

# Rapport diagnostic

Projet Structure de services de  
l'Association des scouts du Canada

Mai 2026 – 2<sup>e</sup> édition



# CONTENU

1	Projet et méthodologie .....	4
2	La structure dans l'ASC .....	8
3	Une vision commune d'une structure de services .....	15
4	Données.....	25
5	Enjeux et hypothèses de solutions.....	35
6	Résultats de la Rencontre nationale d'automne 2025 (RNA 2025) .....	55
7	Annexes.....	58
8	Remerciements.....	59

# INTRODUCTION

Pour ce diagnostic, l'Association des Scouts du Canada (ASC) a choisi une méthode simple : s'appuyer sur l'existant, identifier les manques et recueillir des informations auprès de toutes les parties concernées. L'objectif était de clarifier la situation actuelle pour dégager des tendances réelles et trouver des solutions concrètes pour l'avenir. **Le rapport se compose de 6 sections principales :**

1. **Projet et méthodologie** : Décrit la gestion du projet et la démarche pour le diagnostic. L'approche repose sur l'écoute, la transparence et la participation des parties prenantes.
2. **La structure dans l'ASC** : Cette section présente l'historique des restructurations, la structure actuelle et ses différences avec la réalité, ainsi que des données sur le contexte interne qui viennent influencer ce qu'on peut trouver comme solutions aujourd'hui.
3. **Une vision commune d'une structure de services** : Cette section synthétise ce qui définit une « bonne » structure de services pour informer la vision vers laquelle aspirer. Elle présente aussi des études de cas d'autres organisations scoutées pour inspirer et des éléments de contexte externes qui influencent toute solution potentielle pour l'ASC.
4. **Données** : Cette section décortique les résultats du sondage #OnSéCOUTe pour avoir la vision des membres et non-membres sur notre structure.
5. **Enjeux et hypothèses de solutions** : Cette section décortique les enjeux et les solutions les plus récurrentes proposées dans les entretiens, ainsi que dans les analyses et rapports passés réalisés sur la structure. Les solutions sont des hypothèses existantes et non le plan de transition.
6. **Résultats de la Rencontre nationale d'automne 2025 (RNA 2025)** : Cette section présente les résultats de la consultation basée sur les résultats du rapport diagnostic réalisée pendant la RNA 2025.

De nombreuses organisations scoutées nationales, dont l'ASC, ont revu leur structure. **Le processus est difficile, mais réalisable.** Le rapport encourage une **synergie**, où chaque palier travaille dans la même direction pour le bénéfice de l'organisation entière. Les districts et le national sont complémentaires. **La raison d'être partagée de tous les paliers est d'assurer que les unités aient les outils, le soutien et les conditions nécessaires pour offrir un programme de qualité, sécuritaire, et inclusif.**

Merci pour votre lecture et collaboration, *Le comité ad hoc Structure de services de l'ASC.*

# 1 PROJET ET MÉTHODOLOGIE

## 1.1 Projet

L'Association des Scouts du Canada (ASC) est structurée en plusieurs paliers (national, districts, local). Actuellement, des chevauchements, des lacunes et des tensions opérationnelles entre ces niveaux entraînent des inefficacités et une livraison inégale de services pour les groupes scouts, ainsi que leurs bénévoles et jeunes. **Ces enjeux étaient soulevés dans le plan stratégique 2023-2026 :**

### Plan stratégique 2023-2026 : Axe 4 - Résilience organisationnelle

**Objectif stratégique :** Le mouvement s'appuiera sur une organisation durable dans sa gouvernance et ses finances, qui développera et soutiendra ses groupes dans leur croissance

- Nous avons adopté un **plan pour améliorer notre fonctionnement, notre gouvernance et les relations entre les différents paliers de notre organisation**

Pour atteindre cet objectif, le conseil d'administration national (CAN) et la direction générale de l'ASC ont lancé **en juillet 2025 le projet d'optimisation de la structure de services** afin de clarifier les responsabilités, améliorer la collaboration et optimiser les ressources humaines et financières.

**Le comité ad hoc Structure de services** a été créé en assurant une représentation de tous les paliers. Le mandat du comité était de réviser et approuver les livrables du projet. Le mandat du comité ad hoc est arrivé à échéance à l'Assemblée générale annuelle 2026 (avril 2026), mais les personnes représentantes pourront poursuivre le travail avec le comité Structure de services assigné aux projets du plan stratégique 2026-2030.

### Représentation sur le *comité ad hoc Structure des services* et le *comité Structure de services 2026-2030*

- 2 présidences de districts
- 2 commissaires de districts
- 2 responsables de groupe (rejoints en mars 2026)
- 2 membres du CAN de l'ASC
- 1 membre du personnel de l'ASC

**Le rapport diagnostic est le livrable principal qui ressort de cette première phase du projet.** Ce diagnostic n'est pas un plan de restructuration, mais plutôt une analyse en 2026 de la situation (irritants, forces, faiblesses, goulots d'étranglement) de la structure de services entre les paliers et une compilation des résultats des recherches et des consultations.

Le rapport diagnostic a été utilisé pendant la Rencontre nationale d'automne 2025 (RNA 2025)<sup>1</sup> pour développer les orientations stratégiques et prioriser les projets à venir.

 *Les résultats de la consultation de la Rencontre nationale d'automne 2025 sont disponibles dans la section 7.*

Les résultats de la RNA 2025 et du rapport diagnostic ont informé directement **l'axe 4 : Renforcement organisationnel du plan stratégique 2026-2030.**

#### **Plan stratégique 2026-2030 : Axe 4 – Renforcement organisationnel**

**Objectif stratégique :** Renforcer la capacité organisationnelle du mouvement scout francophone canadien afin d'assurer une gouvernance participative et responsable, une prestation de services claire et efficace, une culture d'imputabilité et une relève durable.

**Objectif 4.1 : Établir une structure de service comprise, efficace et capable de s'adapter aux réalités locales sans compromettre la cohérence nationale.**

*Résultats attendus :*

- Chaque palier agit dans son champ avec cohérence, efficacité.
- La mutualisation de services renforce l'efficacité collective.
- Les opérations au national et les commissariats sont stabilisés avec des outils et mécanismes mis en place à l'Association.

**Objectif 4.2 : Développer une culture organisationnelle fondée sur la mesure des résultats, la transparence et la responsabilité partagée.**

*Résultats attendus :*

- Les orientations opérationnelles sont accompagnées d'objectifs mesurables.
- L'amélioration continue est intégrée aux pratiques.
- Des propositions répondant aux enjeux de gouvernance démocratique ont été déposées

Le projet Structure de services se poursuit donc en sous-projets du nouveau plan stratégique.

---

<sup>1</sup> RNA: Rencontre nationale annuelle pour faire le suivi des dossiers de l'association et planifier l'Assemblée générale annuelle de l'ASC.

## 1.2 Méthodes utilisées

### Analyse documentaire

Une analyse approfondie de la documentation interne de l'ASC a permis de comprendre l'évolution historique, les structures actuelles et les réflexions antérieures sur la gouvernance et les services.

Les principaux documents analysés incluent :

- 2004 Rapport Taktik sur la restructuration
- Comité mandat des districts – Février 2009
  - Notes de l'atelier AGA 2025 sur les recommandations du comité mandat des districts
- Stratégie nationale de rétention et de croissance de nos effectifs 2009-2012
- Rapport du Comité Wei Ji – Mars 2010
- Évaluation GSAT 2017
- Rapport final de l'UdeS ICO sur la clarification des rôles et des responsabilités – 2024
- Module GES13 – Gestion d'un groupe et d'un district scout

### Analyse réglementaire

Les contraintes légales et réglementaires ont été analysées à partir des règlements généraux des districts et du national, ainsi que des guides et politiques d'incorporation.

Les principaux documents analysés sont :

- Cadre de référence – Structure de services 2018, et autres cadres sur la structure de services à travers l'histoire
- Loi d'incorporation et règlements généraux
- Guide des procédures d'incorporation à l'intention des groupes, guide de dénomination sociale, et guide d'un modèle de règlements généraux à l'intention des groupes
- Cadre de référence : commissaire de district
- PP411-2021-01 – Politique de gouvernance des districts de l'ASC

## Cartographie de la structure actuelle

Une cartographie de la structure organisationnelle a été réalisée afin d'identifier les chevauchements, les doublons et les lacunes. Cette analyse inclut les organigrammes des districts et du national.

## Analyse comparative (benchmark)

Un exercice de comparaison a été réalisé avec 3 organisations scoutes nationales afin d'identifier les bonnes pratiques et les leçons apprises pertinentes pour l'ASC.

 *Le guide d'entretien pour l'analyse est disponible en annexes.*

## Entretiens individuels

Un total de 17 membres du leadership de l'organisation (commissaires, présidences, C.A.N., commissariat national) ont été interviewés afin de recueillir leurs perceptions, besoins et visions pour l'évolution des services aux groupes.

 *Le guide d'entretien est disponible en annexes.*

## Sondage de consultation

Les résultats de la consultation #OnSéCOUTe, menée dans le cadre de la planification stratégique 2026-2029, ont été analysés afin d'intégrer la voix d'un plus grand nombre d'adultes bénévoles. ChatGPT a aidé l'analyse des données.

 *Les questions sur la structure de services sont disponibles en annexes.*

17 Entretiens  
internes

3 Entretiens  
externes

875  
Réponses de  
bénévoles  
dans le  
sondage  
#OnSéCOUTe

+500 non-  
bénévoles

## 2 LA STRUCTURE DANS L'ASC

### 2.1 L'histoire : 30 ans d'évolution des structures de services et gouvernance de l'ASC

<b>Pré-1995</b>	La Fédération des scouts et guides développe de nombreux outils pédagogiques pendant que l'ASC, dotée d'une très petite équipe, peine à suivre. Des discussions émergent sur le dépassement du mandat de la Fédération, notamment en matière de formation. L'ASC reprend graduellement ces responsabilités, et à la disparition des fédérations, les permanents du Québec deviennent ceux de l'ASC.
<b>1995</b>	Début du processus d'intégration de l'Association des Guides au sein de l'ASC. L'ajout de 12 000 membres porte le total à plus de 30 000.
<b>Fin des années 1990 - 2002</b>	Période de fortes tensions entre l'ASC, la Fédération du Québec et les districts. Trois sources principales de désaccord : la gouvernance inéquitable entre fédérations, la question des assurances, et la mise en place d'un réseau parallèle de formateurs.
<b>Mai 2002 - Colloque "Si on allégeait"</b>	Tentative de rétablir la collaboration entre les paliers. Malgré les engagements pris, la confiance demeure fragile.
<b>Septembre 2002</b>	Les tensions culminent entre les districts et le national. Une lettre collective réclame des changements à la direction nationale.
<b>Juillet 2003</b>	Changement de commissaire nationale à la suite d'un appel de candidatures.
<b>Juin 2004</b>	Face à la baisse continue des effectifs, l'ASC mandate la firme Taktik pour proposer une restructuration. Trois scénarios sont présentés. Le Conseil national choisit de supprimer les fédérations.
<b>Mai 2005</b>	Les États généraux du scoutisme confirment la mise en veille des fédérations et amorcent la transition vers une nouvelle structure.
<b>Avril 2007</b>	Adoption de la planification stratégique 2007-2010, qui prévoit la finalisation de la restructuration recommandée par Taktik.
<b>Août 2008</b>	Création du comité sur le mandat des districts pour clarifier leurs rôles.
<b>Avril 2009</b>	Les districts rejettent les recommandations du comité en AGA, créant un clivage important entre le Conseil national et plusieurs grands districts. Des compromis permettent la poursuite de l'assemblée.
<b>2009</b>	Mise sur pied du comité <i>Wei Ji</i> pour repenser la structure. Il recommande la professionnalisation du commissariat national, la création de 10 districts plus solides et l'embauche de ressources permanentes régionales.

<b>Mars 2010</b>	Adoption des recommandations du comité <i>Wei Jien</i> assemblée extraordinaire. Les regroupements de districts visent à accroître la masse critique de jeunes et la capacité administrative.
<b>2010</b>	Restructuration du commissariat national. Création du Collège des dirigeants et de comités nationaux. Chaque district adopte une structure type : administration, communications, développement, ressources adultes, programme des jeunes et représentant des jeunes.
<b>2011</b>	Modification des règlements généraux pour abolir officiellement les fédérations.
<b>2017</b>	Évaluation GSAT de l'OMMS : constat d'un manque de clarté dans les rôles, d'une absence de documentation du Collège des dirigeants et d'un déficit d'évaluation des instances.
<b>2018</b>	Création du document <i>Cadre de référence – structure de services</i> , qui ne sera pas publié.
<b>2020</b>	La pandémie COVID-19 entraîne une chute marquée des effectifs et une instabilité de gouvernance. Un comité spécial est formé et une nouvelle fonction nationale est créée. La communication est difficile et la capacité de service réduite. Certains districts innovent avec la formation virtuelle, mais les formations en présentiel deviennent rares. Le manque de ressources locales freine la relance de plusieurs groupes.
<b>2021–2024</b>	Période d'instabilité du leadership national : plusieurs transitions à la présidence et au commissariat.
<b>2024</b>	Remise du rapport de l'Université de Sherbrooke sur la clarification des rôles et responsabilités.
<b>2025</b>	Lancement du projet <i>Structure de services</i> , amorcé de manière collaborative. Ce projet, prévu jusqu'en 2029, vise à moderniser la structure et à renforcer l'efficacité organisationnelle.

 *La version longue est disponible en annexes.*

L'histoire de la structure de l'ASC révèle une organisation marquée par de nombreux essais à des réformes, avec ou sans succès, créant une fatigue institutionnelle et une impression constante d'être en transition. Des problèmes soulevés il y a 20 ans reviennent aujourd'hui. Les tensions aujourd'hui sont un héritage de communications incomplètes et de conflits antérieurs. La gouvernance a souvent été réactive plutôt que stratégique, contribuant à un sentiment de survie. Cette trajectoire a renforcé une tension durable entre l'autonomie locale, fortement valorisée par les districts, et la recherche de cohérence et efficacité nationale, rendant difficile l'application d'une vision commune.

## 2.2 Des données internes essentielles

**Le membership total de l'ASC est en déclin progressif.**

Le déclin progressif indique que l'ASC fonctionne encore avec certains éléments d'une structure héritée d'une époque où elle comptait 25 000 à 30 000 membres. Aujourd'hui, elle en compte moins de 15 000.

