Structures de direction de poste

Grandes lignes concernant les structures de direction de poste, y compris les conseils de pastorale, les conseils de poste et les équipes de principaux responsables

Complément aux *Ordres et règlements*

Territoire du Canada et des Bermudes de l'Armée du Salut

Adaptation du modèle en usage dans le territoire de la Nouvelle-Zélande, des Fidji, des Tonga et des Samoa — Janvier 2024

Table des matières

Mission, vision et valeurs....3
Rôle de l'officier de poste....6
Fonction 1 : Supervision spirituelle du poste – Conseil de pastorale....8
Fonction 2 : Stratégie et responsabilisation du poste – Conseil de poste (équipe de principaux responsables)....13
Fonction 3 : Gestion et fonctionnement du poste....22
Fonction 4 : Supervision spirituelle de l'officier de poste....24
Sommaire....26
Annexe A : Modèle d'ordre du jour d'une réunion du conseil de poste....29
Annexe B : Modèle de plan annuel d'un domaine de ministère....30
Annexe C : Modèle de rapport sur le domaine de ministère....31
Annexe D : Descriptions de fonctions....32

Mission, vision et valeurs

Notre mission

L'Armée du Salut a pour mission de manifester l'amour de Jésus-Christ, de répondre aux besoins essentiels des gens et d'exercer une influence transformatrice sur les collectivités.

Notre vision

Nous sommes une organisation partenaire innovante, mobilisée pour faire naître l'espoir dans les situations difficiles et bâtir des collectivités justes, qui ressentent l'amour de Jésus.

Nos valeurs

Espoir – Nous donnons de l'espoir grâce à la puissance de l'Évangile de Jésus-Christ.

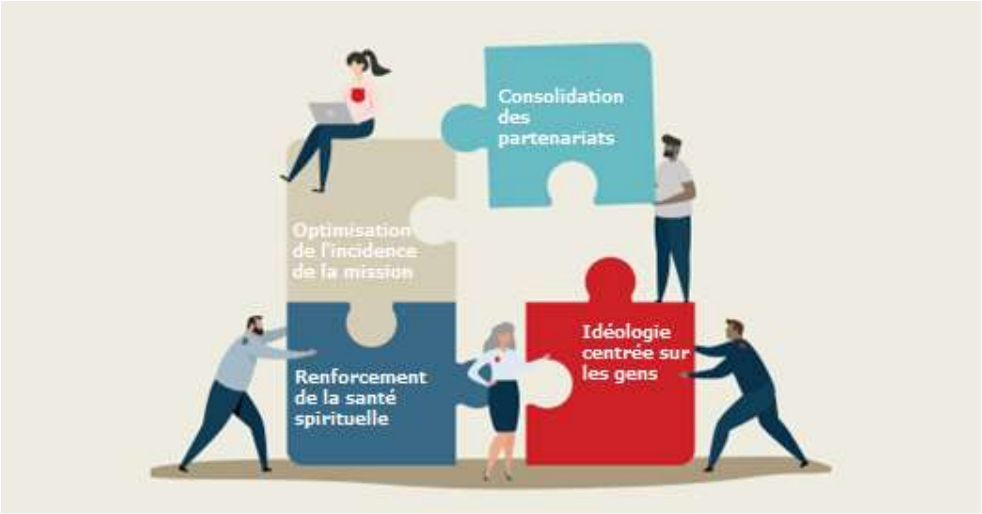
Service – Nous tendons la main à autrui sans discrimination.

Dignité – Nous nous respectons mutuellement et reconnaissons l'importance de chacun.

Gestion – Nous gérons de façon responsable les ressources qui nous sont confiées.

Stratégie territoriale

Notre stratégie territoriale repose sur quatre piliers qui orienteront et guideront notre ministère au Canada et aux Bermudes au cours des prochaines années. Elle nous incitera à envisager notre Armée sous son meilleur jour — en vivant conformément à notre vision et en remplissant notre mission.



Introduction

Il est reconnu qu'une grande partie des Ordres et règlements au sujet de la direction des postes est obsolète.

Le présent document fournit des lignes directrices qui complèteront les Ordres et règlements internationaux afin que nous puissions mettre en place des structures adaptées aux besoins de notre territoire.

