



World Organization  
of the Scout Movement  
Organisation Mondiale  
du Mouvement Scout

**World Scout  
Bureau  
Bureau Mondial  
du Scoutisme** Box 241, CH-1211 Geneva 4  
Switzerland  
Rue du Pré-Jérôme 5  
CH-1205 Genève, Suisse

Tel: (+41 22) 705 10 10  
Fax: (+41 22) 705 10 20  
www.scout.org  
worldbureau@world.scout.org

## CIRCULAIRE

Octobre 2002

### Circulaire N° 25/2002

Aux: Commissaires internationaux

Chers collègues,

### GRUPE D'ÉVALUATION

Lors de sa réunion des 12 et 13 octobre (voir Circulaire N° 24/2002), le Comité Mondial du Scoutisme a finalisé les plans pour le travail du Groupe d'Évaluation qui a été discuté durant la Conférence Mondiale du Scoutisme à Thessalonique.

Vous trouverez ci-joint, pour votre information, un jeu complet de documents que le Comité Mondial du Scoutisme a approuvés pour guider le processus d'évaluation.

Bien à vous,

Marie-Louise Correa  
Présidente, Comité Mondial du Scoutisme

Jacques Moreillon  
Secrétaire Général



**EVALUATION  
DE LA PERFORMANCE DU SECRETAIRE GENERAL  
DU SYSTEME DE "MANAGEMENT TEAM"  
DE LA GOUVERNANCE PAR LE COMITE MONDIAL DU SCOUTISME**

**Mandat du Groupe d'Experts**

**(Approuvé par le Comité Mondial du Scoutisme le 13 octobre 2002)**

**1. Toile de fond**

- 1.1 La performance du Secrétaire Général n'avait jamais été formellement évaluée. Le Secrétaire Général lui-même et le Comité Mondial du Scoutisme ont pensé que le moment était venu de procéder à une telle évaluation.
- 1.2 Le rapport de McKinsey a identifié un problème dans le rôle du Secrétaire Général : il s'agit de sa triple fonction de Secrétaire Général du Mouvement, de membre du Comité Mondial du Scoutisme et de "Chief Executive Officer" du Bureau Mondial du Scoutisme, qui l'a conduit à ne donner que 10% de son temps à la gestion du Bureau. Deux alternatives ont été proposées pour corriger cette situation : soit créer un poste de Directeur Général, soit constituer un "Management Team". Le Comité Mondial du Scoutisme a choisi cette dernière solution, sous réserve que l'on examine, après un certain temps, que c'était la bonne approche pour résoudre le problème tel qu'il avait été identifié.
- 1.3 Ces deux évaluations seront effectuées par une équipe de 3 "sages", indépendants du Comité Mondial du Scoutisme et de la Fondation du Scoutisme Mondial.

Le groupe d'experts sera composé de:

- Jerry Kelly, d'Irlande, ancien Vice-Président du CMS
- Frankie Roman, des Philippines, ancien Président du CMS
- Bertil Tunje, de Suède, ancien Vice-Président du CMS

qui, dans le cadre de leur évaluation, consulteront, selon les besoins, d'autres personnalités, dont Lars Kolind, du Danemark, ancien Président du Comité Mondial au Programme

- 1.4 De plus, pour avoir une vision globale de la situation, les experts sont invités à évaluer la manière dont le Comité Mondial du Scoutisme a exercé et devrait exercer son rôle constitutionnel de gouvernance, soit directement, soit à travers ses différents sous-comités, y compris ceux d'Audit et du Budget. En ce faisant, ils examineront les considérations présentées à ce sujet par Neil Westaway, ancien Président du Comité Mondial et Président du Comité d'Audit et par Garth Morrison, ancien membre du Comité Mondial.

## **2. Mandat des experts, moyens et méthodes de travail**

- Pour l'évaluation de la performance du Secrétaire Général, voir annexe A.
- Pour l'évaluation du système de Management Team, voir annexe B.
- Le mandat des experts pour leur évaluation de la gouvernance par le CMS est établi au paragraphe 1.4. ci-dessus.