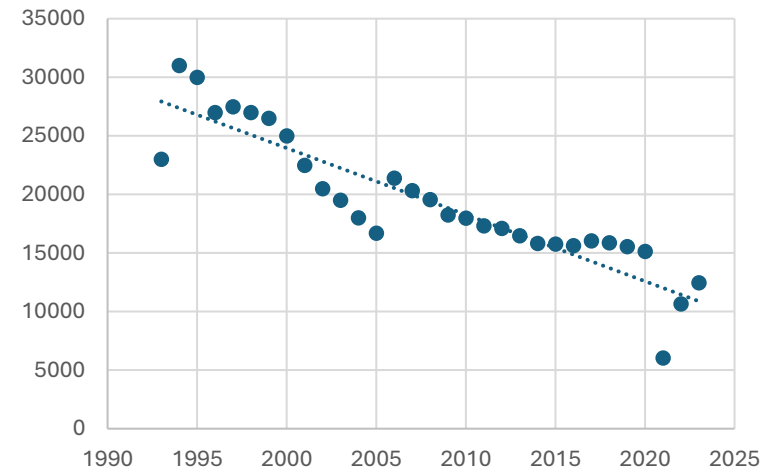
**Le bassin de bénévoles est moins élevé pour les tâches à réaliser dans la structure. Les dernières réformes n'ont pas aidé à arrêter la décroissance du membership.**

À la fin de l'année scoute 2024-2025, l'ASC a 3 596 adultes recensés et 10 393 jeunes. C'est un ratio de 1 adulte pour 2.9 jeunes. **Ce ratio montre que l'ASC a beaucoup d'adultes par rapport au nombre de jeunes. Cela peut indiquer une bonne capacité d'encadrement, mais aussi une pression importante sur le recrutement adulte pour maintenir les unités ouvertes.**

Dans les adultes, si on compte toutes les fonctions et non les personnes (pratique commune de double chapeaux), on a 1 497 fonctions d'administrateurs et 2 913 fonctions d'animateurs. **C'est un ratio de 1 fonction qui soutient la structure, pour 1.9 fonction qui intervient auprès des jeunes. La structure interne repose sur un volume très élevé de rôles administratifs.**

Ça peut indiquer une structure complexe, éclatée sur plusieurs paliers, qui demande beaucoup de coordination. Ça peut aussi être un signe de changement des disponibilités des bénévoles qui ne peuvent plus être présent.e.s toutes les semaines en réunion et en camp pour l'animation. Il resterait à évaluer si la structure s'allégerait, où iraient les bénévoles impliqués en gestion : implication en animation, ou autres manières de soutenir l'organisation (ex. : conseiller.ère.s en apprentissage, levées de fonds, etc.).

Changement des effectifs adultes et jeunes de l'ASC, 1993-2023



*À la fin 2024-2025 :*

*Ratio de 1 adulte pour 2.9 jeunes.*

*Ratio de 1 fonction (personne ou chapeau) qui soutient la structure, pour 1.9 fonction qui intervient auprès des jeunes.*

## 2.3 Structure de services – organigramme vs. réalité

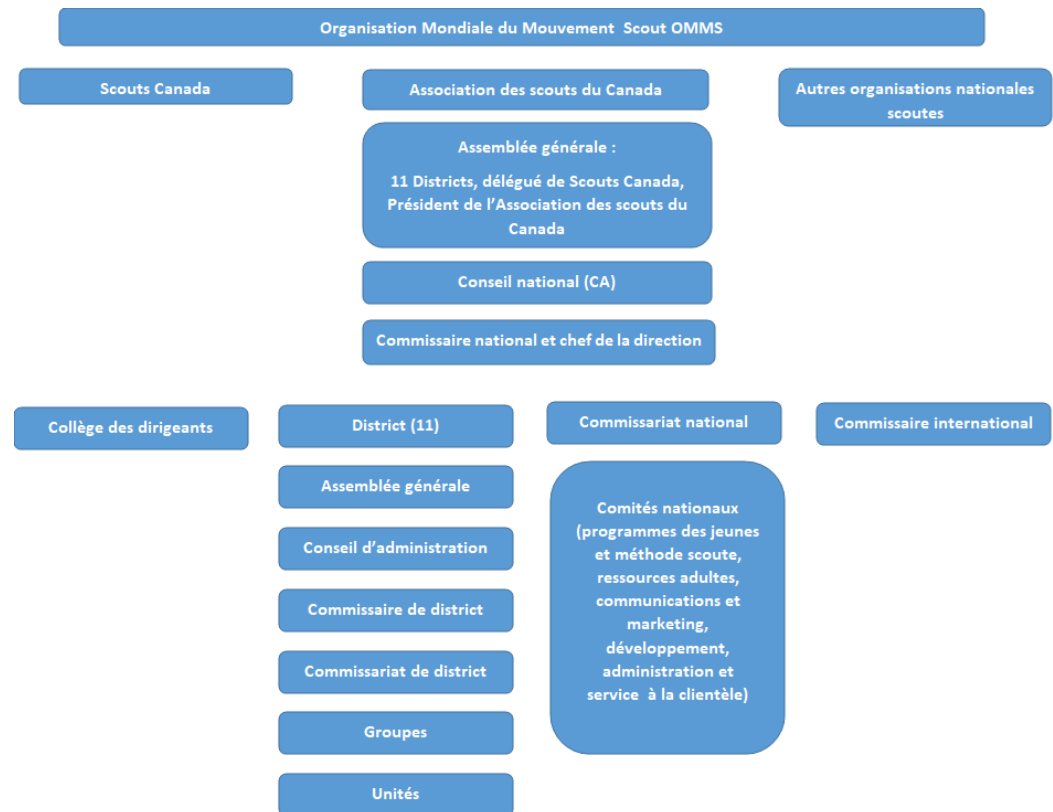
### La structure existante

La version la plus à jour de la description de la structure de services existe dans le *Cadre de référence – structure de services*, complété en 2018, mais qui n’a jamais été publié.

Le graphique inclus dans cette version sont présentés à droite. Un nouveau graphique a été créé en 2025 pour communiquer la structure existante. Ce graphique est présenté plus bas.

### Comment le fonctionnement et les opérations du terrain diffèrent de la structure écrite ?

- **Certaines tables nationales ont été dormantes longtemps.**
  - D’autres sont actives, mais l’information ne se rend pas entre les membres de la table et les commissaires (ex. : les politiques de l’adulte dans le scoutisme ont été travaillées avec les membres de la table des ressources adultes, mais certains commissaires ont reçu le résultat seulement dans le même envoi aux membres dans les groupes).
- **Plusieurs postes sont vacants dans la structure**
  - S’applique spécialement pour les petits districts qui n’ont pas assez de bénévoles pour bâtir un commissariat.
- **Embauche de personnel varié :**
  - Certains districts ont embauché une direction générale, d’autres une coordination à l’administration, d’autres un agent à la boutique, etc.



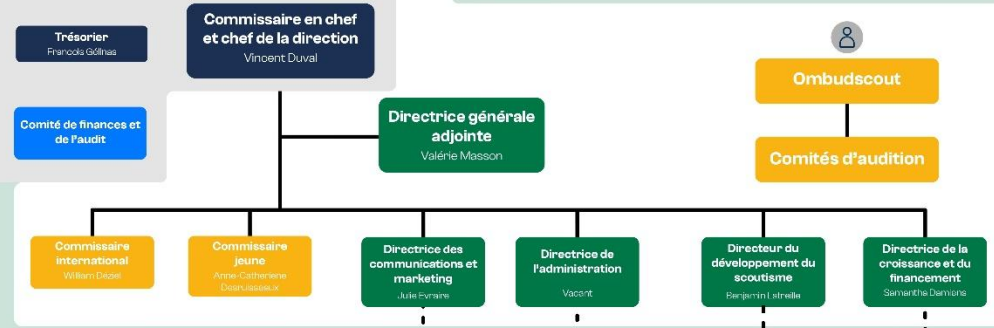
- **Création de fonctions de services de proximité**
  - Pour répondre au besoin de points de contact directs dans un district avec une grande quantité de groupes, le district Montréal métropolitain a des commissaires de regroupement assignés à un nombre réduit de groupes.
  - D'autres districts comme la Montérégie utilisent les membres du conseil d'administration comme contacts pour les groupes scouts.
- **Commissaire vs Direction générale**
  - Le centre national et certains districts comme Horizon Boréal et Montréal métropolitain ont un.e commissaire salarié.e qui agit également à titre de direction générale. Cette personne n'est pas votée par les membres : elle est entérinée par le Conseil d'administration.
  - Certains districts comme Trois-Rives et Érable ont un commissaire voté par les membres, et une direction générale séparée. Ça permet de séparer le rôle de représentant.e du rôle de pourvoyeur de services.
- **Création du poste de direction générale adjointe**
  - Le centre national et le district Montréal métropolitain ont une direction générale adjointe : cette fonction n'est définie nulle part officiellement, mais décharge la direction générale de dossiers.
- **Le développement a longterm été laissé pour compte**
  - Le comité développement n'était pas opérationnel, les districts n'avaient aucun représentant.e.s, et la description de mandat variait entre « développement financier » (ressources) et « développement des groupes » (membres jeunes et adultes).
- **Les rôles ne sont pas pareils entre les districts, et entre le national et les districts**
  - Ça ne permet pas de créer un sentiment d'équipe et d'enjeux communs. Les commissaires adjoints (programme des jeunes, ressources adultes, administration, communications et marketing, développement) n'ont pas les mêmes responsabilités entre les districts et le national. Certains ont du personnel qui couvre un ensemble de responsabilités qui recourent ces différents postes, d'autres séparent certains postes trop larges en plusieurs petits.
- **La structure nationale a changé plusieurs fois**
  - Le C.A.N. n'a pas de délégués dans les tables nationales
  - Programme des jeunes et adultes dans le scoutisme ont été mis sous la même direction au niveau de l'ASC.
  - Le poste de direction au développement a changé vers la direction du développement philanthropique, et ensuite vers la direction de la croissance et du financement

## Niveau national

### Conseil d'administration national (CAN)



### Équipe nationale



### Collège des dirigeants



### Légende

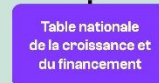
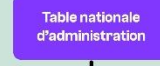


## Niveau des districts

### Conseil d'administration



### Commissariat de district



## Niveau des groupes

Conseil de gestion

Président

Vice-Président

Secrétaire

Trésorier

Commissaire

Conseil d'animation

Responsable de groupe



## Niveau des unités

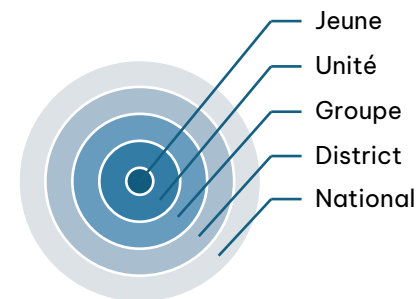


# 3 UNE VISION COMMUNE D'UNE STRUCTURE DE SERVICES

Dans cette section, au lieu de regarder la structure telle qu'elle est, le contenu explore ce qu'elle pourrait être. En puisant dans les idées d'acteurs internes et externes, cette section commence à bâtir la vision vers laquelle tendre.

*Le jeune est au cœur de la mission du scoutisme. La mission se réalise au niveau des unités, dans les groupes et leur communauté.*

*La raison d'être de la structure : assurer que les unités aient les outils, le soutien et les conditions nécessaires pour offrir un programme de qualité, sécuritaire, et inclusif.*



## 3.1 Différences : structure de services vs. Structure de gouvernance

**Une bonne structure de services dépend d'une gouvernance claire** : sans vision ni priorités, ou avec trop de visions et priorités différentes, le service n'est pas clair. **Mais une bonne gouvernance ne fonctionne pas sans une structure de services efficace**, sinon les décisions ne se traduisent pas en actions concrètes et services de qualité.

	Structure de gouvernance ©	Structure de services ©
<b>Définition</b>	La structure de gouvernance détermine qui prend les décisions, comment elles sont prises et à qui les instances doivent rendre des comptes.	L'ensemble des rôles, processus, et ressources de soutien que l'organisation met en place afin de garantir que ses unités locales puissent remplir leur mission avec efficacité.
<b>Mission principale</b>	Donne la vision Assure une voix démocratique	Réalise la vision Assure la qualité des opérations
<b>Fonctions concernées</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'assemblée générale</li> <li>• Le conseil d'administration du national</li> <li>• Les conseils d'administration de districts</li> <li>• Les conseils d'administration ou de gestion des groupes (lorsqu'applicable)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le commissariat national (employés et bénévoles), et ses comités</li> <li>• Les commissariats de district (employés et bénévoles), et leurs comités</li> <li>• Les responsables de groupes et leur conseil</li> <li>• <i>Le Collège des dirigeant.e.s et les tables</i></li> </ul>
<b>Procédure changement</b>	Nécessite des votes en assemblée ou des changements aux règlements généraux.	Nécessite des ressources, et une approche d'amélioration continue.

## 3.2 Une bonne structure selon les dirigeants et dirigeantes de l'ASC

Dans les entretiens semi-dirigés, l'ASC a posé la question :

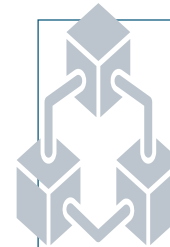
*Pour vous, de quoi a l'air une structure de services qui fonctionne bien ?*

La synthèse des réponses révèle certains éléments qui font unanimité :



### Proximité et réactivité

- La structure doit être près du terrain, accessible, et répondre vite aux besoins des groupes.
- On veut des services qui comprennent la réalité locale et accompagnent concrètement les bénévoles.



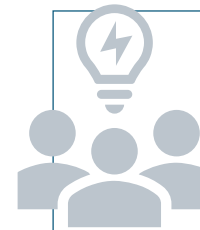
### Clarté, fluidité et simplicité d'accès

- Une bonne structure se définit par une navigation claire : on sait à qui s'adresser, comment obtenir de l'aide, et les rôles sont bien compris.
- Les processus doivent être fluides et uniformes d'un district à l'autre.
- La communication interne doit être rapide, bilatérale et transparente.



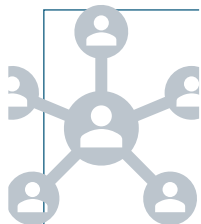
### Appui concret au terrain

- Les dirigeants veulent une structure centrée sur le soutien aux groupes, pas sur l'administration.
- Elle doit aider à recruter, former, outiller et alléger le fardeau administratif.



### Accompagnement et formation continue

- Une structure moderne investit dans l'accueil et la formation : intégration solide, soutien aux bénévoles et renouvellement des équipes.
- On évoque le besoin d'un système de relève et de mentorat intégré, spécialement pour les commissaires ou responsables.



### Structure légère, flexible et collaborative

- Les dirigeants souhaitent pouvoir agir avec moins de lourdeur administrative.
- Une structure moderne est évolutive et s'adapte aux besoins qui changent rapidement.
- Les dirigeants mentionnent le besoin de cohérence entre les différents niveaux (national, district, groupes) et un désir de collaboration entre niveaux.



### Ressources adéquates et spécialisées

- Une bonne structure doit avoir les bonnes compétences au bon endroit.
- Les dirigeants mentionnent que le manque de ressources humaines nuit à la qualité du service.

### 3.3 Le contexte au Canada en 2025-2026 pour les organisations jeunesse

Les évolutions externes au mouvement influencent la manière dont les organisations jeunesse structurent leurs services. Pour conserver sa pertinence, il est essentiel comme organisation de réévaluer régulièrement ses pratiques et ne pas se contenter de reproduire les approches passées sans réfléchir si elles s'appliquent encore. Pour bâtir la vision, ce tableau liste quelques tendances essentielles au Canada en 2025-2026 et leurs implications pour les organisations jeunesse.