Remarque : Dans les citations tirées des Ordres et règlements, le genre masculin est utilisé et n'implique aucun préjugé favorable aux hommes.

Objectif

Pendant de nombreuses années, une structure quasi militaire a permis à l'Armée du Salut d'assurer l'efficacité de son organisation et de son leadership. Jusqu'à récemment, la direction des postes était confiée à des officiers de poste, soutenus par une commission de contrôle et un conseil de poste. Des ordres et règlements étaient clairement définis pour chacun de ces organes de direction.
Au cours des vingt dernières années, il s'est produit un important changement dans la diversité des postes de l'Armée du Salut et avec lui une variété de structures, de rôles et de titres de fonction différents, notamment pour les raisons suivantes :

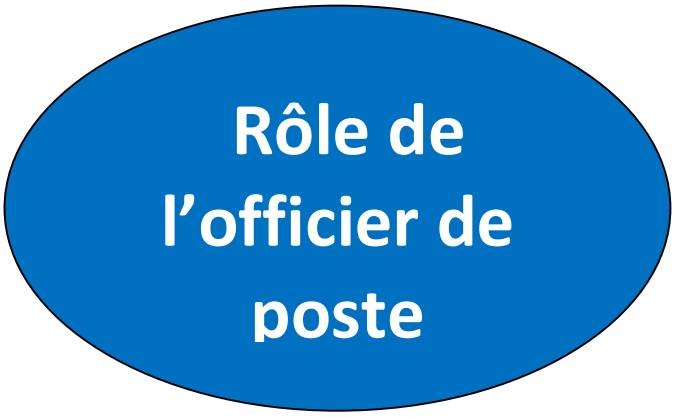
- Les fonctions du sergent recruteur peuvent être intégrées dans celles du coordonnateur de la formation de disciples; celles du chef de fanfare et du chef de chorale sont souvent attribuées au chef de l'équipe de musique;
- Les postes comportent normalement plus de personnel rémunéré, ce qui occasionne des difficultés relativement à la structure;
- Les notions actuelles en matière de gestion sont plus avancées qu'auparavant, de sorte que nous disposons de plusieurs modèles efficaces pour la direction des postes.

Cependant, des normes minimales peuvent amener certains avantages :

1. *Pratiques exemplaires* : Il existe des pratiques exemplaires de direction que tous les postes devraient idéalement suivre. À l'inverse, un officier qui met en place de nouvelles sous-structures peut rapidement annihiler des années de développement.
2. *Engagement local* : Dans certains postes, l'officier de poste prend toutes les décisions, ce qui n'assure pas la santé du poste à long terme.
3. *Transition* : La transition peut s'avérer difficile pour tout officier affecté à un nouveau poste dont il ne comprendrait ni appuierait les structures locales d'administration.
4. *Atténuation des risques* : Certaines procédures doivent être suivies pour protéger l'Armée du Salut contre les litiges ou dans le cadre de processus de grief (p. ex., mesures disciplinaires à l'encontre d'un soldat, mesures disciplinaires à l'encontre du personnel).
5. *Efficacité* : L'élaboration d'une série standard de lignes directrices et de descriptions de fonction est plus efficace que le temps consacré par chaque poste à établir les siennes.

Le présent document vise à compléter les *Ordres et règlements internationaux* de l'Armée du Salut, ainsi qu'à définir ce qui nous semble le mieux adapté à notre territoire.
Il ne s'agit pas d'établir un « unique » modèle de direction que tout poste devrait adopter. L'intention est plutôt de fournir :

1. Une série de normes minimales à respecter, comportant suffisamment de souplesse pour leur application à l'échelle locale;
2. Un ensemble de ressources normalisées, ce qui évitera à toute équipe de poste de devoir créer les siennes.