## **3. Organisation**

- Pour leur travail, les 3 experts pourront compter sur le plein soutien des membres du personnel du Bureau Mondial du Scoutisme, coordonné par Jim Sharp, et auront accès à la documentation, dactylographie de texte, organisation des réunions, envoi de questionnaires, etc.
- Les experts sont libres de choisir leur propre méthode de travail. Une proposition de Toby Suzuki leur a été donnée pour référence.
- Leurs frais directs (3 missions à Genève) ont été budgétés pour un total de 20 jours de travail à Genève. Il est proposé que les experts démarrent le processus en se réunissant à Genève début novembre, assez longtemps pour pouvoir évaluer le volume de leur tâche, déterminer leur méthode de travail, commencer leurs recherches, rédiger et envoyer tous les questionnaires qu'ils souhaiteraient utiliser, fixer les dates de leurs prochaines réunions, etc.

## **4. Confiance et Confidentialité**

Les experts feront leur travail d'une manière qui sera facilement reconnaissable comme ouverte et objective, conformément aux principes acceptés de la justice naturelle et généralement à ce que l'on attend du Scoutisme.

Toutes les informations données aux experts seront STRICTEMENT CONFIDENTIELLES et pour exclusivement pour la durée de leur mandat. Dans leur rapport, ils seront invités à limiter les références à des individus nommés ou à des Organisations scouts à celles considérées comme essentielles à la crédibilité de ce rapport.

Quand les experts auront terminé leur travail, ils tomberont d'accord sur les documents et sur les fiches électroniques qui seront à détruire pour préserver l'anonymat de ceux qui les auront assistés dans leur travail.

## **5. Echéance**

Les experts remettront leur rapport au Comité mondial le 31 mars 2003. Le CMS le discutera à sa réunion de mi-avril 2003.



## **Annexe A**

### **Mandat des experts désignés pour évaluer la performance du Secrétaire Général**

#### **1. Le Mandat**

Les experts sont invités à évaluer la performance du Secrétaire Général de l'OMMS depuis 1988.

Leurs critères d'évaluation seront les fonctions du Secrétaire Général telles qu'établies dans la Constitution de l'OMMS (voir Annexe I).

#### **2. Les Moyens**

2.1 Les experts auront accès à tout document (interne ou public) au Bureau Mondial du Scoutisme et recevront, en particulier, les suivants :

- La liste des missions du Secrétaire Général et l'accès à ses Rapports Mensuels correspondants.
- Les rapports du Secrétaire Général aux Conférences Mondiales du Scoutisme.
- Les rapports d'évaluation des Conférences Mondiales.
- Les Rapports Triennaux depuis 1990 (Paris).
- Le "Document Jacobs" et les commentaires qui lui furent faits.
- Le Rapport McKinsey (dossier complet) et son suivi.

2.2 Ils seront libres d'interviewer qui que ce soit, oralement ou par écrit, en particulier :

- Les membres et anciens membres du Comité Mondial du Scoutisme et du Conseil de la Fondation du Scoutisme Mondial depuis novembre 1988.
- Les Organisations Scoutes Nationales, spécialement celles qui ont été visitées par le Secrétaire Général.
- Les interlocuteurs non-Scouts du Secrétaire Général.



World Organization  
of the Scout Movement  
Organisation Mondiale  
du Mouvement Scout

**World Scout  
Committee  
Comité Mondial  
du Scoutisme** Box 241, CH-1211 Geneva 4  
Switzerland  
Rue du Pré-Jérôme 5  
CH-1205 Genève, Suisse

Tel: (+41 22) 705 10 10  
Fax: (+41 22) 705 10 20  
www.scout.org  
worldbureau@world.scout.org