Tendances	Implications pour une organisation jeunesse
<b>Une société plus prudente et des attentes accrues envers les organisations jeunesse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hausse des exigences de sécurité, de conformité et de reddition de comptes de la part des parents et des autorités.</li> <li>• Alourdissement de la charge administrative et de la gestion du risque.</li> <li>• Besoin de procédures plus rigoureuses et de personnel mieux formé.</li> </ul>
<b>Des services attendus accessibles, rapides et numériques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attente d'un accès facile et immédiat à toutes les informations, formations et inscriptions.</li> <li>• Faible tolérance pour la lenteur ou les processus complexes.</li> <li>• Transformation technologique devenue incontournable.</li> </ul>
<b>Une généralisation de l'offre en ligne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Multiplication des formations, réunions et activités en format virtuel ou hybride.</li> <li>• Concurrence accrue pour l'attention des bénévoles.</li> </ul>
<b>Baisse continue de l'engagement bénévole traditionnel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une professionnalisation croissante du secteur communautaire.</li> <li>• Nécessité d'offrir de meilleures conditions de travail pour recruter et retenir les employés.</li> </ul>
<b>Diminution des dons et des revenus traditionnels</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pression à "faire plus avec moins" et à diversifier les sources de financement.</li> </ul>
<b>Des subventions orientées vers des projets plutôt que des missions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financement public concentré sur des projets ponctuels et mesurables.</li> <li>• Difficulté à soutenir la mission et la planification stratégique à long terme.</li> <li>• Pression accrue pour livrer des résultats rapides et visibles.</li> </ul>
<b>Une évolution rapide des besoins et attentes des jeunes et des familles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Changements rapides dans les modes de vie, les horaires et les intérêts des jeunes.</li> <li>• Nécessité d'adaptation rapide et d'une structure qui peut s'adapter rapidement.</li> <li>• Risque de perte de membres si l'organisation ne s'ajuste pas rapidement.</li> </ul>
<b>Transition du milieu paroissial vers le milieu communautaire et municipal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transfert des partenariats vers les municipalités, écoles et organismes communautaires.</li> <li>• Nouvelles négociations pour l'accès à des locaux, à du financement ou à de la visibilité locale.</li> </ul>
<b>Une croissance du bassin de jeunes dans les communautés immigrantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Besoin de services, de communication et de leadership adaptés à une plus grande diversité culturelle</li> <li>• Nouvelles approches de recrutement en partenariat avec les communautés culturelles et religieuses</li> </ul>

### 3.4 Des études de cas d'autres associations et organisations

#### Étude de cas 1 : Scouting Ireland

Entretien avec : Joe Marken, Directeur des opérations

Nombre de membres : (2024) ~ 36 000 membres ~400 groupes

Cotisation par membre : (2024-2025) ~ 85 €, + montant du groupe

Budget total (consolidé au national) : (2024) revenus ~5.4 mil. €, dépenses ~6.9 mil. €, réserves non affectées déficit de (10.2 mil. €)

Nombre d'employés : ~45

Structure :

- Membres de l'OBNL au niveau national sont les groupes scouts, et les membres individuels
- C.A. : Un seul C.A. au niveau national, une seule incorporation
- Bureau national :
  - Départements : Programme, bénévoles, finances, protection de l'intégrité, T.I., opérations (événements, communications, bases de plein air)
  - Équipes de projets (employé.e.s et bénévoles)
- Paliers : 6 provinces, 40 contés
- Équipe provinciale de soutien :
  - Commissaire provincial
  - Représentant.e au Programme des jeunes
  - Représentant.e aux bénévoles
  - (Optionnel) Représentant.e aux communications et médias sociaux
- Équipe de conté :
  - Les responsables de groupe font partie de l'équipe de conté.

**Avez-vous fait une restructuration ? Si oui, qu'avez-vous appris ?**

- En 2017, restructuration majeure de gouvernance nécessaire : crise de protection de la jeunesse (à l'abri de la maltraitance, Priorité jeunesse) impliquant le C.A. et le commissaire national. Ils ont perdu leur financement gouvernemental. Un *groupe de*



*révision de la gouvernance* et un *consultant de protection de la jeunesse* ont monté un plan de restructuration. Ils sont passé de : 20 membres au C.A. incluant automatiquement les commissaires provinciaux VERS 13 membres, avec 10 membres élus (passe par un comité de sélection RH), 3 membres d'office.

- En 2018, la restructuration de la gouvernance a amené la restructuration du bureau national :
  - Ils ont centralisé tout le processus de protection de la jeunesse au niveau national : 6 employé.e.s dédié.e.s seulement à ce thème. Avant, les bénévoles régionaux pouvaient outrepasser les décisions du personnel concernant les procédures de protection de la jeunesse. Là ils répondent directement au C.A.
- En 2024, nouvelle ronde de révision de la gouvernance.

#### **Comment gérer-vous une personne ou palier qui ne réalise pas les responsabilités liées à sa fonction ?**

- Selon Joe, le système est compliqué car il passe par trop de niveaux avant la suspension ou expulsion
- Suivre la procédure de mesures disciplinaires :
  - Rencontrer la personne, réviser l'entente d'implication ensemble
  - Si non réglé, monter à travers les paliers : conté, province, national
  - Juste le C.A. national peut expulser un membre

#### **Comment conciliez-vous cohérence et qualité standardisée nationale VS. autonomie régionale ?**

- Selon Joe, la qualité dépend vraiment de la personne au haut du palier qui agit comme modèle.
- Le modèle « Big Mac » (standard commun de livraison de programme) fonctionne très bien avec un groupe qui est nouveau, avec des adultes sans expériences. Ceux qui ont l'expérience n'ont pas les mêmes besoins : « If a scout group grows their leaders from inside, they KNOW what goes well. It's instinct. »
- La formation est un bon outil pour la qualité. L'équipe de formation est nationale :
  - Ils ont un responsable de la formation national. Son équipe est composée des membres de chaque province qui sont responsables de la formation.
  - Ils ont une équipe spécialisée pour donner la formation pour les responsables de groupe (group commissioners).

#### **Avez-vous d'autres conseils pour une autre organisation en restructuration ?**

- Écouter les gens dans l'organisation (employés et dirigeant.e.s en position) : ils vous disent souvent quoi faire.
- Impliquer les jeunes avant tout. Les jeunes devraient nous inviter à leurs réunions et à leur prise de décision. Les jeunes font des erreurs, c'est normal. Notre rôle est de les guider, mais laissons-les expérimenter et essayer.

Graphique de gouvernance [ici](#).

Graphique d'organigramme [ici](#).

Lire plus sur leur gouvernance [au lien suivant](#) (anglais).

Lire plus sur leur révision du système de gouvernance [au lien suivant](#) (anglais).

Lire leurs états financiers et rapport du commissaire national [au lien suivant](#) (anglais).

## Étude de cas 2 : Les Scouts de Belgique

Entretien avec : Benjamin Visée, président fédéral

Nombre de membres : ~64 000, ~400 groupes

Cotisation par membre : 50 €, dégressif par nombre d'enfants dans la famille

Budget total (consolidé au national) : ~ 7 mil. €

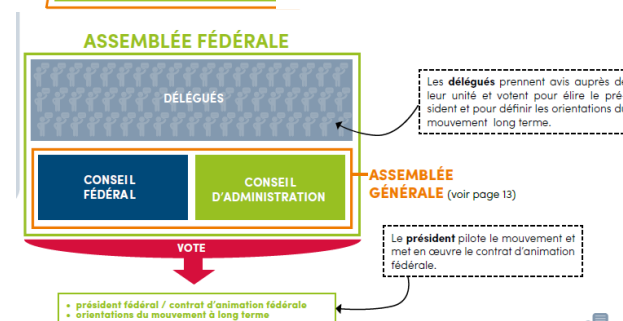
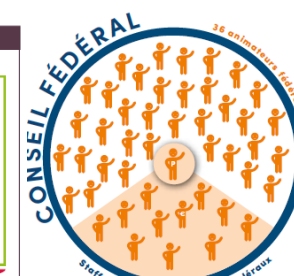
Nombre d'employés : ~50 employé.e.s

Structure :

- Membres de l'OBNL au niveau national sont les groupes scouts (nommés « unités »), représentés par leur responsable de groupe
- Deux grandes instances d'assemblée :
  - Assemblée fédérale : 1 fois aux 3 ans, rassemble les responsables de groupe. (Note : environ 1/3 se présentent)
    - Élection du président fédéral et de son plan d'action : La présidence fédérale, une fois votée, choisit son équipe de responsables fédéraux qui doivent soutenir les groupes sur leur territoire
  - AGA : 2 fois par année, rassemble le Conseil fédéral :
    - Responsables fédéraux (nommés « animateurs fédéraux »)
    - Le C.A.
- C.A. : Un seul C.A. au niveau national, une seule incorporation
- Staff fédéral permanent :
  - Associés à des services spécifiques

**Avez-vous fait une restructuration ? Si oui, qu'avez-vous appris ?**

- À la fin des années 90s, la structure était organisée autour des régions, qui représentaient directement les unités et détenaient donc l'essentiel du pouvoir décisionnel. La fédération agissait principalement comme relais des régions, sans rôle central fort. Cette organisation créait une multiplication des efforts, que ce soit pour les formations, la gestion administrative ou la prise de décision. Ça empêchait toute économie d'échelle. Les disparités entre régions étaient importantes, autant en capacité qu'en



qualité de services, ce qui a alimenté le désir de devenir une véritable fédération d'unités afin d'offrir des services équivalents à tous les membres.

- La réforme mise en place visait donc à renverser ce modèle et à transférer une grande partie du pouvoir vers le président fédéral. Ce dernier, accompagné de son plan d'action, de son équipe salariée et du conseil d'administration national, est devenu la force motrice de l'organisation. Ce changement a permis d'augmenter l'efficacité et la cohérence globale.
- Il comporte quand même un risque à balancer de centralisation excessive du pouvoir et de fragilisation des mécanismes démocratiques. Pour atténuer ce risque, les mandats ont été limités à six ans, et un ancien président adopte volontairement un rôle discret et non décisionnel afin de soutenir la légitimité de son successeur.
- Malgré le renforcement du centre, les unités (groupes) demeurent un contrepoids naturel : ils conservent une forte influence et constituent un équilibre essentiel en cas de tensions ou de dérives.

### **Nos commissaires sont à la fois les représentants élus de leurs groupes et les exécutants régionaux de la stratégie nationale : comment équilibrez-vous ces deux mandats ?**

- L'animateur fédéral est l'équivalent de notre commissaire : il est choisi PAR le président fédéral au début de son mandat. Ils ne sont pas redevables devant les groupes de leur territoire comme si ce sont leurs électeurs. L'animateur doit se positionner pour le BIEN DE LA STRUCTURE et non de sa région ou de son groupe.
- Un animateur fédéral a en moyenne 12 unités, et entre 1000 et 4000 membres. Il va rencontrer les groupes directement et vient en soutien ou fait la discipline au besoin.

### **Comment conciliez-vous cohérence et qualité standardisée nationale VS. autonomie régionale ?**

- Les animateurs fédéraux se rencontrent chaque 6 semaines donc tout le monde se connaît bien et travaille ensemble. Cette proximité, combinée aux formations de cadre organisées au niveau fédéral, crée une forte culture commune et un haut niveau de confiance.
- Lorsqu'un groupe d'unités veut organiser une formation pour ses membres, il est obligé de l'ouvrir à tous, pour ne pas créer d'inégalités ni briser la logique de qualité uniforme. Si la fédération commençait à accepter des exceptions locales, cela créerait un effet domino et affaiblirait la structure commune.
- Garder toujours la notion du bien de l'organisation au complet : Même si les régions ont disparu, les animateurs fédéraux ont parfois le goût de faire vivre cet esprit de région (identité, rencontres, etc.) car le national est loin. Mais ça vient déséquilibrer et enlever l'équité dans les services.

Lire plus sur la structure [au lien suivant](#). (Télécharger le document [« Fédération, dis-moi qui tu es. »](#))

### Étude de cas 3 : Conseils de l'OMMS sur les structures de services, avec exemples de Scouts UK

**Entretien avec :** Ruth Potts, directrice du soutien aux membres pour l'OMMS, ancienne employée de Scouts UK dans l'équipe de croissance et de développement des services sur le terrain

#### **Avez-vous fait une restructuration ? Si oui, qu'avez-vous appris ?**

- En 2024, l'OMMS a fait une grande restructuration. Avant, les équipes étaient séparées en équipes thématiques : développement du scoutisme, développement organisationnel, communications. Ces équipes se répétaient aussi au palier des régions de l'OMMS. Ça créait un manque de redevabilité.
- Nouveau système : équipes thématiques inter-paliers (mondial et régional). Ex. : Ruth gère l'équipe services aux membres. Au lieu d'avoir besoin d'un responsable aux ressources adultes dans chaque région, ils en ont besoin de 3 au total. Ils ont aussi mis en place des « clusters » : des équipes inter-thématiques pour éviter les silos (ex. : gouvernance et engagement jeunesse sont intimement liés, mais avant étaient séparés).
- Le bureau régional reçoit les demandes des membres de la région : ils sont redevables de décider comment le besoin sera traité. Une fois la démarche décidée, la demande est déléguée à l'équipe de travail qui s'occupe de ce thème.

#### **Est-ce que vous conseillez à une organisation scout de recréer une structure de services comme celle de l'OMMS ?**

- L'OMMS a une structure de consultants : une organisation nationale scout demande un service ou une expertise, et l'OMMS assigne un.e consultant.e. Mais selon Ruth, cette structure peut être trop lourde pour une OSN. Un système complexe comme ça exige énormément : communication continue, coaching, mentorat, mises à jour annuelles des compétences et coordination constante.
- Selon Ruth, dans une restructuration, plus la structure est lourde, plus elle devient difficile à soutenir.
- Scouts UK est un exemple ici d'un modèle efficace de négociation, collaboration et travail de proximité :
  - Scouts UK a des C.A. à tous les paliers
  - Les premiers répondants sont des commissaires de regroupement de groupes, des premiers contacts qui comprennent la réalité de leurs groupes et peuvent les orienter vers les bons services selon le besoin.
  - Au niveau national, les spécialistes (employés) apportent l'expertise technique : Ruth faisait partie d'une équipe d'agents de développement qui travaille directement avec les districts sur la croissance et la stratégie. Le district reçoit la demande, et l'équipe à Ruth les aidait à trouver des solutions.
  - Scouts UK a du personnel en télétravail, et du personnel régional qui amènent un appui direct au terrain.
  - Ils ont des outils pratiques comme un kit de développement comparable au GSAT.