« (…) l’officier de poste doit conserver son autorité, tout en faisant le plus possible appel aux responsables locaux qui peuvent, à certains égards, être plus compétents ou mieux informés que lui. »

*(*Traduction non officielle de la section 5.4 du chapitre 12 des *Orders and Regulations for Corps Officers*)

Rôle de l'officier de poste

Les *Ordres et règlements pour officiers de poste* établissent clairement que la gestion d'un poste est confiée à l'officier qui y est affecté (c'est-à-dire qui ne relève pas d'un conseil local, et que le poste ne fonctionne pas selon des principes démocratiques, comme c'est le cas dans d'autres confessions) :
« L'officier commandant d'un poste est responsable devant Dieu et ses dirigeants de l'Armée du Salut — représentés par son commandant divisionnaire — de tout ce qui concerne le commandement. » (Traduction non officielle de la section 4.1, chapitre 1, des *Orders and Regulations for Corps Officers*)

Cependant, il est aussi clairement établi que l'officier de poste n'agit pas seul ni de manière autoritaire :
« La réussite d'un poste dépend en grande partie de la piété, de l'intelligence et du dévouement de ses responsables. » (Traduction non officielle de la section 1.1, chapitre 12, des *Orders and Regulations for Corps Officers*)
« … l'officier de poste doit conserver son autorité, tout en faisant le plus possible appel aux responsables locaux qui peuvent, à certains égards, être plus compétents ou mieux informés que lui. » (Traduction non officielle de la section 5.4, chapitre 12, des *Orders and Regulations for Corps Officers*)

En 2000, à la suite d'une vaste consultation, la commission internationale sur la fonction d'officier a formulé 28 recommandations visant à améliorer la fonction d'officier au sein de l'Armée du Salut. La toute première recommandation est la suivante :

> « Nous recommandons que les territoires continuent de s'éloigner des modèles de commandement autoritaire et qu'ils élaborent plutôt des modèles de direction fondée sur la consultation. Ces modèles seront dotés des caractéristiques suivantes : conformité avec les valeurs de l'Évangile, direction fondée sur le service, pertinence culturelle, souplesse; participation accrue et plus étendue, responsabilité mutuelle. » (Recommandation 1 de la commission internationale sur la fonction d'officier)

Norme 1 : L'officier assume la responsabilité globale du poste, mais est tenu de faire participer l'équipe de responsables locaux à la prise de décision.

Voilà qui est très bien, mais dans quels domaines et à quel niveau cette équipe doit-elle prendre part à la prise de décision? Nous considérons quatre principaux domaines de direction :

1. **Supervision spirituelle du poste** — Responsabilité relative au bien-être spirituel de la congrégation, y compris la tenue des registres officiels du poste et le traitement des questions disciplinaires.
2. **Stratégie et responsabilisation du poste** — Élaboration de la vision, de la stratégie et évaluation de l'efficacité de la mission.
3. **Gestion et fonctionnement du poste** — Opérations quotidiennes du poste
4. **Supervision spirituelle du (des) officier(s) de poste** — Qui veille au bien-être de l'officier?

1. Supervision spirituelle du poste – Conseil de pastorale

L'évaluation pastorale périodique de tous les membres de la congrégation et le suivi constituent des fonctions essentielles de tous les postes.

L'Armée du Salut dispose déjà d'un processus efficace à cet effet, à savoir le conseil de pastorale.

Supervision spirituelle du poste — Conseil de pastorale

Objectif

L'évaluation pastorale périodique de tous les membres de la congrégation et le suivi sont des fonctions essentielles dans tous les postes, pour les raisons suivantes :

- L'évaluation pastorale permet de déceler à l'avance des problèmes pastoraux, pour ensuite assurer un suivi auprès des personnes qui s'éloignent de leur spiritualité pendant qu'il est encore possible d'y remédier;
- Ces fonctions nous amènent à prier assidûment pour tous les membres de la congrégation;
- Elles contribuent de manière continue à la création d'une atmosphère conviviale au sein du poste;
- Elles permettent d'éviter les nominations inadéquates ou les mauvaises décisions concernant l'enrôlement de soldats.

L'Armée du Salut dispose déjà d'un processus efficace à cet effet, à savoir le conseil de pastorale. Des ordres et règlements en définissent amplement l'objectif, la composition, la fréquence des réunions, etc.

