quatre ans par l'assemblée générale, du commissaire général et de l'aumônier général. Le commissaire général, directeur de l'association, est nommé pour six ans par le conseil national. L'aumônier général est choisi conjointement par trois personnes : l'évêque mandaté par la conférence épiscopale (qui est responsable soit du scoutisme, soit de la commission enfance jeunesse), le commissaire général, et le président.

Le président, quant à lui, est élu par le conseil national pour un an, mais il reste en principe en poste pendant une mandature de commissaire général, c'est-à-dire six ans.

### **Les salariés**

Le recrutement des salariés se fait à la vacance des postes également par "appel". La recherche est faite par profil. Pour le commissaire général qui vient d'être renouvelé, le processus de recrutement mis en place est similaire à ce qui se pratique en GRH : critères absolus, de premier rang et de deuxième rang. La recherche est faite au sein du mouvement et dans les proches du mouvement (anciens responsables).

Le recrutement des salariés se fait avec beaucoup de difficulté, car d'une façon générale la règle du mandat de trois ans s'applique aussi à eux, et ils rencontrent ou risquent de rencontrer des problèmes de fin de mandat, compte tenu de la conjoncture actuelle du marché de l'emploi. Certains salariés restent salariés à temps partiel dans l'entreprise d'où ils viennent, et y seront réintégrés à temps plein à la fin de leur mandat. Enfin il peut être souhaitable que certains postes salariés soient pérennisés.

## **Les erreurs de recrutement**

D'une façon générale, pour un bon recrutement, il faut avoir un bon système d'information, être à l'écoute, savoir négocier, certains se croyant tout à fait aptes à prendre certaines responsabilités, ou y avoir droit du fait de leur passé, alors que ce ne serait pas forcément la meilleure des choses...

Et il y a les indésirables, et il vaut mieux les connaître. L'association dispose d'une liste des personnes interdites du mouvement, signalées au niveau national. Il y a également la liste officielle "Jeunesse et Sport". Et il existe une solidarité entre les associations de scouts pour s'informer sur les cas de personnes radiées dans une association et qui se présentent dans un autre. Mais malgré la vigilance, il y a inévitablement des erreurs.

## **Les radiations**

Les erreurs de recrutement ou la constatation de dysfonctionnement peuvent conduire à des radiations, prononcées par la hiérarchie intermédiaire, qui assume très bien cette responsabilité. Rares sont les cas de litige qui remontent aux instances nationales (deux par an en moyenne) et le commissaire général ne prononce que cinq à dix radiations par an pour des cas qui ne pouvaient pas être traités par la hiérarchie intermédiaire, ce qui est très peu.

Le règlement intérieur décrit rigoureusement le processus d'exclusion. Après avoir entendu la personne, c'est l'autorité directe qui la prononce. La personne peut faire appel à l'échelon supérieur, jusqu'au conseil national. L'exclusion peut se traduire de diverses manières : depuis la demande de démission, jusqu'à l'exclusion prononcée de façon formelle, avec interdiction de signature de chèque, interdiction de porter l'uniforme, interdiction d'exercer l'encadrement.

Il y a donc un cadre de référence écrit. La tentation est grande de vouloir changer le cadre de référence afin d'éviter une radiation "parce que le cas est particulier". L'association est féroce sur ce point : on ne change jamais le cadre de référence au moment d'un conflit, même d'un conflit majeur au niveau du mouvement.

## **Les rituels**

Il n'y a pas de rituel public de radiation ou d'exclusion. Il n'y a plus de cour d'honneur. Cela se passe de personne à personne. Et l'information est ensuite transmise aux instances qui doivent en être informées (par exemple par l'intermédiaire des listes déjà citées).

Les Scouts de France ont supprimé officiellement d'autres rites, qui ont perdu leur sens, ou ne sont plus adaptés à l'époque actuelle, par exemple la totemisation. Cette suppression a aussi pour origine les trop nombreux débordements constatés, car les gens n'en voyant pas le sens ne faisaient que reproduire ce qu'ils avaient eux-mêmes "subi". De même, les rites paramilitaires (par exemple le lever des couleurs) sont abandonnés. Mais ces rituels restent importants dans l'esprit de certains chefs, et il serait imprudent d'affirmer qu'ils ne sont plus jamais pratiqués. Des demandes sont actuellement formulées pour rétablir certains rituels, mais la difficulté est de leur donner un sens qui puisse être bien compris par la majeure partie des chefs.