### **Avez-vous d'autres conseils pour une autre organisation en restructuration ?**

- Dans une restructuration, le rôle du national n'est pas de "détenir la solution", mais d'aider les districts et les groupes à révéler la leur. Parfois on enseigne, mais souvent on accompagne en posant les bonnes questions et en renforçant la capacité locale. Imposer une réponse venue d'en haut est contre-productif : cela alimente les tensions politiques et crée l'idée que "le national veut décider pour nous". La valeur du changement repose autant sur l'approche que sur la structure elle-même : écouter, soutenir, et construire avec le terrain plutôt que pour le terrain.
- Les restructurations qui fonctionnent réellement sont celles où l'organisation parvient à établir une intention commune simple, limpide, et partagée par tous. Dans le mouvement scout, on accumule souvent trop d'objectifs, trop d'initiatives, trop de détails, au point d'oublier l'essentiel. La réussite exige de revenir à la question fondamentale : Pourquoi sommes-nous ici ? Quel impact ultime voulons-nous avoir ? Quand la stratégie est réduite à une idée si simple que personne ne peut s'y opposer, tout le reste devient plus facile. Ruth souligne l'exemple des Scouts UK : dès que leur stratégie a été simplifiée autour d'une ambition unique (« chaque jeune repart plus confiant qu'il n'est arrivé »), l'alignement est devenu naturel, les décisions plus fluides, et la cohésion beaucoup plus forte. La clé est donc de revenir à la raison profonde de notre engagement : Pourquoi restons-nous dans le mouvement ? C'est en recentrant l'organisation autour de cet objectif commun, tangible et universellement mobilisateur, que la restructuration aura le plus d'impact et le plus de sens.

Lire plus sur la structure de services de l'OMMS [au lien suivant](#).

Lire plus sur la structure de Scouts UK [au lien suivant](#).

## 3.5 Une structure en santé selon des auditeurs externes

Pour mesurer notre qualité opérationnelle et de gouvernance comme association, nous pouvons nous tourner vers des critères externes. **Dans la structure de gouvernance de l'ASC, chaque palier existe à titre de corporation indépendante. Dans un souci d'équité, ces critères d'audit peuvent aider chaque palier à mesurer leur excellence opérationnelle.**

### Le GSAT de l'OMMS

Comme organisation scout nationale, notre reconnaissance par l'OMMS nous permet d'accéder à leur norme internationale de qualité nommée GSAT (« Global Support Assessment Tool, » ou Outil d'évaluation du soutien mondial). **L'ASC a fait cet audit en 2017 et a passé la norme. Les pistes d'amélioration ressorties ont eu une grande influence les planifications stratégiques à venir.** Les critères qu'il reste notamment encore à améliorer :

- manque de clarté dans les rôles
- absence de documentation du Collège des dirigeants
- déficit d'évaluation des instances et d'amélioration continue.

Lire plus sur la norme [au lien suivant](#).

### Le code de gouvernance des Organismes à but non lucratif (OBNL) québécois de sport et de loisir

Le Code a pour but de procurer une référence sûre et claire en matière de politiques et de pratiques de gouvernance : c'est un document de référence qui s'inscrit dans les exigences des programmes et conventions d'aide financière du Secteur du loisir et du sport du ministère de l'Éducation (MEQ). **L'ASC tombe dans la catégorie de niveau « élevé ».** Notamment, la subvention à la mission PAFONL était attachée, une source importante de financement à la mission. **L'ASC a adapté ses règlements généraux pour être conforme à ces normes.**

Lire plus sur le code [au lien suivant](#).

### Imagine Canada

Comme organisation à but non lucratif reconnue au Canada, les organisations de l'ASC peuvent renforcer leur gouvernance et activités en s'évaluant via les normes d'Imagine Canada. L'évaluation permet de se comparer aux pratiques exemplaires et d'accéder à des outils pour améliorer leur efficacité et accroître leur impact. **L'ASC n'a pas fait cet audit.**

Lire plus sur la norme [au lien suivant](#).

### L'excellence opérationnelle par McKinsey & Company

L'ASC peut apprendre d'auditeurs privés, tel que la firme de consultation McKinsey & Company. La firme identifie 5 éléments d'excellence opérationnelle : Finalité, Principes et comportements, Systèmes de gestion, Systèmes techniques, Technologie. Chacun de ces éléments dépend de son prédécesseur. **Une leçon essentielle pour notre organisation : la structure doit être liée directement à la raison d'être et aux priorités stratégiques de l'organisation pour permettre de livrer sur le plan d'action.** Une fois la vision confirmée pour tout le monde, et les principes et comportements qu'elle implique définis, c'est normal et sain d'adapter les systèmes de gestion, les systèmes techniques, et la technologie pour mieux livrer sur la vision.

Lire plus sur leur modèle d'excellence [au lien suivant](#).

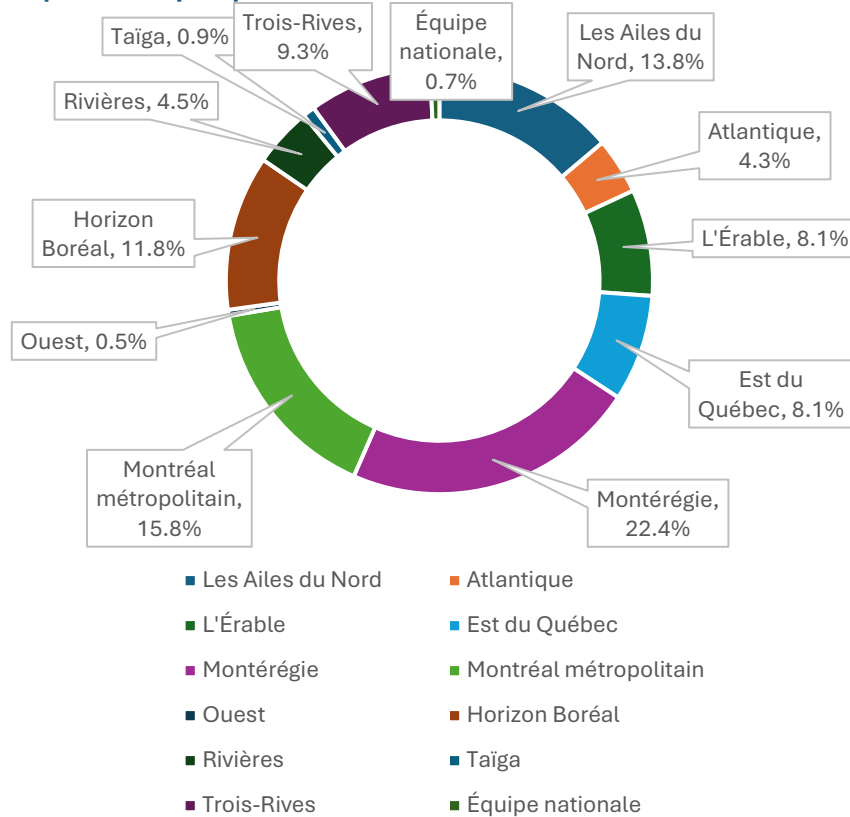
# 4 DONNÉES

Cette section présente ce que les bénévoles de l'ASC ont à dire sur la structure de l'organisation.

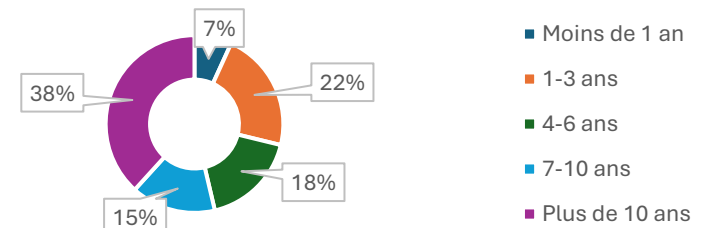
## 4.1 Les données du sondage #OnSéCOUTe

Portrait démographique des 875 réponses, excluant les 500 non-bénévoles = ~ 23 % des bénévoles (Note : certaines personnes ont rempli le sondage plusieurs fois pour leurs différentes fonctions, donc marge d'erreur incluse).

Répartition par pallier



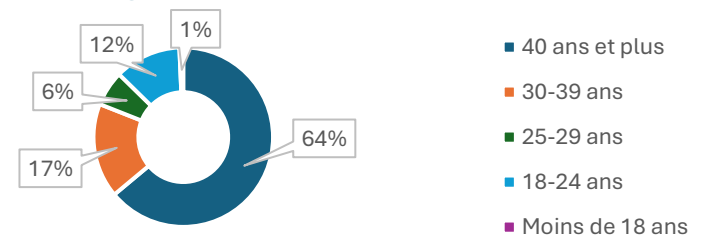
Répartition par années dans le scoutisme



Répartition par fonction



Répartition par âge



## Les services attendus selon les bénévoles

Si notre objectif est d'assurer que les groupes scouts reçoivent tous les services le plus efficacement possible, c'est quoi tous les services attendus des groupes ? Quels sont les besoins ? La question dans le sondage était :

*Quel(s) service(s) ou soutien de l'organisation sont les plus utiles actuellement pour aider nos bénévoles à réaliser fonction ? De qui les reçoivent-ils (groupe, district, équipe nationale) ?*

Les plus récurrents :

- **Soutien de l'équipe d'animation ou du groupe** : Les bénévoles mentionnent massivement le soutien direct de leur équipe locale : co-animateurs.trices, responsables de groupe, pairs. C'est la principale source de soutien perçue dans l'organisation. Ce soutien prend la forme de collaboration, partage d'idées, entraide et accompagnement pratique.
- **Soutien du district** : Les commissaires et bénévoles de district sont identifiés comme des relais utiles. Ce soutien est souvent associé à l'accompagnement, à la communication et à l'organisation logistique ou administrative.
- **Formations et ressources en ligne** : Les formations virtuelles, les documents ou ressources en ligne sont appréciés, surtout quand ils sont concrets et accessibles.

### Selon les dirigeants.e.s (réponses des entretiens semi-dirigés)

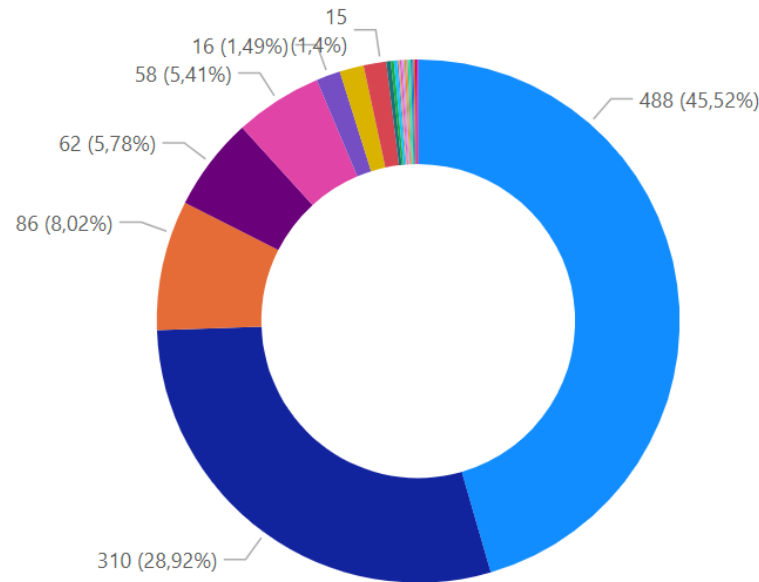
*Quels sont les services et besoins les plus importants que vous voyez ? Et quels besoins voyez-vous devenir de plus en plus importants dans le futur ?*

Les éléments qui sont ressortis le plus souvent :

- **Formation & accompagnement** : Former, coacher et soutenir les bénévoles au quotidien
- **Conformité & administration** : Simplifier et accompagner les obligations légales
- **Recrutement & rétention** : Outils, campagnes et soutien au renouvellement des équipes
- **Développement & survie** : Soutenir la croissance et la survie des groupes
- **Outils numériques & communication** : Simplifier les systèmes et améliorer la circulation d'information
- **Support spécialisé (juridique, RH)** : Expertise centralisée pour les dossiers complexes

## Vers qui se tournent nos non-bénévoles pour des services ?

Quand les non-bénévoles ont besoin de soutien par rapport au scoutisme, ils se tournent en vaste majorité vers le ou la **responsable d'unité**, ou vers le ou la **responsable de groupe**. Ça réitère l'importance d'outiller ces personnes dans leur rôle non seulement pour livrer un scoutisme de qualité aux jeunes, mais aussi comme responsables de la qualité des services livrés aux parents et autres membres de la communauté.



- Animateur.trice responsable de l'unité
- Responsable de groupe
- Médias sociaux (groupes de discussion)
- Conseil de gestion ou conseil d'administration
- Site web du groupe
- Équipe du district
- Site web du district
- Site web du centre national
- Aucun
- Autres parents
- N/A
- Amie
- Amis Scouts
- Courriel
- Équipe du centre national
- facebook du groupe

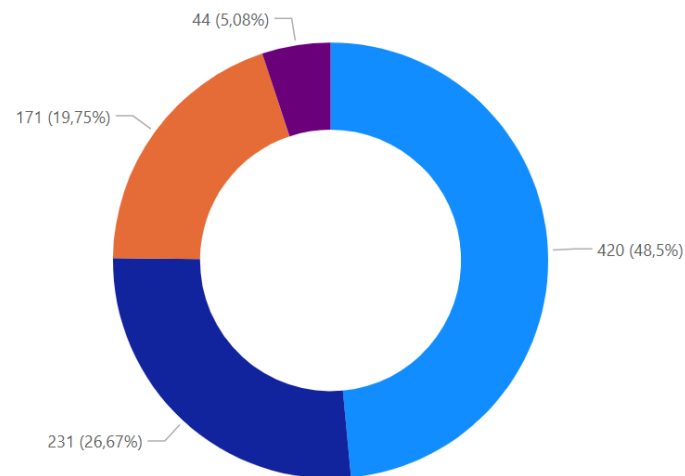
## Compréhension des rôles et responsabilités des paliers de l'organisation

Est-ce que les répondant.e.s savent vers qui se tourner pour obtenir le soutien qu'ils ont besoin pour répondre à leurs besoins ?

En général, environ la  $\frac{1}{2}$  des répondant.e.s affirment « Je sais **généralement** vers qui me diriger pour mes différents besoins. Il m'arrive de **chercher un peu** mais je finis par obtenir les services souhaités. »

Environ  $\frac{1}{4}$  savent **toujours**, et environ  $\frac{1}{4}$  se demande **parfois** ou se demandent **souvent** vers qui se tourner.