Il convient de noter que le conseil de pastorale est distinct de l'équipe de pastorale, chargée de prendre des nouvelles de membres de la congrégation qui sont malades, qui n'assistent plus au service du culte, etc. Selon les *Ordres et règlements*, un conseil de pastorale est chargé :

> « (…) de réaliser un objectif très important, à savoir prodiguer des soins pastoraux à l'ensemble des membres du poste, notamment par des prières, des visites et de la formation. Le conseil doit examiner et réviser périodiquement les registres pertinents et s'assurer qu'ils demeurent dans un état acceptable. (…) À ce titre, les fonctions suivantes sont assignées au conseil de pastorale :
>
> (a) l'acceptation des recrues;
>
> (b) l'acceptation des personnes converties qui ont signé l'engagement du soldat et satisfont aux exigences relatives au statut de soldat;
>
> (c) l'acceptation des candidats adhérents qui remplissent les conditions établies (…);
>
> (d) l'encadrement des recrues du ministère des œuvres de jeunesse, des membres adhérents, des convertis, des recrues et des soldats, afin de les encourager, de les former et de les empêcher de perdre intérêt et de s'éloigner;
>
> (e) la suppression de noms des registres, au besoin. » (*Ordres et règlements pour conseils de pastorale de poste*, section 1.1)

Le conseil de pastorale se réunit chaque trimestre. Un responsable divisionnaire assiste à une de ces réunions durant l'année afin de vérifier le processus et autoriser tout changement apporté aux registres officiels. Il peut y avoir une réunion spéciale

du conseil de pastorale à tout autre moment, par exemple pour faire face à une crise ou confirmer l'enrôlement d'un soldat potentiel.

Composition du conseil

Le conseil de pastorale est composé d'un responsable divisionnaire (membre d'office), d'un ou de deux officier(s) de poste, du sergent-major de poste (SMP), du secrétaire du poste et du sergent recruteur, ainsi que de soldats sélectionnés selon leurs aptitudes et leur disponibilité pour les soins pastoraux. Un responsable divisionnaire doit approuver la composition du conseil de pastorale.

Traditionnellement, le SMP, le secrétaire de poste et le sergent recruteur étaient des responsables clés à l'échelle locale. De plus, selon les *Ordres et règlements* (concernant les responsables locaux et les secrétaires de poste), il est évident qu'ils devaient faire partie du conseil de pastorale :

- **Sergent-major de poste (SMP)** — Principal responsable local. Lorsque l'officier de poste s'absente, le SMP est chargé de le remplacer.
- **Secrétaire de poste** – Responsable de la tenue des registres officiels du poste (ceux des soldats, des recrues, des membres adhérents, ainsi que le registre supplémentaire des anciens soldats et amis), des statistiques, des registres des mariages, des consécrations d'enfants et des promotions à la gloire, des données sur les transferts à un autre poste et l'historique du poste en général.
- **Sergent recruteur (SR)** — Relevant de l'officier de poste, le SR s'occupe des personnes en quête de salut et des convertis. On ne peut surestimer l'importance de cette fonction.

Figure 1 : Exemple de conseil de pastorale

Dans de nombreux postes, les fonctions ne sont plus aussi clairement définies. Par exemple, l'officier de poste peut remplir les tâches du secrétaire de poste, avec l'aide d'un administrateur. Il peut agir en tant que sergent recruteur, mais cette fonction peut être également remplie par un coordonnateur de soins pastoraux ou de la formation de disciples. L'essentiel est que tout poste doit avoir établi adéquatement un conseil de pastorale qui se réunit périodiquement. Idéalement, le conseil de pastorale sera composé de tous les responsables énumérés plus haut, conformément aux *Ordres et règlements*, mais s'il en manque, les fonctions non attribuées doivent être assumées par d'autres responsables du même échelon.

Norme 2 : Tout poste doit établir adéquatement un conseil de pastorale, conformément aux *Ordres et règlements*, mais la composition du conseil est adaptable.

2. Stratégie et responsabilisation du poste – Conseil de poste (équipe de principaux responsables)

Cette équipe doit établir les objectifs du poste (énoncé d'engagement local), la manière dont ils seront atteints (plan d'action local), puis vérifier si cette stratégie fonctionne.

La composition du conseil doit être basée sur le mérite et non sur les fonctions attribuées.