En revanche, les rituels qui sont des reconnaissances de progression personnelle liée à des pratiques, ont été conservés : par exemple les insignes, les promesses (louveteaux et scouts), les engagements (pionniers, compagnons et chefs). Le temps d'engagement est toujours un temps fort. Chacun peut construire son propre cérémonial d'engagement en s'inspirant d'une modèle proposé par le mouvement.

## Les Scouts de France, acteurs d'Eglise

Les Scouts de France sont acteurs de l'Eglise. Les rituels d'Eglise sont également d'actualité, mais dans un contexte rendu difficile par le manque de prêtres, et la désaffection constatée de la pratique religieuse dans la société actuelle. Généralement, l'aumônier ne peut plus participer à la totalité du camp, faute de temps. Il essaie cependant d'y consacrer quelques jours, et c'est très important. Et dans ce cas il y a la messe au camp.

Dans les cas contraires les camps sont invités à participer aux messes dans les endroits où ils sont. Mais la pédagogie de la foi ne se réduit pas à une assistance aux offices, c'est pourquoi le mouvement forme ses chefs pour être animateurs de communauté chrétienne, démarche rendue indispensable dans l'Eglise pour pallier le manque de prêtres. Le chef de groupe est responsable de communauté d'Eglise, et il délègue cette responsabilité dans les unités. Il existe donc une formation à l'animation spirituelle. Mais cela pose bien entendu quelques problèmes, car le résultat dépend de l'histoire personnelle des chefs. Ils sont pris là où ils en sont et on essaie de cheminer avec eux. Finalement tout dépend du travail de formation qui a pu être fait avec eux, de l'appétit qui a pu leur être communiqué, pour qu'ils soient à même d'en comprendre le sens et ensuite de proposer le message spirituel à leur unité. Alors, s'il n'est pas possible au groupe de se rendre à la messe, les chefs sont invités à faire quand même sur place une célébration en l'absence de prêtre.

Les animateurs de branche, spécialisés dans la pédagogie par tranche d'âge, apportent également une aide aux chefs d'unité pour la préparation de ce type d'animation.

## DÉBAT

### Les salariés et les bénévoles

**Question (Q.) :** *Pourquoi avez-vous des salariés au service de l'association ?*

**Réponse (R.) :** Je crois qu'on ne peut pas se passer de personnes à temps plein pour assurer un travail de fond dans le but de faire progresser notre système. Ce sont eux qui assurent notamment toute la recherche pédagogique en s'appuyant sur les gens du terrain. Je dirais en boutade qu'ils se comportent comme des bénévoles : ils sont très sollicités et ils se donnent à fond. Mais toute l'association ne repose pas uniquement sur les salariés, ce serait une erreur.

**Q. :** *Y a-t-il une différence entre les salariés et les bénévoles sur le "droit à" une évolution dans l'association ?*

**R. :** Non, pas du tout, sur ce point comme sur beaucoup d'autres les gens sont placés à la même enseigne. Cependant le problème de la fin de mandat est, nous l'avons vu, beaucoup plus préoccupant pour les salariés.

### La reconnaissance

**Q. :** *En fin de compte, on gère, on dirige un bénévole comme un salarié, l'argent en moins. Quand on n'a plus besoin d'un bénévole, on peut le licencier, et ça ne coûte rien ! Mais il faut être attentif à reconnaître en permanence le bénévole, et cela ne semble pas votre point fort. Cela ne viendrait-il pas de l'Eglise catholique, pour qui la générosité est un devoir élémentaire de chrétien qui n'a pas à être reconnu ?*

**R. :** Je ne dirai pas que l'Eglise est l'origine d'un manque de reconnaissance des bénévoles dans notre association. C'est vrai que nous avons certains problèmes à résoudre dans ce domaine, et c'est également vrai d'une façon générale dans le monde associatif.

Il faut dire qu'il y a en fait une reconnaissance, on pourrait dire une sanction, positive ou négative, venant du terrain, celle des jeunes, celle des parents, celle de la structure collective. Cette sanction s'exprime tout simplement par le fait que les enfants ont plaisir à participer aux activités de l'unité, qu'ils sont persévérants, que les parents ne les enlèvent pas, que tout va bien.

Certes ce serait encore mieux si c'était dit explicitement. Il y a peut-être trop de non dits, positifs ou négatifs. Et cela vient du fait que, aussi bien dans les structures intermédiaires qu'au top niveau, nous sommes plus tournés vers l'animation que vers l'éducation. L'animation des structures est la première priorité, et cela a pour conséquence que les ressources humaines sont mal prises en compte, comme ce fut longtemps le cas pour la gestion administrative et financière.