*🔗 Chaque district peut voir les résultats pour leur district en annexes.*



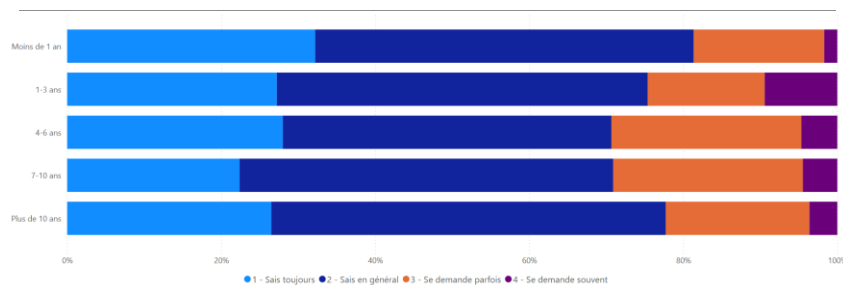
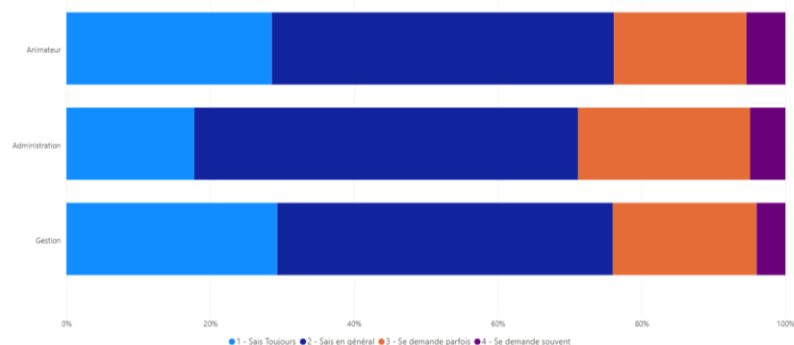
Réparti par **fonction**, on ne voit pas une fonction qui se démarque particulièrement pour la compréhension de la structure.

Ça implique que la **compréhension est généralement répartie à travers les fonctions**, et qu'il n'y a pas une fonction qui comprend mieux les rôles et responsabilités que d'autres.

Réparti par **année(s) d'implication dans le mouvement**, on ne voit pas une durée d'implication qui se démarque particulièrement pour la compréhension de la structure.

Ça implique que la **compréhension est généralement répartie à travers les années d'expérience**, et qu'on ne voit pas de tendance à mieux comprendre le plus longtemps qu'on est dans l'organisation.

● 2 - Sais en général ● 1 - Sais Toujours ● 3 - Se demande parfois ● 4 - Se demande souvent



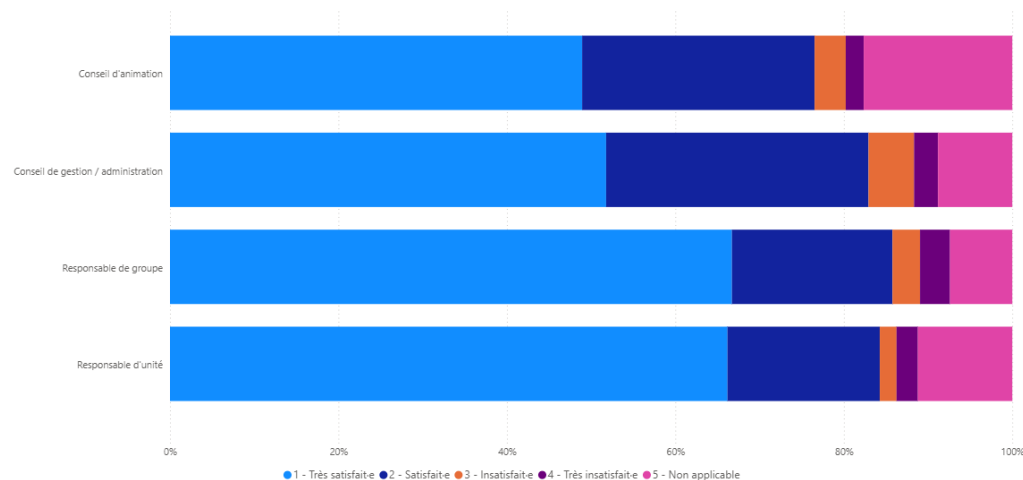
## Degré de satisfaction reçu du groupe

Est-ce que les répondant.e.s sont satisfait.e.s avec les services reçus de leur groupe ?

La majorité sont **très satisfait.e.s**. En comparaison aux autres paliers, le groupe est celui avec le **plus haut taux de satisfaction**.

Les résultats et commentaires démontrent l'**importance des services de proximité**, spécialement de la part des **responsables de groupe** et **responsables d'unité**. Ils et elles créent l'ambiance positive et collaborative et offrent le soutien rapide et direct que les répondant.e.s veulent recevoir.

Le plus grand défi est le **manque de bénévoles** et la **surcharge** que ça engendre.



## #101 Commentaire niveau satisfaction (groupe)

Thème	Mots clés	Réponses
<b>Bon esprit d'équipe</b>	bonne collaboration, ambiance positive	132
<b>Soutien apprécié</b>	disponibilité, aide, appui rapide	55
<b>Accompagnement des responsables</b>	appui du responsable, soutien local	33
<b>Engagement des bénévoles</b>	personnes impliquées, dévouées	31
<b>Motivation &amp; reconnaissance</b>	valorisation, merci, appréciation	6
<b>Manque de ressources</b>	pas assez de bénévoles / surcharge	27
<b>Gestion interne</b>	organisation, clarté des rôles, coordination	24
<b>Manque de communication</b>	infos floues, suivi manquant	21
<b>Soutien variable selon les équipes</b>	inégal selon groupes / sections	4
<b>Besoin d'accompagnement structuré</b>	encadrement plus formel	2
<b>Réponses non pertinentes</b>		297

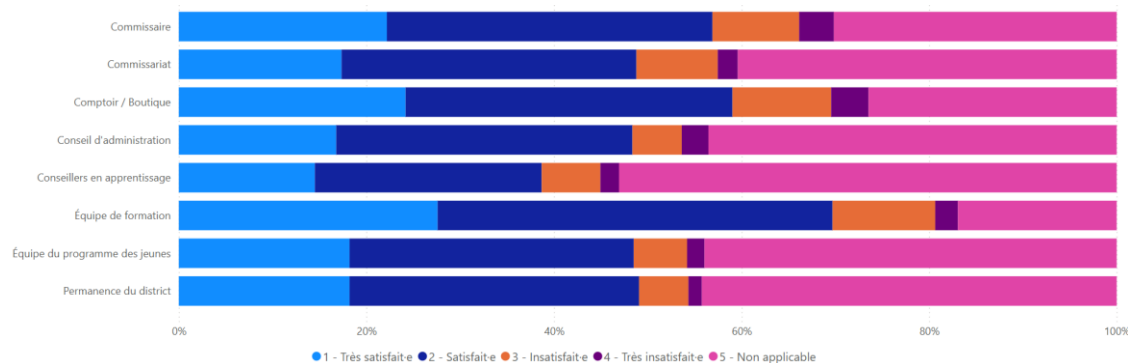
## Degré de satisfaction reçue du district

Est-ce que les répondant.e.s sont satisfait.e.s avec les services reçus de leur district ?

Les résultats présentés sont la **moyenne à travers les districts**. La majorité des résultats démontrent une satisfaction générale avec les services du district.

En moyenne, le ou la **commissaire**, le **comptoir/boutique**, et l'**équipe de formation** sont les services avec le plus haut taux d'insatisfaction.

*🔗 Chaque district peut voir les résultats et commentaires pour leur district en annexes pour informer leur amélioration continue.*



### #103 Commentaires niveau satisfaction (district)

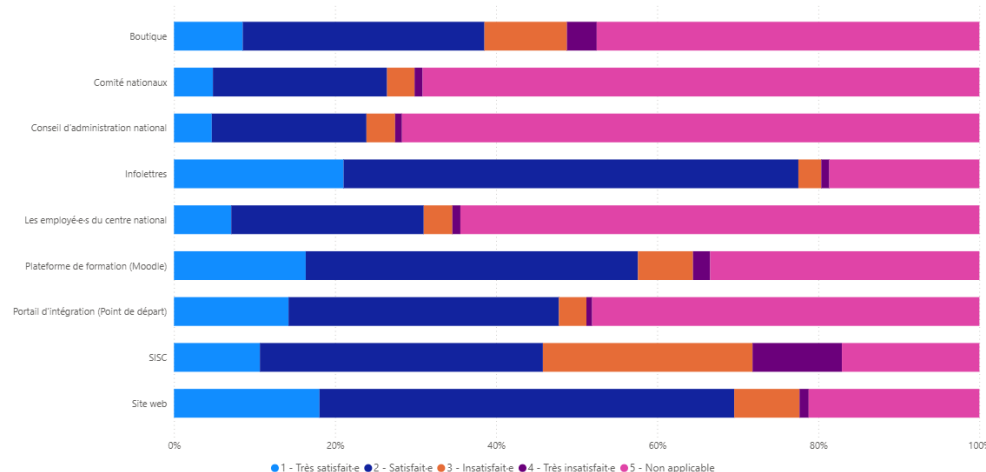
Thème	Mots clés	Réponses
<b>Satisfaction générale ou bon service</b>	Très bien, satisfait, bon travail, ok	85
<b>Soutien et communication efficace</b>	bonne communication, réponses rapides, disponible, présent, aide	39
<b>Bonne collaboration et esprit d'équipe</b>	bonne équipe, collaboration, entraide	21
<b>Manque de communication</b>	manque de suivi, difficile d'avoir des nouvelles, peu de contact	28
<b>Difficulté à comprendre le rôle du district</b>	je comprends mal leur rôle, pas clair, je ne sais pas à quoi sert le district	14
<b>Accessibilité / horaire du magasin</b>	magasin fermé, horaire peu pratique	4
<b>Rigidité ou règles trop strictes</b>	règles plus sévères que le national	1
<b>Réponses non pertinentes</b>		343

## Degré de satisfaction reçu du national

Est-ce que les répondant.e.s sont satisfait.e.s avec les services reçus du centre national ?

La majorité des répondant.e.s n'ont **peu ou pas de contact avec le centre national**. Les services les plus utilisés sont le **SISC**, les **infolettres**, le **site web**, et la **plateforme de formation (Moodle)**.

**Le SISC a le plus haut niveau d'insatisfaction des services.** Cette insatisfaction se reflète dans les réponses aux questions suivantes sur les plus grands irritants et les suggestions d'amélioration pour la structure.



### #105 Commentaires niveau satisfaction (national)

Thème	Mots clés	Réponses
<b>Soutien ou outils utiles et faciles d'utilisation</b>	site, bibli-scout, facile, trouve, réponses	8
<b>Bonne expérience avec certaines équipes</b>	équipe, contact, soutien, bon	6
<b>Reconnaisances du travail</b>	reconnaissance, merci, appui, soutien	5
<b>Outil SISC perçu comme lourd</b>	sisc, lourd, long, cases, obligatoire	2
<b>Manque de communication / lenteur</b>	communication, réponse, délai	1
<b>Peu ou pas de contact avec le national</b>	contact, interaction, parle, lien	270
<b>Non concerné ou non applicable</b>	applicable, pas, lien	68
<b>Utilisation partielle des outils / services</b>	moodle, sisc, site, formation	33
<b>Réponses non pertinentes</b>		338

## Les plus grands irritants

Pour les répondant.e.s en **animation**, le manque de formation fréquentes et adaptées au terrain est le plus grand irritant.

Tous les groupes notent un **manque de soutien du district et de l'ASC comme un irritant**. C'est décrit par le manque de réponses et de présence, une communication lente, et un sentiment qu'il y a un manque de suivi continu et concret.

Tous les groupes notent aussi le **manque de ressources humaines** comme un irritant, ciblant notamment le sentiment de **surcharge administrative** et la **difficulté de recrutement et rétention**.

L'**animation et la gestion** notent le **SISC** comme irritant, le qualifiant de lent, peu convivial, et complexe.

### Animation

Irritant	Description	Réponses
Manque de formation	Besoin de formations plus fréquentes et adaptées à la réalité de terrain	46
Manque de soutien du district / autres paliers	Peu de suivi, lenteur des réponses, manque de présence des responsables	37
SISC	Le SISC est perçu comme lent, peu convivial; difficulté à obtenir les infos nécessaires	26
Manque de clarté dans les rôles / tâches	Division des responsabilités peu claire	30
Communication déficiente	Canaux de communication peu efficaces, délais dans les réponses	24
Ressources insuffisantes	Manque de matériel, de bénévoles et de temps	20

### Administration

Irritant	Description	Réponses
Manque d'organisation / temps	Lourdeur administrative, manque de coordination	27
Manque de soutien du district / ASC	Peu de suivi concret, manque de communication	15
Bureaucratie / lenteur	Trop de paperasse, processus longs	12
Manque de ressources humaines	Bénévoles débordés, surcharge de travail	8
Manque de formation / soutien technique	Besoin d'accompagnement administratif ou technique	8

### Gestion

Irritant	Description	Réponses
Manque de soutien du district	Communication lente, peu de suivi concret	18
SISC	Interface complexe, lenteur	14
Charge de travail trop élevée	Manque de relève, surcharge administrative	9
Ressources humaines limitées	Difficile de recruter / garder des bénévoles	8
Manque de clarté dans les rôles	Responsabilités mal définies entre niveaux	8

## Les suggestions pour la structure

La suggestion la plus récurrente pour les répondant.e.s autant en **animation, administration et gestion** est **l'amélioration des outils numériques**, notamment le désir pour des **plateformes numériques simples et fonctionnelles qui allègent la charge administrative**. Le SISC est mentionné dans ce contexte.

Un autre grand thème d'amélioration suggéré est la **rapidité des réponses et de traitement des demandes**. Cet enjeu est directement lié aux confusions face aux rôles et responsabilités : en précisant mieux qui se charge de quels services et quelles décisions, le traitement des demandes peut être accélérer.

Le sentiment qui ressort des suggestions est le désir de se **sentir soutenu** : d'avoir un **accompagnement personnalisé et humain**, qui permet de résoudre des problèmes rapidement et de manière ciblée.

### Animation

Suggestion	Description / résumé	Réponses
<b>Améliorer les outils disponibles en ligne</b>	Plateformes plus simples, à jour, accès plus facile à l'information	139
<b>Accompagnement personnalisé</b>	Suivi humain adapté	52
<b>Rapidité des réponses</b>	Communication plus réactive, traitement plus rapide des demandes	49
<b>Clarté des rôles et responsabilités</b>	Fonctions mieux définis afin de savoir vers qui se tourner selon les besoins	32
<b>Accessibilité du comptoir / boutique</b>	Accès plus facile et rapide au matériel nécessaire aux activités	6
<b>Soutien accru</b>	Recherche d'une plus grande présence et disponibilité pour appuyer les groupes sur le terrain	4
<b>Manque de ressources</b>	Besoin plus de recrutement de bénévoles et outils adéquats pour accomplir efficacement les tâches	3
<b>Améliorer la communication</b>	Circulation d'information plus claire et cohérente entre les différents paliers	3

### Administration

Suggestion	Description / résumé	Réponses
<b>Améliorer les outils disponibles en ligne</b>	Demande de systèmes numériques plus fonctionnels et simplifiés pour alléger tâches administratives	40
<b>Rapidité des réponses</b>	Communications plus rapides pour résoudre les dossiers et question administratives plus rapidement	23
<b>Clarté des rôles et responsabilités</b>	Besoin de mieux comprendre les responsabilités de chaque niveau pour éviter la confusion	15
<b>Accompagnement personnalisé</b>	Recherche d'un appui plus présent dans la gestion administrative, surtout pour les nouveaux bénévoles	13
<b>Soutien accru</b>	Plus grande disponibilité du district et/ou du national pour appuyer les opérations administratives	3
<b>Accessibilité du comptoir/boutique</b>	Améliorer les délais ou les modalités d'accès au matériel et aux produits officiels	2
<b>Améliorer la communication</b>	Clarification des échanges internes et rendre les messages plus uniformes	2

Les **non-bénévoles** suggèrent avant tout d'améliorer la communication et la transparence entre les paliers.