Stratégie et responsabilisation du poste — Conseil de poste (équipe de principaux responsables)

Un autre domaine d'intervention essentiel pour les responsables locaux est celui de la stratégie et de la responsabilisation du poste. Il s'agit de définir et de surveiller l'orientation du poste, d'assurer que son bilan financier est sain et d'établir clairement des processus décisionnels et de responsabilisation.

Selon Aubrey Malphurs, auteur du guide *Leading Leaders: Empowering Church Boards for Ministry Excellence* (« Orientation des dirigeants : Donner aux conseils d'administration des églises les moyens d'atteindre l'excellence en matière de ministère »), peu d'églises sont dotées de conseils d'administration efficaces en raison du manque de formation de leurs membres qui se contentent de gérer les choses « comme on l'a toujours fait ici ». Il poursuit en évoquant ce qu'il considère comme les principaux problèmes :

1. Les conseils d'administration n'ont pas une idée exacte de leur objectif;
2. Ils consacrent trop de temps à des questions moins importantes et pas assez à leur principal objectif;
3. Ils s'immiscent trop dans le fonctionnement quotidien de l'église.

Alors, quel est le principal objectif d'un conseil d'administration d'église?

Objectif

Traditionnellement, la stratégie et la responsabilisation du poste sont du ressort du conseil de poste, dont l'objectif est clairement défini dans les *Ordres et règlements* :

> « L'objectif d'un conseil de poste est de conseiller et d'aider l'officier commandant sur des questions liées au progrès et à l'efficacité de son affectation, notamment :
>
> (a) Les projets d'évangélisation et de salut des âmes, et la participation des soldats, des recrues et des personnes converties à ceux-ci;
> (b) La vie spirituelle et la fraternisation au sein du poste, surtout afin d'expliquer toute stagnation ou amélioration concernant le salut des âmes;
> (c) La croissance du poste, avec une attention particulière consacrée au taux de formation de soldats parmi les personnes en quête de salut, à la perte de soldats et de recrues et aux œuvres de jeunesse comme source de recrutement de nouveaux soldats;
> (d) Les programmes du poste : activités régulières et spéciales;
> (e) Le travail auprès des jeunes;
> (f) Les services à la collectivité offerts par le poste;
> (g) L'établissement du budget;
> (h) La collecte de fonds, de source interne ou externe;
> (i) Les questions relatives à l'immobilier;
> (j) Le partage de renseignements entre le poste et la collectivité. »
>
> (*Ordres et règlements pour conseils de poste*, section 1 – *Objectif*).

Bien que cet objectif demeure tout aussi pertinent aujourd'hui, nous proposons quelques changements importants. Soulignons d'abord l'importance de la prière.

Ensuite, il faut ajouter une fonction visant expressément à définir la mission du poste et à en surveiller la réalisation. Le conseil de poste doit établir la vision du poste (énoncé d'engagement local), comment la concrétiser (plan d'action local pour chacun des quatre piliers stratégiques), et comment évaluer si la stratégie fonctionne.

À ce stade, le conseil de poste doit confier la mise en œuvre de la stratégie aux responsables désignés et résister à la tentation d'ingérence (le conseil de poste est chargé de la stratégie et de la responsabilisation, pas de la gestion!).

Composition du conseil de poste

Le conseil de poste était traditionnellement composé de responsables locaux désignés (par exemple, le tuteur des cadets de poste, le chef de la chorale, etc.), en plus d'un maximum de sept autres représentants du poste. Si cette structure a bien fonctionné pendant de nombreuses années, elle présente un problème depuis un certain temps :

- Souvent, l'attribution de fonctions incite les responsables désignés à ne pas se considérer comme les « principaux responsables » du poste, mais plutôt uniquement comme des représentants de leur domaine de compétence;
- Les membres peuvent ne pas être chargés de mettre en œuvre des mesures décidées par le conseil : ils assisteraient simplement aux réunions en ayant l'impression de remplir leurs fonctions, mais laisseraient quelques personnes s'occuper de presque tout;
- Il peut y avoir trop de membres dans certains conseils de poste, ce qui nuirait à l'utilité des discussions et à la prise de décisions;
- Beaucoup de fonctions traditionnelles n'existent plus dans de nombreux postes;
- Il est difficile de discuter du rendement du personnel rémunéré lorsque celui-ci est présent lors des réunions du conseil;
- Les discussions porteraient rarement sur la stratégie.