## Annexe I

### Fonctions du Secrétaire Général de l'OMMS

1. Selon l'article XVII, les **fonctions principales** du Secrétaire Général sont:

#### ARTICLE XVII

*Les fonctions du Secrétaire Général sont:*

1. *Diriger le travail du Bureau Mondial.*
  2. *Nommer, diriger et congédier le personnel du Bureau Mondial, selon les stipulations arrêtées dans le budget approuvé par le Comité Mondial. Dans la mesure du possible, ce personnel devra être recruté sur une base internationale.*
  3. *Assurer, au moyen de visites et d'échanges de correspondance, les relations nécessaires pour promouvoir et sauvegarder les intérêts du Mouvement.*
  4. *Exercer les autres fonctions résultant de la présente Constitution et du Règlement Additionnel et telles autres fonctions que pourra lui déléguer le Comité Mondial.*
2. En tant que **Directeur du BMS**, ses fonctions sont celles du Bureau lui-même, telles que stipulées à l'article XVIII.

#### ARTICLE XVIII

*Les fonctions du Bureau Mondial sont:*

1. *Assister la Conférence Mondiale, le Comité Mondial et ses organes subsidiaires dans l'accomplissement de leurs fonctions; faire les préparatifs pour toutes leurs réunions; et fournir les services nécessaires à la mise en exécution de leurs décisions.*
2. *Fournir les services nécessaires à la promotion du Mouvement scout à travers le monde, tels que la recherche et la documentation, la formation, le programme, les relations publiques et les publications.*
3. *Entretenir des relations avec les Organisations Membres et les aider dans le développement du scoutisme.*
4. *Encourager le développement du scoutisme dans les pays où il n'existe pas et aider les Organisations Nationales non-membres à atteindre les normes requises pour devenir Membres de l'Organisation Mondiale.*
5. *Instruire les demandes d'admission, étudier les demandes d'aide et s'occuper de toute autre question analogue.*
6. *Contrôler l'organisation de manifestations et de réunions scoutées internationales et régionales.*
7. *Assurer les relations avec les organisations internationales dont les activités touchent, entre autres, la jeunesse.*

3. En tant que **membre du CMS**, il est responsable, avec les autres membres du CMS, des fonctions du Comité telles que stipulées à l'article XIII, à l'exception du paragraphe 6.

#### *ARTICLE XIII*

*Les fonctions du Comité Mondial sont:*

- 1. Agir au nom de la Conférence Mondiale dans l'intervalle entre ses réunions; mettre en exécution ses décisions, ses recommandations et ses directives; et la représenter dans les manifestations et réunions internationales et nationales.*
  - 2. Promouvoir le Mouvement scout partout dans le monde au moyen de visites, d'échanges de correspondance, de stages de formation et autres activités appropriées.*
  - 3. Conseiller et aider les Organisations Membres en vue d'atteindre le but et de mettre en pratique les principes et la méthode du scoutisme.*
  - 4. Recommander l'admission d'Organisations Scoutes Nationales demandant à être admises comme Membres et suspendre provisoirement la qualité de membre d'une Organisation Scoute Nationale.*
  - 5. Préparer l'ordre du jour et les règles de procédure interne des réunions de la Conférence Mondiale, en tenant compte des suggestions faites par les Organisations Membres, et nommer le président et les vice-présidents de la Conférence Mondiale.*
  - 6. Nommer le Secrétaire Général de l'Organisation Mondiale et nommer son adjoint ou ses adjoints sur la recommandation du Secrétaire Général; contrôler la gestion du Bureau Mondial et approuver son budget.*
  - 7. Assumer la responsabilité de la collecte de fonds supplémentaires.*
  - 8. Approuver les constitutions et autres règlements régissant les Organisations Scoutes Régionales.*
  - 9. Accorder un statut consultatif à telles organisations en mesure d'aider le Mouvement scout.*
  - 10. Décider de l'attribution de décorations pour services rendus au Mouvement scout mondial.*
  - 11. Exercer les autres fonctions résultant de la présente Constitution et du Règlement Additionnel.*
4. Selon l'article 5 du Titre I du Règlement additionnel, le Secrétaire Général assume les fonctions de **Secrétaire de la Conférence Mondiale**.
  5. Selon l'article 5 du Titre II, le Secrétaire Général assume les fonctions de **Secrétaire du Comité Mondial**.
  6. Le Secrétaire Général est également un **membre d'office du Steering Committee** du Comité Mondial du Scoutisme, avec le Président et les Vice-Présidents du Comité.