Ils et elles mettent également l'importance sur ce dont les groupes ont besoin : des **outils modernes** pour l'inscription et la gestion, et un **soutien concret des autres paliers** pour leur planification et recrutement.

### Gestion

Suggestion	Description / résumé	Réponses
<b>Améliorer les outils disponibles en ligne</b>	Simplifier les plateformes de gestion et centraliser les outils pour réduire la charge administrative	29
<b>Rapidité des réponses</b>	Retour plus rapide des paliers supérieurs, particulièrement dans la résolution de problèmes	18
<b>Clarté des rôles et responsabilités</b>	Importance de définir les rôles entre le groupe, le district et le national	12
<b>Accompagnement personnalisé</b>	Désir d'un accompagnement ciblé pour les gestionnaires afin de les soutenir dans la coordination et la planification	10
<b>Améliorer la communication</b>	Appel à une communication bidirectionnelle plus claire et structurée entre les niveaux.	2
<b>Manque de ressources</b>	Besoin accru en ressources humaines et en appui logistique pour alléger les tâches	1

### Non bénévoles

Suggestion	Description / résumé	Réponses
<b>Améliorer la communication</b>	Mieux diffuser l'information, renforcer la transparence, uniformiser les canaux (courriel, site, Facebook) améliorer communication entre les paliers	41
<b>Moderniser les outils</b>	Besoins d'outils numériques plus conviviaux (plateformes, site web, formulaires, moins de papier), solutions simplifiées pour les inscriptions et la gestion	24
<b>Renforcer le soutien aux groupes</b>	Appui plus concret du district ou du national pour l'organisation, la planification et le recrutement	23
<b>Simplifier la structure</b>	Réduire la complexité hiérarchique, clarifier les rôles et alléger les processus décisionnels	17
<b>Autonomie locale</b>	Donner plus de latitude aux groupes locaux pour adapter les décisions à leur réalité	15
<b>Favoriser la collaboration</b>	Encourager davantage le travail en équipe, le partage entre groupes, les projets communs	7
<b>Réduire la bureaucratie</b>	Alléger les procédures administratives et la paperasse	2
<b>Réponses non pertinentes</b>		143

## 5 ENJEUX ET HYPOTHÈSES DE SOLUTIONS

Dans les entretiens semi-dirigés, l'ASC a demandé à ses dirigeant.e.s :

*D'après vous, où est le cœur de l'enjeu actuel ? Dans la gouvernance, ou dans les services, les deux, ou autre ?*

33% ont répondu la **gouvernance**. 27% ont répondu **les services**. 7% ont répondu **les deux**, et 33% ont répondu **autres**. Dans les raisons autres :

- La variabilité de grosseur des districts
- Le manque de ressources humaines (bénévoles ou salariées)
- Le coût trop élevé des services de l'ASC
- La communication des décisions

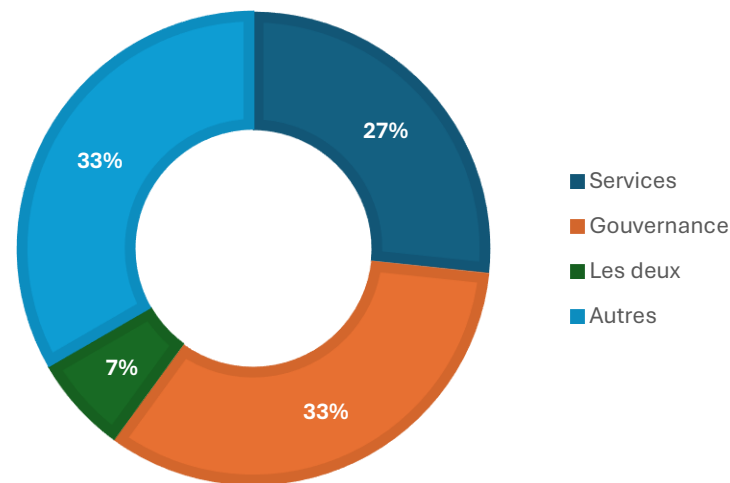
On constate donc qu'il manque actuellement un consensus sur le cœur du problème.

Dans les entretiens semi-dirigés, l'ASC a ensuite demandé :

*Maintenant qu'on a décortiqué un peu l'enjeu, quelles solutions ou améliorations avez-vous déjà envisagés pour la structure de l'ASC ? Est-ce qu'il y a des solutions que vous avez déjà essayé et qui ont échoué ? Qu'avez-vous appris ?*

La prochaine section décortique les enjeux et les solutions les plus récurrentes proposées dans les entretiens, ainsi que dans les analyses et rapports passés réalisés sur la structure. Les solutions sont des hypothèses existantes et non le plan de transition. Pour adresser la distinction entre services et gouvernance, la légende suivante a été utilisée :

- ☉ Enjeux ou solution qui touche à la structure de **services**
- ☉ Enjeux ou solution qui touche à la structure de **gouvernance**



## 5.1 Qualité des services : clarté des attentes, reddition de comptes et liens de redevabilité pour le national, les districts et les groupes

### Enjeux

- Frustrations bidirectionnelles liées aux bris de services ou à la qualité bâclée : national vers les districts s'ils ne livrent pas (formations, programme des jeunes, etc.), districts vers le national s'il ne livre pas (SISC, boutique, etc.), groupes vers la structure de services si elle ne livre pas
- Chaque niveau veut son autonomie, mais aussi sa capacité et liberté d'action
- Les liens de redevabilité ne sont pas clairs si quelqu'un n'effectue pas le travail (i.e. selon quel standard de qualité? Qui doit soutenir? Qui doit renvoyer?).
- Il n'existe pas de manière de mesurer la qualité des services, ni pour le national ni pour les districts ni pour les groupes, pour valider si le mandat est respecté et atteint ou non.

### Hypothèses de solutions

- ☉ Mettre à jour le Cadre de référence Structure de services avec les liens de redevabilité existants
- ☉ Implémenter un standard de qualité de livraison de services et des outils d'auto-évaluation pour le national et les districts, basé sur les outils existants d'audit de qualité (GSAT, Imagine Canada, Scouts Canada évaluation de la qualité, etc.). Mesurer annuellement. Pour les districts, si le standard n'est pas atteint (i.e. les groupes ne peuvent accéder à ce standard de qualité de la part de son district) :
  - Offrir un accompagnement personnalisé aux districts en difficulté, en visant leur amélioration continue et leur autonomie. Utiliser le standard de qualité pour cibler le soutien nécessaire et aider.
  - Fusionner de manière temporaire ou permanente avec un district avoisinant (l'ensemble des services ou des services spécifiques). Payer à ce district les services demandés.
- ☉ Standardiser un outil pour aider les districts dans l'évaluation de qualité des groupes et comment soutenir les groupes en difficulté (simplification des mini-rapports des groupes et plans de camp)
- ☉ Processus de gestion de projets et d'assurance qualité sur les projets / politiques : tests pilotes, rétroaction, corrections avant déploiement, reddition de compte, amélioration continue.
  - Analyser les parties prenantes avant le projet, et consulter les commissaires, commissaires adjoints, responsables de programme, etc. avant d'adopter des changements majeurs.

- ☺ Implémenter une matrice de redevabilité intra et interpaliers
- © Réviser le cadre de référence structure de services et officiellement le publier. Consolider les mêmes définitions de mandat dans :
  - Les règlements généraux
  - Guide des procédures d'incorporation à l'intention des groupes, guide de dénomination sociale, et guide d'un modèle de règlements généraux à l'intention des groupes
  - Cadre de référence : commissaire de district
  - PP411-2021-01 – Politique de gouvernance des districts de l'ASC
  - Les modules de formation rattachés

### Leçons apprises et considérations

- *Leçon apprise* : le centre national a un focus sur le développement plus que sur les opérations et services aux groupes, et donc une capacité interne limitée pour soutenir un district en difficulté, et ne peut pas faire le rôle à leur place. Ça a limité sa capacité d'intervention et d'action dans le passé. Il faudrait recruter des ressources bénévoles ou professionnelles, ou réassigner l'expertise nationale pour réussir.

*« Il y a les balises, s'il y en a qui sont posées, qui ne sont pas vérifiées s'ils sont réalisés ou non correctement. Avoir une structure de gouvernance différente permettrait un encadrement. »*

*"Je retourne tout le temps à l'animateur. Parce que dans le fond, c'est là qu'on livre le programme. Puis pour l'animateur, la gouvernance, ce n'est pas quelque chose qui a vraiment en tête. (...) Il a juste besoin de savoir c'est quoi le programme qu'il livre, c'est quoi les outils qui sont disponibles pour nous. Le restant pour l'animateur, c'est juste du blabla qu'il entend là."*

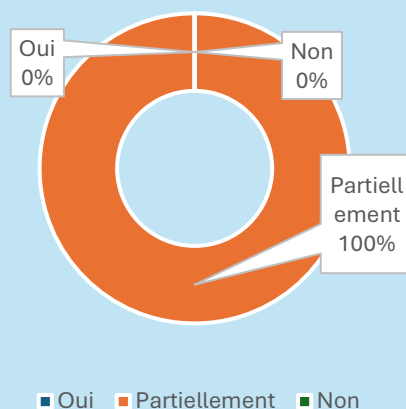
*« Le National comme organisation nationale s'assure de faire un suivi avec ses districts pour s'assurer que ses districts livrent la marchandise, livre le rôle qui leur est alloué. Et si ce n'est pas le cas, d'être là pour aider les districts qui ont plus de difficultés, les supporter, les accompagner, mais pas le faire à leur place parce qu'il faut qu'ils deviennent autonomes. Tu sais au même titre que nous, quand un groupe, ça ne va pas, on fait une tutelle, ça arrive qu'on fasse juste un accompagnement, mais le l'objectif final ce n'est pas de remplacer le groupe, c'est qu'on les accompagne pour qu'ils finissent par y arriver de façon autonome. »*

*« Quand on lit sur papier le mandat d'un district, puis qu'on arrive en rencontre d'automne ou en rencontre de dirigeants, on est à assis à côté des dirigeants qui s'attendent à ce que l'ASC fasse des choses que sur papier, c'est écrit que c'est au district de faire. Alors la chicane pogne. Oui, mais pourquoi tu demandes ça, c'est ton mandat. Trouve des solutions, fais-les ou fais-toi accompagner, mais impose pas à tout le monde une solution préfaite parce que toi tu ne mènes pas à bien ton mandat. C'est ça qui est choquant là. »*

## Résultats à la consultation à l'AGA 2025

*Recommandation 3 : "Ajouter aux règlements généraux le mandat du groupe pour qu'il reflète son rôle dans la qualité du scoutisme vécu par les jeunes. + Évoluer le mandat du district dans un rôle de soutien aux groupes. + Rendre l'existence d'un district facultative."*

### Recommandation 3



Avantages :	Inconvénients :
<ul style="list-style-type: none"> <li>Le district facilite le fonctionnement</li> <li>Participation directe des membres</li> <li>Donner des services</li> <li>Meilleure connaissance de la structure / milieu</li> <li>Le cadre de chaque palier est clarifié, ce qui permet de mieux se concentrer sur les enjeux.</li> <li>Moins de double fonction (cumul de fonction)</li> <li>Meilleure rétention des jeunes bénévoles</li> <li>National fort qui chapeaute les districts</li> <li>Implication district / national est plus facile d'accès</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Possibilité d'absence de district</li> <li>Plus de pressions dur les groupes</li> <li>Retour en arrière rajoutant des intervenants</li> <li>District peut faire un suivi sur la force du groupe</li> <li>Compétition, complexité avec le choix des groupes à participer à un district ou non</li> <li>Si pas de groupe et juste de district, problème d'accessibilité aux locaux de la ville</li> <li>Poids de représentativité démocratique (un mot manque) si un groupe dépend du national - Problème (...)</li> <li>Trop de monde à l'AGA</li> <li>La qualité du scoutisme sera variable d'une place à l'autre et l'ASC n'aurais pas la même vision qu'un groupe aurait</li> <li>Moins d'événements régionaux (organisé par le district)</li> <li>Plus de district – ne permet pas d'offrir des rôles aux bénévoles (nouveaux) pour continuer le cycle de vie.</li> <li>Serait idéal d'avoir aucun district mais peu réaliste</li> <li>Chaque district est différent au niveau des besoin</li> <li>Renouvellement d'équipe d'animation</li> </ul>
<b>Changements suggérés :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Il doit y avoir absolument présence d'un district.</li> <li>Possibilité qu'il n'y ait pas de groupe, juste une unité.</li> <li>Les unités pourraient avoir chacun leur compte de banque</li> <li>Si district n'existe pas, définir le poids des groupes.</li> <li>S'assurer que les mandats des districts sont respectés</li> <li>Changer la structure afin d'enlever l'interférence du district.</li> <li>Clarifier ce qu'il qualifie de "soutien aux groupes"</li> <li>Faire des bilans de groupes pour évaluer la qualité du scoutisme</li> <li>Mandat Claire des groupes qui ne vient pas compétitionner celui des districts.</li> <li>Trop complexe "facultatif" les districts</li> <li>Monter un comité de gestion</li> <li>Niveau de formation exigé</li> <li>Clarifier qui est (compétant) pour faire respecter la qualité du scoutisme / soutien aux groupes</li> <li>Ne pas avoir une structure trop lourde</li> <li>ASC Soutien des groupes en difficulté (momentanément)</li> </ul>	

## 5.2 Accès aux services : grand ou petit district ou groupe, chacun a un accès égal aux services

### Enjeux

- Les districts ont tous le même mandat et la même lourdeur administrative, mais pas les mêmes ressources pour le réaliser. Ça crée une iniquité dans la livraison de services aux groupes scouts entre les régions. Ça s'applique aussi aux groupes. Les petites entités n'ont pas la relève, accumulent plusieurs chapeaux et finissent par se brûler.

### Hypothèses de solutions

- ☉ Fusionner / mutualiser des équipes de services entre districts
  - Fusionner temporairement des équipes (ex. développement, formation, communications, sous-location de commissaire) entre un petit district et un gros.
  - Partager expertise, former des équipes, puis redonner l'autonomie une fois les compétences développées.
  - Sous-louer des commissaires ou des services entre districts.
- ☺ Standardiser la cotisation pour chaque jeune à travers les districts pour une équité des coûts et couvrir le coût d'un professionnel par palier de services.
  - Le système doit avoir un aspect de solidarité intégré pour soutenir les régions éloignées qui n'ont pas accès au même bassin de jeunes que les centres : la solution utilisateur-payeur
- ☺ Diminuer la charge administrative et le nombre de bénévoles en gestion et administration nécessaire en gardant le palier de services, mais éliminant l'entité de gouvernance (l'incorporation).