Les postes qui cherchent à assurer l'efficacité de leur stratégie et de leur responsabilisation ont tendance à opter pour un des deux modèles suivants :

(a) *Chefs d'équipe* – Ce qui constituerait une évolution vers la désignation de cadres supérieurs responsables de la réalisation d'objectifs souhaités (par exemple, dans les domaines de la formation de disciples, de la fraternisation ou de la mission, etc.), avec l'assistance de personnes reconnues pour leur réflexion stratégique, au besoin. Dans l'idéal, ces responsables seront des personnes influentes qui font déjà bouger les choses au sein du poste;

(b) *Conseil indépendant (« dirigé par le personnel » et « guidé par des anciens »)* — Il s'agirait de confier la responsabilité de domaines de ministère à des membres du personnel rémunéré, qui relèveraient de principaux responsables qui établiraient la voie à suivre en général et effectueraient une évaluation indépendante.

Les deux modèles sont valables. Un *conseil indépendant* peut être utile si du personnel rémunéré est chargé de domaines de ministère et que cela nécessite la désignation d'un plus grand nombre de responsables dans l'ensemble. Cela contribuerait à éviter les frictions entre ceux qui définissent les orientations et ceux qui les mettent en œuvre. Dans le cas des postes où il y a peu de fonctions rémunérées pour le ministère, la nomination de chefs d'équipe est généralement préférable : le personnel rémunéré serait excusé en cas de perception de conflit d'intérêts. Pour conserver la terminologie de l'Armée du Salut, nous donnerons au groupe de stratégie et de responsabilisation le nom de « conseil de poste », peu importe le modèle retenu.

Il peut parfois exister des désaccords au sein d'équipes de direction qui fonctionnent par ailleurs sainement. On favorisera toutefois une culture qui permet et encourage la remise en question d'idées, pour autant qu'elle ne porte que sur des idées et non sur des personnes, ce qui contribuera à préserver les liens d'amitié.

Certains risques liés aux équipes doivent être pris en considération :

1. Acceptation inconditionnelle de tout ce que l'officier de poste suggère (faiblesse de l'enthousiasme et de l'impact);
2. Maintien du statu quo — Aucune considération des nouvelles idées, et détermination à maintenir les choses « comme elles l'ont toujours été »;
3. Maintien de la paix à tout prix — Satisfaction systématique des demandes des plaignants au sein du poste dans l'intention de maintenir la paix plutôt que de s'opposer aux mauvaises idées;
4. Ingérence d'une équipe dans la prise de décisions qui n'est pas de son ressort (par exemple, le choix du papier hygiénique, le thème de la prochaine série de sermons).

Pour faciliter une discussion franche et efficace, il est suggéré que le conseil de poste soit formé d'environ sept membres (et pas plus de 10).

Remarque : Conformément aux ordres et règlements en vigueur, il s'agit toujours d'une équipe « consultative » auprès de l'officier de poste, et sa composition doit être approuvée par un dirigeant divisionnaire.

Norme 3 : Tout poste doit mettre en place un conseil de poste (équipe de principaux responsables) chargé de la stratégie et de la responsabilisation du poste.

Quelle que soit l'approche adoptée, il est recommandé aux responsables de s'aligner sur les objectifs du poste (par exemple, au sujet de la formation de disciples, de la fraternisation, etc.) et de constituer des équipes qui les aideront à remplir ces objectifs.

Dans le cas du modèle *Chefs d'équipe*, il est clair que les chefs d'équipe **feront partie** du conseil de poste. Dans celui du modèle *Conseil indépendant*, les chefs d'équipe feront normalement partie du personnel **relevant du** conseil de poste. Étant donné que les deux structures comporteront des chefs d'équipe ayant des fonctions similaires, le reste de la présente section porte sur les équipes et les rôles potentiels.

Norme 4 : Le poste doit nommer des responsables qui seront chargés de mener à bien les principaux objectifs du poste.

Équipes et chefs d'équipe

Comment pouvons-nous structurer des équipes en fonction des objectifs fondamentaux du poste?