## **Annexe B**

### **Mandat des experts désignés pour évaluer le système de Management Team**

#### **1. Le Mandat**

Les experts sont invités à étudier le rapport McKinsey, en particulier les recommandations contenues au chapitre "Organisation".

Dans ce chapitre ils devraient examiner la mise en oeuvre de l'"Option 2" (Le Management Team, comme adopté par le Comité Mondial du Scoutisme en mars 2002 – voir Annexe A) et déterminer:

- si cette mise en oeuvre est, jusqu'à présent, satisfaisante et, dans la négative, comment elle pourrait être améliorée *au sein de ce système*.
- **ou** si un autre système devrait être choisi (et, si oui, lequel).

#### **2. Les Moyens**

- L'accès à toute documentation existante au Bureau Mondial du Scoutisme en relation, non seulement avec le Rapport McKinsey, le document Jacobs et le "Processus Obuchowicz", mais aussi avec toute question relative à la gestion du Bureau Mondial du Scoutisme.
- Interviewer (oralement ou par écrit) n'importe quel membre du staff du Bureau Mondial du Scoutisme et tout membre de l'ancien et du nouveau Comité Mondial du Scoutisme, y compris les Présidents Régionaux.

## ANNEXE A

**"L'Équipe de Management au Bureau Mondial du Scoutisme"**

Une Équipe de Management (MT) a été établie par le Secrétaire Général de l'OMMS au Bureau Mondial du Scoutisme. L'Équipe de Management est une forme de délégation d'autorité par le Secrétaire Général à un collègue formé de ses plus proches collaborateurs. Il préside en personne cette équipe chaque fois que cela est nécessaire. Le Directeur de la Fondation du Scoutisme Mondial peut participer aux réunions de cette équipe chaque fois qu'il convient.

**A) Considérations**

Considérant que "les Fonctions du Secrétaire Général sont" entre autres (Article XVII)

1. *Diriger le travail du Bureau Mondial.*
2. *Nommer, diriger et congédier le personnel du Bureau Mondial, selon les stipulations arrêtées dans le budget approuvé par le Comité Mondial. Dans la mesure du possible, ce personnel devra être recruté sur une base internationale.*

Considérant qu'il est également du devoir du Secrétaire Général de

3. *Assurer, au moyen de visites et d'échanges de correspondance, les relations nécessaires pour promouvoir et sauvegarder les intérêts du Mouvement.*
4. *Exercer les autres fonctions résultant de la présente Constitution et du Règlement Additionnel et telles autres fonctions que pourra lui déléguer le Comité Mondial.*

Reconnaissant la nécessité d'alléger la partie administrative de la tâche du Secrétaire Général pour lui permettre de consacrer davantage de temps au Mouvement et au monde qui l'entoure

et dans le désir d'assurer une meilleure coordination des divers services du BMS ou entre Genève et les Bureaux régionaux, de même d'ailleurs qu'entre les Associations nationales et les Régions, il a été pris la décision suivante :

**B) Décision**

En juin 2001, le Secrétaire Général a mis en place une équipe de Management (MT) à laquelle il a délégué une partie de ses responsabilités constitutionnelles. Avec l'appui d'un secrétaire à temps partiel, cette équipe fonctionne depuis septembre 2001. Elle est composée de ses collaborateurs immédiats qui, ensemble, sont responsables devant lui des fonctions énoncées ci-dessous, telles que décrites à l'Article XVIII de la Constitution :

1. *Assister la Conférence Mondiale, le Comité Mondial et ses organes subsidiaires dans l'accomplissement de leurs fonctions; faire les préparatifs pour toutes leurs réunions; et fournir les services nécessaires à la mise en exécution de leurs décisions.*