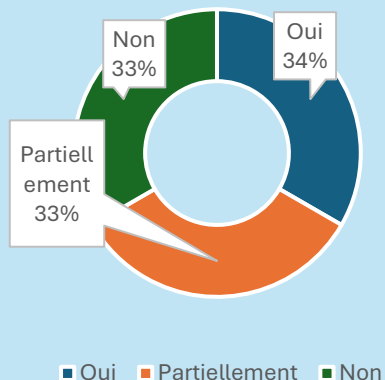
*« C'est le fait qu'on tente d'uniformiser des processus où les processus peuvent être les mêmes en en tant que tel, mais la grosseur des organisations, va influencer énormément sa capacité à fournir le service pour faire les tâches demandées, autant en gouvernance qu'en animation. »*

💡 Voir le module GES-13 Gestion des adultes qui propose des indicateurs de santé des paliers (selon le QPPC : qualité, permanence, présence et croissance).

## Résultats à la consultation à l'AGA 2025

*Recommandation 4 : "Encourager et donner du soutien à toute démarche de fusion administrative des districts voulue par le milieu local. + Établir des partenariats de service entre différents secteurs avoisinants, particulièrement dans le cas de futurs groupes indépendants non supportés par un district."*

### Recommandation 4



#### Avantages :

- Ressource plus facile à partager via internet ♥
- Fusion des CA pour libérer des ressources vers l'animation
- Éliminer des barrières
- Accessibilité aux services (boutique, formations) pour les plus petits districts
- Limiter les coûts
- Moins de ressources adultes requises, optimisation des ressources
- Partage des outils / ressources (informatique, autres)
- Association plus forte
- Se bien si c'est la volonté des districts

#### Inconvénients :

- Absence de personnel local pour faire de la formation, des suivies
- Sentiment d'isolement entre les groupes
- Guerre de clocher
- Marketing de district à revoir pour représenter le nouveau district
- Éloignement géographique pour certains districts
- Divergence de façon de faire / mentalité
- Potentiel de discorde
- Territoire au juge qui "perd" le pouvoir
- Pas les montants de cotisation

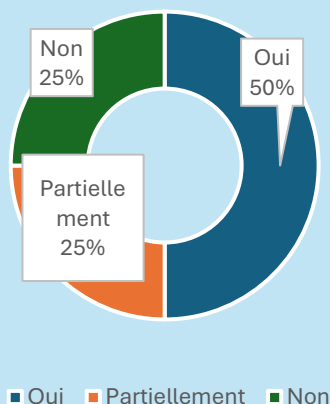
#### Changements suggérés :

- Personne ressource locale (gestion district loin, mais personne locale affiliée au district)
- ASC gère et rend disponibles les outils et processus communs afin de faciliter l'intégration de structures administratives harmonisées dans tous les districts.
- Employé ASC désigné pour le soutien aux districts
- Concertation des calendriers formation (Table?)
- Faciliter la procédure de fusion, surtout si c'est sur le principe de partenariat
- Situation géographique connexe (capacité de se rendre)
- Moins voir les fusions comme 1 district englobant l'autre et créer une nouvelle identité
- Vision vers un scoutisme francophone.
- Devenir superflu si la gestion des groupes devient au niveau national
- Processus consultatif à faire avec les districts
- Définitions claires des rôles et responsabilités de chacun (ASC / district)
- Écouter les besoins

## Résultats à la consultation à l'AGA 2025

*Recommandation 5 : "Écrire le mandat du groupe de manière à lui donner un aspect évolutif adapté aux besoins et capacités du groupe + Utiliser le principe de délégation pour appuyer le mandat évolutif."*

### Recommandation 5



Avantages :	Inconvénients :
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Employé de l'ASC pour s'occuper de l'admin</li> <li>• Mandat réaliste et plus facile à suivre</li> <li>• Équipes de district fortes peuvent faire du développement de groupes</li> <li>• Partage de matériel et de ressource humaines</li> <li>• Partage des formateurs</li> <li>• Accroche les jeunes par la spécialisation du groupe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Augmentation importante du travail de planification de l'ASC</li> <li>• Dédoublage de la cotisation plus gros mandat = moins la volonté de payer cher la cotisation</li> <li>• Logistique du transport, de matériel ou des ressources humaines</li> <li>• S'assurer d'avoir un partage des ressources équitables.</li> <li>• Rajout inutile d'une structure supplémentaire</li> <li>• Beaucoup de flexibilité des bénévoles et des jeunes</li> </ul>
<b>Changements suggérés :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rencontre mensuelle avec les responsables de district pour suivre les mandats</li> <li>• Commencer par un genre de catalogue de service</li> <li>• Commencer par une ligne de situation d'exception / temporaire (régler les cas spéciaux)</li> <li>• Plateforme de professionnel disponible à l'heure (L'associé)</li> <li>• Au lieu de créer un district "nomade". L'ASC devrait soutenir d'avantage les districts existants pour qu'ils prennent en charge les groupes non supportés actuellement (mesures financières)</li> <li>• Être flexible sur les langues (bilingue) les outils en anglais et en français.</li> <li>• Des employés font la différence pour le développement</li> <li>• Mandats flexibles, évites les multiples chapeaux</li> <li>• S'assurer des réalisations sur le terrain</li> <li>• Fluidité des besoins selon les événements</li> <li>• ASC – district district – groupe oui mais ASC – groupe ? Le district reste en charge du groupe</li> <li>• Objectif à plus long terme</li> <li>• Se baser sur l'expérience du district de l'ouest</li> </ul>	

## 5.3 Adresser la lourdeur administrative en allégeant la structure

### Enjeux

- Avoir une structure de gouvernance lourde qui nécessite beaucoup de bénévoles, qui mène à plein d'adultes qui ont plein de chapeaux pour garder le groupe ou district en vie.
- Difficulté de recruter des bénévoles et postes vacants : les postes vacants prennent énormément de temps et d'énergie aux districts.
- Haut ratio animateur/administrateur : si on a trop de postes administratifs, on n'utilise pas nos bénévoles à leur place la plus utile pour la mission.
- L'ASC et les districts créent trop souvent des règles pour gérer les exceptions plutôt que la norme et mise sur la paperasse et les procédures plutôt que sur la responsabilisation des paliers pour assurer la qualité et la gestion des risques.

### Hypothèses de solutions

- ☉ Responsabiliser les responsables de groupe : les outiller pour qu'ils gèrent le risque et assurent la qualité dans leur groupe, et prennent en charge la qualité et les enjeux locaux.
  - Formaliser et standardiser la formation et d'accompagnement des responsables de groupe
- ☺ Réduire le nombre d'entités légales. Garder la notion d'autonomie et de culture des groupes et des districts, mais éliminer la structure d'incorporation.
  - Consolider des services au district et au national pour les sortir des mains des groupes : ex. : consolidation des finances, dons, services juridiques, gestion RH.
  - Les membres votants peuvent rester pareils ou être changés.

*« On veut la représentation, mais est-ce que c'est nécessaire (pour un groupe) d'être enregistré au registre d'entreprise du Québec? Moi, je pense que non. Répondre aux besoins du scoutisme, c'est donner un scoutisme de qualité à des jeunes. Est-ce qu'une structure légale unique à une organisation aide à donner du meilleur scoutisme à des jeunes? Ça serait quoi le besoin? Si la structure légale permet d'aller chercher des subventions, d'être reconnue potentiellement par des villes, ça pourrait être valide. »*

## 5.4 Passer de culture de conflits à culture de confiance, communication et collaboration

### Enjeux

- Manque de cohésion nationale ne permet pas d'adresser des enjeux de taille et d'avoir une vision commune (absence de vision commune pour le scoutisme franco-canadien). Chaque district a son plan stratégique et plan d'action séparé (inspiré généralement de la planification stratégique nationale) qui définit les priorités de leurs personnel, bénévoles et comités.
- Une logique de "chacun chez soi", où chaque district protège son autonomie face au national.
- Les valeurs scoutées ne sont pas vécues en rassemblements.
- Bris de communication entre les directions, les commissaires adjoints, et les équipes. Plusieurs commissaires ne sont pas au courant des changements, et sentent qu'ils n'ont pas été personnellement consultés sur des dossiers qui devraient relever de l'adjoint qu'ils ont délégué sur la table.

### Hypothèses de solutions

- ☉ Adresser directement les conflits entre districts ou entre personnes, en misant sur la confiance et le respect dans les rencontres. Faire venir une médiation professionnelle au besoin.
- ☉ Créer des ponts directs vers les services en ayant des membres de l'ASC non seulement dans les instances de gouvernance des AGAs des districts, mais aussi dans les rencontres de responsables de groupes.
- ☉ Standardiser un système de communication systématique 3 fois par année : priorités et évolutions des projets avec les commissaires, qui descendent ces priorités à leurs équipes. Assurer la reddition de compte sur les demandes.

*« Les batailles de gouvernance viennent nuire au service qu'on peut donner dans le sens à savoir qui doit décider quoi. Là on s'en fout : à la base ce qu'on veut, c'est d'avoir le service. (...) On est tellement là-dedans que on oublie les services à côté. »*

*« Les leçons apprises, c'est de faire table rase sur le passé à un moment donné. Le passé, c'est le passé, arrêter d'aller le rechercher, arrêter d'essayer de le recréer, d'arrêter de le faire vivre. Quand c'est mort, c'est mort. »*

*« Ça devrait partir par la base de la base. C'est quoi les enjeux ? C'est quoi les enjeux sur le terrain qu'on pourrait monter et qui serait important qu'on trouve une solution au niveau national ? C'est quoi les enjeux qu'on pourrait garder au niveau du district ? Ça cette réflexion-là, je n'ai pas l'impression qu'elle se fait. Tout le monde joue pour sa cause, tout le monde joue pour son équipe. »*

## 5.5 Un mandat clair pour les commissaires

### Enjeux

- Triple redevabilité des commissaires : responsabilité simultanée envers les groupes de leur district, leur conseil d'administration de district et le commissaire national, ce qui crée une charge de coordination complexe et parfois contradictoire.
- Absence de plans de relève ou de continuité avec peu de mécanismes prévus pour éviter les ruptures de service dans ce rôle essentiel.
- Inégalité de l'expérience et des compétences en leadership des commissaires. Manque de formation et d'accompagnement à l'entrée en fonction : l'intégration pour les rôles de commissaire reste limitée, ce qui nuit à la clarté et à la confiance dans la prise de rôle.
- Tendance au surmenage (« burnout »). La charge du rôle, souvent perçue comme trop lourde, entraîne des risques d'épuisement et de difficulté à trouver des personnes prêtes à l'assumer.

### Hypothèses de solutions

- ☺ Implémenter une procédure l'intégration pour nouveau.elle commissaire.
- ☺ Bottin clair des ressources (qui fait quoi, coordonnées).
- ☺ Revoir les titres comme « commissaire » pour mieux refléter la réalité du rôle.
- ☹ Pour plusieurs grands districts, séparer les deux est essentiel pour alléger la fonction de commissaire et éviter des épuisements bénévoles ou professionnels.
- ☹ Séparer le rôle de commissaire (voté) et direction générale (employé).
- ☹ Avoir un.e employé.e permanent.e par district

### Bonnes pratiques, leçons apprises et considérations

- La permanence n'a pas besoin d'être une direction générale si elle ne dirige pas une équipe.
- Même avec une grande cotisation, les petits districts ne peuvent pas se payer un.e permanent.e, donc prévoir un mécanisme de solidarité financière

*« Les 2 derniers avants moi ont fait un burn out, je veux pas vivre ça. C'est de là qu'on est arrivé avec commissaire-adjointe. »*

*« Je comprends la dualité dans le sens où je suis redevable dans mon CA, mais je dois suivre tout ce que l'ASC me demande de suivre. Mais en même temps, mon CA aussi est tenu de suivre tout ce que l'ASC suit, fait que tu sais mon CA, je lui suis redevable. »*

*« Ça amène des confusions énormes en fait là. Donc en fait, je pense qu'il n'y a pas un commissaire qui comprend son rôle ou qui applique son rôle de la même façon, d'une place à l'autre, qui n'a pas un district, qui comprend le rôle d'un district de la même façon, on pourrait être 3 ou 4 ou 5 commissaires assis à même table à ne pas être d'accord sur notre rôle, puis notre job à faire d'une place à l'autre. »*

*« Je rêve encore d'une formation de commissaire. »*

## 5.6 Intégration, mentorat, et relève, spécialement pour les postes de dirigeant.e.s

### Enjeux

- Le niveau de compétences varie énormément entre les gens qui prennent des fonctions dans la structure.
- Les personnes qui entrent en poste pour des rôles clés, notamment celui de commissaire, n'a pas de processus formel d'intégration par le national, donc les attentes ne sont pas claires.
- La majorité des postes clés n'ont pas de plan de relève ou de plan de soutien : pour des postes essentiels comme les commissaires, on ne peut se permettre un poste vacant ou un bris de services.

### Hypothèses de solutions

- ☺ Implémenter une formation récurrente en leadership pour les commissaires.
- ☺ Implémenter un système de mentorat systématique interdistricts et inter paliers pour les rôles clés (un nouveau commissaire accompagné par un.e commissaire expérimenté.e d'un autre district et par le ou la commissaire national.e).
- ☺ Intégrer un système de binômes de relève (ancien-nouveau) pour les rôles clés (commissaire, commissaires adjoints, trésorier, secrétaire, commissaire, etc.) dans les RGs ou la description du mandat.

*« Je veux me faire présenter une base. Là je suis nouvellement membre dans le district. Puis je dépends de la bonne volonté de mon commissaire ou de mon président de me présenter l'information nécessaire (...) Faites-nous une base d'accueil, que tout le monde parte avec la même base. »*

## 5.7 Des services de proximité et un sentiment de soutien pour les groupes

### Enjeux

- Certains groupes voient encore le district comme palier de police ou punition.
- Certains districts sont physiquement énormes et n'ont donc pas de proximité à leur territoire.
- Certains groupes qui commencent partent de zéro et ont besoin d'un soutien massif pour démarrer leurs opérations.

### Hypothèses de solutions

- ☺ Standardiser dans les districts la pratique de visites dans les groupes. Insérer de la rétroaction positive et des offres d'aide.
- ☺ Formaliser la pratique de rencontres biannuelle par district avec les responsables de groupe.
- ☺ Formaliser la pratique d'une équipe de répondants aux groupes (i.e. commissaire de regroupement pour une quantité de districts, commissaires régionaux pour des régions éloignées), spécifiquement aux responsables de groupe.
- ☺ Création d'un bottin ou catalogue de services pour les groupes.
- ☺ Unités satellites soutenues par le district ou un district voisin jusqu'à autonomie.