Il existe de nombreux modèles, notamment ceux-ci :

- Structure QGD/QGT — Mission (ce que nous faisons – formation de disciples, culte, mission, services sociaux), personnel (l'effectif dont nous disposons – soins pastoraux et fraternisation) et gestion des affaires (ressources dont nous disposons – finances, biens, propriété, dispositifs TI).
- Modèle de l'Église Saddleback (*The Purpose Driven Church/Une Église motivée par l'essentiel*) — Culte, fraternisation, formation de disciples, service et évangélisation.

Une combinaison des modèles ci-dessus est proposée, ce qui pourrait amener à désigner des responsables selon la structure ci-après :

DOMAINES DE DIRECTION PROPOSÉS	FONCTIONS
Mission Dans le cas de postes qui gèrent des ministères communautaires de grande envergure, la responsabilité de ce domaine peut se scinder en deux : Mission et Ministères communautaires	○ Action sociale (évangélisation) ○ Explication du christianisme ○ Liens avec la collectivité ○ Ministères communautaires ○ Mesures de justice sociale ○ Missions mondiales ○ Services d'urgence
Formation de disciples	○ Enseignement ○ Petits groupes ○ Recrues et préparation au statut de soldat ○ Ministères pour la prière ○ Mentorat

DOMAINES DE DIRECTION PROPOSÉS	FONCTIONS
Culte au sein du poste Tout ce qui concerne le service du culte auquel assiste la congrégation	• Accueil • Musique, arts chrétiens et sonorisation • Planification des rencontres • Hospitalité • Suivi auprès de nouvelles personnes (il pourrait s'agir de soins pastoraux)
Fraternisation Les soins pastoraux pourraient constituer un domaine distinct	• Soins pastoraux • Activités sociales/ fraternisation • Ministères destinés aux femmes, aux hommes et aux aînés (ou mission/formation de disciples, selon le principal objectif du poste)
Gestion des affaires	• Finances • Biens et propriété • Technologies • Magasin(s) • Collecte de fonds et relations publiques
Œuvres de jeunesse*	• Ministères destinés aux jeunes
Programmes pour les enfants*	• Ministères destinés aux enfants
Autres domaines possibles et particuliers du poste*	• P. ex., ministères multiculturels, ministères de la guérison, de la réconciliation, etc.

**On peut souhaiter une représentation particulière des ministères des œuvres de jeunesse au sein du poste, ou faire en sorte que certains responsables tiennent compte des besoins des jeunes dans leur domaine de ministère (p. ex., volets* adultes *et* jeunes *de la formation des disciples).*

Nous reconnaissons que la structure peut varier d'un poste à l'autre (par exemple, un officier de poste peut assumer la responsabilité de certains domaines de ministère; d'autres domaines peuvent être scindés ou combinés en fonction des champs d'intérêt ou pour pallier la pénurie de candidats à des fonctions de responsable. Cependant, nous pensons qu'il est important de couvrir tous les domaines énumérés ici, d'une manière ou d'une autre.

Selon qu'on opte pour l'un ou l'autre des modèles proposés, le conseil de poste peut se présenter comme suit :