La reconnaissance de la réussite n'est pas suffisamment explicitée, pas plus que l'évaluation critique ou négative. Il y a une sorte de morale de groupe qui fait éviter de faire du mal en disant des vérités qui pourraient être mal perçues, et cela peut avoir pour conséquence de ne pas traiter à temps les problèmes, de prolonger des conflits et d'être amené finalement à les traiter par rupture, par exemple en fin de mandat, et non dans une continuité.

Du reste cette demande de reconnaissance s'exprime de deux façons. Il arrive un moment où certains chefs désirant poursuivre une activité dans le mouvement demandent une progression dans la hiérarchie, alors que l'esprit de l'association serait d'attendre "l'appel". Par ailleurs, la motivation pour certaines formations est soutenue par la perspective du BAFA (animateur) ou BAFD (directeur), délivré par "Jeunesse et Sport".

On peut dire aussi que l'aide à la réussite n'est pas toujours suffisante. Et cela est dû à l'éclatement géographique. Certains groupes sont complètement isolés, et ne disposent que d'aides écrits, et n'ont de contacts qu'à l'occasion de rassemblements nationaux ou de formation ponctuelle.

### **L'assemblée générale**

**Q. :** *Vous avez cité l'assemblée générale. Pouvez vous en parler davantage ?*

**R. :** C'est une assemblée de quatre cents personnes, pour moitié des personnes nommées (commissaires...) et pour moitié des personnes élues par les assemblées départementales. Un prérapport d'orientation (tous les trois ans) ou d'action (les années intermédiaires) est transmis au niveau départemental. Chaque assemblée départementale transmet ses ajouts ou remarques en région pour que soit réalisée, au niveau national avec les responsables régionaux, une synthèse. Le rapport d'orientation ou d'action réalisé après cette synthèse est soumis pour accord et amendement à l'assemblée générale. La vie associative est un système complexe pas toujours facile à gérer.

### **Le financement**

**Q. :** *Quel est le financement de l'association ?*

**R. :** Ce sont essentiellement les cotisations liées aux adhésions, et le produit de la vente des calendriers. Certains projets sont subventionnés localement, mais pas au niveau national. Et bien sûr les parents contribuent aux frais de camp, cette contribution étant prise en charge dans des cas particuliers par certains organismes (Secours Catholique par exemple).

### **L'attitude vis-à-vis des exclus**

**Q. :** *Que fait le mouvement en faveur des quartiers en difficulté, des émigrés, des exclus, ...? Je ne pense pas qu'il serait sage de briser une homogénéité sans risquer de graves dysfonctionnements des groupes, mais cette question est destinée à explorer vos marges.*

**R. :** Le scoutisme a connu quelques problèmes il y a une vingtaine d'années en tentant quelques expériences. Des dérives ont été observées, les points de repaire tendant à disparaître.

Il y a deux ou trois ans des expériences ont repris au niveau national, avec les "camps pour tous", ouverts aux "exclus" et aux scouts mélangés. Cette expérience est difficile et pose de nombreux problèmes sociologiques. Le risque d'échec était très grand, mais finalement il n'y a pas eu d'échec. Cela se poursuit maintenant de façon décentralisée dans les régions.

Mais l'expérience ne peut réussir que si l'encadrement est pour partie issu des milieux défavorisés à qui les camps sont destinés. La formation de cet encadrement a alors une importance décisive. Il faut veiller néanmoins à ne pas perdre les fondements en devenant de simples centres de vacances, et peut-être confier la suite de ces réalisations, après consolidation, à des associations locales.

Dans un autre domaine, il y a eu la décision récente du conseil national de créer les Scouts Musulmans. En effet de plus en plus de musulmans ont rejoint des unités de Scouts de France. Cette décision s'est imposée afin d'éviter tout risque de perte d'identité pour les uns comme pour les autres.

### **L'attitude des parents**

**Q. :** *Peut-on dire quelques mots au sujet des parents ?*

**R. :** Nous sommes éducateurs, censés être en liaison avec les familles, mais il faut bien reconnaître que nous voyons peu de parents motivés pour cette collaboration. Si ça ne va pas, leur réaction classique est de retirer l'enfant du groupe scout. À l'inverse, des parents nous demandent de faire ce qu'ils n'arrivent pas à faire avec leur enfant. Ce qui est en tout cas frappant, c'est l'ampleur du phénomène monoparental.

### **Une dernière question**

**Q. :** *Cette question s'adresse plus particulièrement à M.J. Prévot. Combien de temps consacrez-vous à vos activités bénévoles de commissaire régional ?*

**R. :** C'est très simple : pratiquement un temps complet.