2. *Fournir les services nécessaires à la promotion du Mouvement scout à travers le monde, tels que la recherche et la documentation, la formation, le programme, les relations publiques et les publications.*
3. *Entretenir des relations avec les Organisations Membres et les aider dans le développement du scoutisme.*
4. *Encourager le développement du scoutisme dans les pays où il n'existe pas et aider les Organisations Nationales non-membres à atteindre les normes requises pour devenir Membres de l'Organisation Mondiale.*
5. *Instruire les demandes d'admission, étudier les demandes d'aide et s'occuper de toute autre question analogue.*
6. *Contrôler l'organisation de manifestations et de réunions scoutistes internationales et régionales.*
7. *Assurer les relations avec les organisations internationales dont les activités touchent, entre autres, la jeunesse.*

et à l'Article XIX

2. *Chaque Organisation Scout Régionale comprendra les organes suivants:...*

*(c) Un Bureau Scout Régional, dirigé par un commissaire exécutif régional. Le Bureau Régional constitue aussi une branche du Bureau Mondial, conformément à l'Article XVI, paragraphe 2, de la présente Constitution. Le commissaire exécutif régional est nommé par le Bureau Mondial, sur avis conforme du Comité Régional, est payé par le Bureau Mondial et il fait rapport au Secrétaire Général envers lequel il est responsable, et au Comité Régional.*

### **C) Responsabilités**

1. Le Secrétaire Général est directement responsable devant le Comité Mondial du Scoutisme du fonctionnement de l'équipe de Management. En particulier, il soumet au Comité Mondial du Scoutisme – par l'intermédiaire de son Groupe des Services Généraux et avec ou sans ses propres modifications – le budget annuel préparé à son intention par l'équipe de Management.

2. Chacun des membres de l'équipe a une double responsabilité:

2.1 une *responsabilité individuelle* dans le domaine dont il est responsable devant le Secrétaire Général, particulièrement sur les questions les plus importantes (telles que recruter ou remercier les membres du personnel, fixer les salaires, approuver les descriptions de postes, etc.)

2.2 une *responsabilité collective* devant le Secrétaire Général sur toutes les décisions prises en équipe, notamment pour ce qui concerne les relations avec les Bureaux Régionaux, domaine qui leur a aussi été délégué par le Secrétaire Général.

### **D) Rôle du Secrétaire Général**

Le Secrétaire Général peut assurer en personne la présidence de l'équipe, notamment quand il existe un désaccord profond entre ses membres ou chaque fois que les décisions prises risquent d'avoir des conséquences à long terme pour le Bureau ou le Mouvement dans son ensemble (par ex. politique de retraite, stratégie, etc.).

Cependant, le Secrétaire Général peut aussi déléguer la présidence à l'un de ses deux adjoints, ce qui est normalement le cas.

### **E) Rôle du Directeur de la Fondation du Scoutisme Mondial**

Le Directeur de la Fondation du Scoutisme Mondial sera étroitement associé au travail de l'équipe, en particulier:

- chaque fois qu'il aura besoin d'une aide quelconque (aide d'un exécutif ou de quelqu'un d'autre soit à Genève soit dans les Régions) pour l'aider dans sa tâche de collecte de fonds,
- chaque fois que le Bureau aura besoin de son aide ou de celle des membres de son équipe pour contribuer à trouver des fonds pour le fonctionnement du Bureau Mondial, y compris la recherche de fonds pour les projets.

Il participera aux réunions de l'équipe chaque fois qu'il est disponible ou concerné, mais au moins une fois par mois.

### **F) Procédure**

Le MT se réunit tous les 15 jours au moins, plus souvent si nécessaire. Son secrétaire prépare l'ordre du jour de ses réunions sur la base des éléments fournis par les membres de l'équipe, le Secrétaire Général ou le Directeur de la Fondation du Scoutisme Mondial. Cet ordre du jour est remis à l'avance aux membres de l'équipe, au Secrétaire Général, au Directeur de la Fondation du Scoutisme Mondial. Le secrétaire est en outre chargé de tenir à jour une liste des décisions prises; celles-ci sont distribuées à tous les membres du personnel à Genève et dans les Régions.