### Bonnes pratiques, leçons apprises et considérations

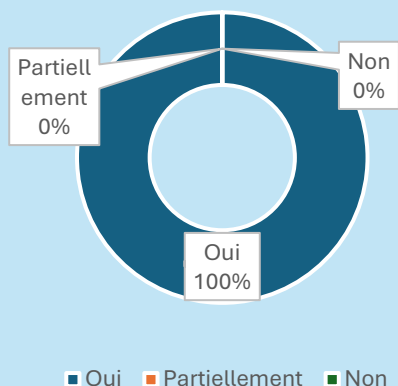
- Bonne pratique : planifier des activités de district (formations, camps, etc.) à travers le territoire, à mi-chemin, ou directement dans les groupes qui se portent volontaires pour accueillir l'activité

*« C'est essentiel de connecter nos groupes à leur communauté. Les contacts avec les la ville pour un groupe scout, c'est essentiel. C'est, je dirais, 90% de la réussite d'un groupe va passer par une bonne relation avec sa ville ou un organisme qui est plus fort que lui. »*

## Résultats à la consultation à l'AGA 2025

*Recommandation 2 : "Centrer les efforts de développement au niveau des groupes. Réviser les outils de développement pour qu'ils soient efficaces. Coordonner et planifier le développement au niveau de l'Association."*

### Recommandation 2



#### Avantages :

- Les groupes connaissent leurs besoins locaux
- On peut mettre chacune de nos couleurs dans le développement
- Permettre l'uniformité - Expérience scouts uniforme, Outils pareil pour tous.
- Meilleure connaissance du milieu par le groupe
- En accord avec l'ASC

#### Inconvénients :

- Manque d'intégration du district
- Alourdit tâches pour les groupes qui n'ont pas beaucoup de ressources.
- Permettre l'uniformité
- Adaptabilité
- Mise en pratique en région
- Ressource plus limitée
- Augmentation de la charge

#### Changements suggérés :

- Avoir un sondage de sortie pour connaître les décisions de départ.
- Communication directe avec les groupes
- L'ASC doit fixer des objectifs et donner des outils
- Doit avoir un rôle pour les districts, coordination par le district.
- Prévoir une méthode pour répondre aux besoins différents des districts.
- Avoir un très bon canal de communication
- Besoin d'outils de développement moderne
- Actuellement, il y'a une grande disparité entre les groupes concernant la livraison du programme!
- Collaborer entre les districts sur le développement

## 5.8 Représentation démocratique de la vision des jeunes et adultes

### Enjeux

- Les groupes sentent que les décisions prises au national sont trop éloignées de leur réalité.
- Le jeu du téléphone : la quantité d'intermédiaires entre les paliers crée des bris de communication et ne permettent pas de comprendre pourquoi les décisions sont prises.
- Les groupes et les districts avec plus de membres veulent un poids proportionnel à leur nombre de membres. Ça crée un sentiment d'injustice.

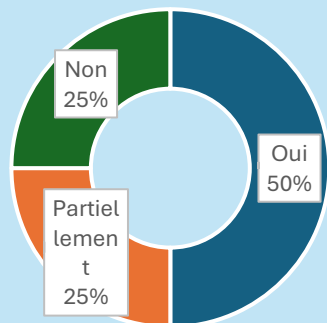
### Hypothèses de solutions

- © Révision des membres votants de l'AGA de l'ASC qu'elle soit composée de représentants votés par les groupes OU de petits territoires égaux entre eux (ex. : ensemble de 10 groupes)
  - Événements virtuels ou hybrides
  - Assemblées aux 3 ans, avec rencontre de dirigeant.e.s deux fois par année entre chaque assemblée.

## Résultats à la consultation à l'AGA 2025

*Recommandation 1 : "Modifier la constitution de l'assemblée générale de l'Association pour qu'elle soit composée de représentants des groupes plutôt que des districts."*

### Recommandation 1



■ Oui ■ Partiellement ■ Non

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meilleure représentativité et visibilité</li> <li>• Davantage de "Bottum up"</li> <li>• Plus près du membre et de l'identité du groupe</li> <li>• Le groupe est le lieu où on a le plus grand sentiment d'appartenance</li> <li>• Les animateurs ont davantage leur mot à dire</li> <li>• On a les moyens techniques de le faire maintenant.</li> <li>• Favorise communication plus facile</li> <li>• Avoir l'information de la base</li> <li>• Simplifier le processus</li> <li>• Moins de filtrage</li> <li>• Moins de chicane</li> <li>• Meilleure collaboration</li> <li>• Meilleure compréhension du rôle de l'ASC par les groupes</li> <li>• Plus grande démocratie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difficile de rassembler tout ce monde (coûts, Territoire)</li> <li>• Possibilité que les districts refusent ou soient froids à l'idée (gestion du changement)</li> <li>• Pas possible parce qu'un groupe ne peut pas être indépendant du district.</li> <li>• Difficile à implémenter</li> <li>• Participation des groupes entraîne frais et temps, bénévoles supplémentaires</li> <li>• Trop d'intervenants</li> <li>• Les groupes ne se déplaceraient pas</li> <li>• Les groupes en ont beaucoup sur les épaules.</li> </ul>
<p><b>Changements suggérés :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Il pourrait être pertinent de faire comme Scouts Canada et que les membres votant soient des représentants de petits territoires,</li> <li>• AGA des districts - présence d'un représentant de L'ASC et point à l'ordre du jour pour échanges/diffusion info. ASC-Groupe. Invitation officielle aux groupes à participer à l'AGA de l'ASC à titre d'observateur. Demander aux districts de faire descendre l'information aux groupes, même que l'ASC devrait le faire automatiquement. Ça améliorerait et clarifierait beaucoup de choses.</li> <li>• Demander aux districts d'avoir une meilleure représentativité de leurs groupes.</li> </ul>	

## 5.9 Assurer que la professionnalisation des services ne nuit pas à l'accessibilité du scoutisme

### Enjeux

- La professionnalisation des services coûte cher, ce qui augmente la cotisation et rend le scoutisme moins accessible financièrement

### Hypothèses de solutions

- ☉ Services utilisateur-payeur : un “menu” de services ASC, payés à l’usage et modulés selon le membership. Un district peut acheter du temps d’un employé national pour une tâche précise (ex. administration, formation, communications).
- ☉ Cibler ce qui doit absolument être fait par des professionnels (manque d’expertise, de temps, ou de ressources pour se faire au niveau des districts), et ce qui peut être fait par des bénévoles tout en assurant le même niveau de qualité.
- ☉ Expliciter les liens entre la cotisation et la valeur ajoutée aux membres. Ex. : fond de solidarité, assurances, projets, etc. Associer les services aux salaires. Séparer le « overhead » administratif des projets : associer les salaires aux projets que les districts votent et approuvent dans la planification stratégique.
- ☉ Incitatifs financiers pour les grands groupes et/ou les grandes familles (rabais par quantité).

### Bonnes pratiques, leçons apprises et considérations

- Un système utilisateur payeur doit avoir un aspect de solidarité intégré pour soutenir les régions éloignées qui n’ont pas accès au même bassin de jeunes que les centres.

*« Faire partie de l’ASC, oui, mais à quel prix? Encore une fois, c’est à quelle prix? (...) On n’a pas besoin d’un service de l’ASC, on l’a dans nos services. On a besoin d’un rabais, d’un break. »*

## 5.10 Des tables nationales (ancien terme : comité nationaux) efficaces

### Enjeux

- Certaines tables nationales ont été dormantes longtemps.
- Les mandats des personnes dans une même table ne sont pas toujours pareils selon le district, donc ça rend difficile la collaboration et la mise en commun de pratiques.
- L'information est partagée dans la table, mais ensuite elle ne se rend pas toujours au commissaire.
- Pas de redevabilité entre le ou la commissaire adjoint de district et la direction au national : les représentant.e.s sur la table n'ont donc pas les mêmes priorités, donc pas le temps de travailler sur les projets. Conflit de priorisation entre la direction et son commissaire de district.
- Les opérations et le développement se chevauchent, réunissant des expertises très différentes. Comme chacun dépend des autres pour avancer, il devient difficile de réellement livrer.

### Hypothèses de solutions

- © Réviser la liste et le mandat des tables nationales pour refléter les entités les plus communes (i.e. formation, branches, EDI, etc.) et mutualiser les personnes avec les expertises les plus communes (séparer développement et opérations).
- © Standardiser à travers les tables le minimum de fréquence des rencontres et la reddition de comptes, notamment le Collège des dirigeants.

# 6 RÉSULTATS DE LA RENCONTRE NATIONALE D'AUTOMNE 2025 (RNA 2025)

Pendant la rencontre nationale d'automne de novembre 2025, le rapport diagnostic a été présenté aux personnes participantes et un atelier a été mené par la direction générale sur le contenu, notamment la partie des enjeux et hypothèses de solutions.

Les personnes participantes ont été séparées en équipes qui varient en fonctions et âges, et ont pris part à l'atelier en deux parties.

**Pendant la partie 1 de l'atelier**, les instructions aux équipes étaient :

- *« Prenez connaissance de chaque proposition*
- *Pour chaque proposition, indiquez si vous êtes d'accord (😊), neutre (😐), défavorable (☹️) ou si vous ne comprenez pas la proposition (🤔).*
- *Indiquez le nombre de votes pour chaque option.*
- *Si 😊 est majoritaire, cochez la case **Priorité** pour indiquer qu'il s'agit d'une proposition à prioriser. »*

**Pendant la partie 2 de l'atelier**, les équipes devaient choisir une proposition qu'elles avaient voté comme prioritaire, et développer une ébauche de projet pour la réaliser. Les équipes devaient :

- *Choisir une proposition et décrire l'idée de projet*
- *Définir un ensemble d'objectifs à atteindre : « Inscrivez ici ce qui devrait être accompli / changé une fois la solution mise en place. Priorisez des objectifs SMART : Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes et définis dans le Temps. »*
- *Évaluer dans une matrice :*
  - *Le niveau d'effort : faible à élevé*
  - *L'échéance : court (6 mois), moyen (12-18 mois), long (2 ans +)*
- *Identifier des obstacles potentiels et leurs solutions: « Inscrivez ici les difficultés à prévoir dans l'atteinte des objectifs et les solutions proposées pour mitiger ces obstacles. »*

- *Définir un calendrier et responsabilités : « Indiquez les principales étapes nécessaires pour atteindre les objectifs. Indiquez la durée (en mois), le travail à accomplir et la personne / équipe / palier imputable de la bonne réalisation de la tâche. »*

Les commissaires et les président.e.s ont été séparées en équipes distinctes pour évaluer si les réponses variaient selon la fonction. Les différences entre les réponses n'étaient pas significatives, démontrant une perception similaire des priorités.

Dans le tableau suivant, les 10 solutions avec le plus grand nombre de votes sont catégorisées en ordre décroissant (plus de votes aux moins de votes, selon la colonne « Nombre total de votes »). La colonne « # de projets proposés » montrent en vert quelles solutions les équipes ont choisies dans la partie 2 de l'atelier (3 signifient que 3 équipes ont monté des exemples de projet sur cette proposition).

**Tableau : résultats de la consultation de la RNA 2025**

# de la proposition	Nombre total de votes	# de projets proposés	Catégorie (S : structure ou G: gouvernance)	Description de la proposition
5.1	30	3	Ⓢ	Implémenter une procédure d'intégration pour nouveau.elle commissaire.
3.1	27		Ⓢ	Responsabiliser les responsables de groupe : les outiller pour qu'ils gèrent le risque et assurent la qualité dans leur groupe, et prennent en charge la qualité et les enjeux locaux. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formaliser et standardiser la formation et d'accompagnement des responsables de groupe</li> </ul>
6.2	27		Ⓢ	Implémenter un système de mentorat systématique interdistricts et inter paliers pour les rôles clés (un nouveau commissaire accompagné par un.e commissaire expérimenté.e d'un autre district et par le ou la commissaire national.e).
7.5	27		Ⓢ	Unités satellites soutenues par le district ou un district voisin jusqu'à autonomie.
7.2	25		Ⓢ	Formaliser la pratique de rencontres biannuelle par district avec les responsables de groupe.

5.2	24		Ⓢ	Bottin clair des ressources (qui fait quoi, coordonnées).
2.1	23	2	Ⓢ	Fusionner / mutualiser des équipes de services entre districts <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fusionner temporairement des équipes (ex. développement, formation, communications, sous-location de commissaire) entre un petit district et un gros.</li> <li>• Partager expertise, former des équipes, puis redonner l'autonomie une fois les compétences développées.</li> <li>• Sous-louer des commissaires ou des services entre districts.</li> </ul>
1.3	22	2	Ⓢ	Standardiser un outil pour aider les districts dans l'évaluation de qualité des groupes et comment soutenir les groupes en difficulté (simplification des mini-rapports des groupes et plans de camp)
5.6	22		Ⓔ	Avoir un.e employé.e permanent.e par district
7.1	22		Ⓢ	Standardiser dans les districts la pratique de visites dans les groupes. Insérer de la rétroaction positive et des offres d'aide.

Les résultats importants qui découlent de cet atelier sont les suivants :

- Les dirigeants et dirigeantes de l'ASC ont priorisé principalement les solutions qui touchaient à la structure de services, et non la structure de gouvernance. Les groupes ont soulevé que la priorité est d'avoir des services de qualité livrés efficacement aux membres, et que la structure de gouvernance pourrait être réévaluée par la suite.
- Les 3 solutions qui ont le plus d'idées de projet (5.1, 2.1 et 1.3) ont été transformées en projets prioritaires à réaliser pour le début du plan stratégique 2026-2030 par le comité Structure de services et le personnel de soutien de l'ASC.
- À l'Assemblée générale annuelle en avril 2026, la direction de l'ASC a mené un atelier sur la proposition 1.3 pour bâtir l'outil qui sera utilisé comme catalogue des services à rendre par chaque palier, ainsi que comme outil d'évaluation de la qualité des services rendus.

## 7 ANNEXES

Guide pour entretien externe (analyse comparative “benchmark”) : [2025 Collecte d'information - Guide d'entretien pour organisation externe.pdf](#)

Guide pour entretien interne : [2025 Collecte d'information - Guide d'entretien pour interne.pdf](#)

Questions de consultation du sondage #OnSéCOUTe : [2025 Collecte d'information - 9030 Structure de services - Questions finales sondage OnSéCOUTe.pdf](#)

Ligne du temps des restructurations de l'ASC, version longue : [2025 Collecte d'information - Ligne du temps de la structure.pdf](#)

Résultats du sondage #OnSéCOUTe, ventilés par district : [Rapport de diagnostic 2026 Mai - 9130 Annexe Résultats OnSeCOUTe ventilés par district.pdf](#)

## 8 REMERCIEMENTS

Un sincère remerciement à tous les bénévoles du Comité ad hoc Structure de services pour leur révision du rapport. Les membres sont :

- Philippe Arsenault
- Alexandre Bernard
- Caroline Dumulon
- Mélissa Gionet-Gauvin
- Fannie Martin

Merci également aux personnes suivantes pour leur expertise historique et contribution au rapport, ainsi que leur survol stratégique du contenu :

- Jean-François Champagne
- Vincent Duval
- Pierre Rondeau

Édition du rapport : Isabelle Dufresne-Lienert, consultante

Mise en page du rapport : Isabelle Dufresne-Lienert, consultante