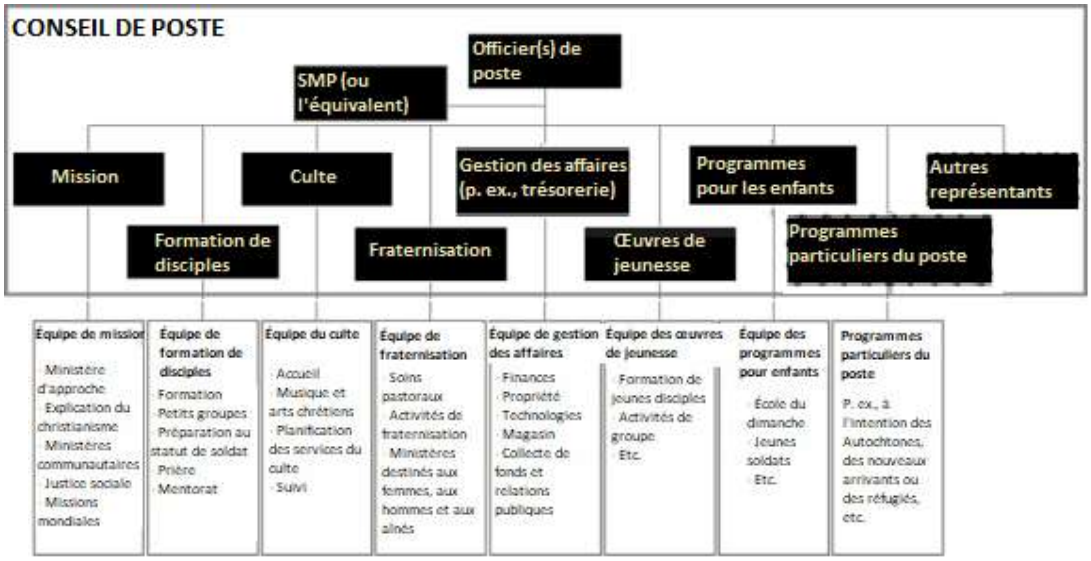


Figure 2 : Conseil de poste formé de chefs d'équipe

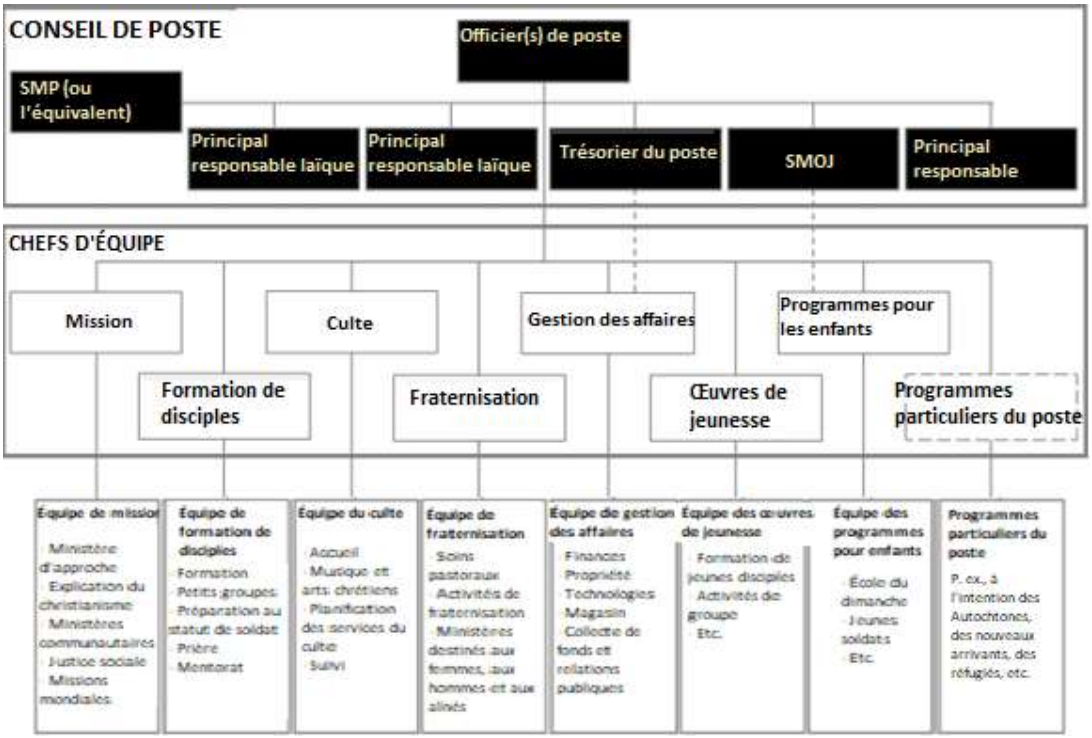


Figure 3 : Conseil de poste (indépendant) composé de chefs d'équipes distinctes

Pour éviter les malentendus et assurer la cohérence, au moins une (1) personne (en plus des officiers du poste) doit faire partie à la fois du conseil de poste et du conseil de pastorale.

Norme 5 : Au moins une (1) personne (en plus des officiers du poste) doit faire partie à la fois du conseil de poste et du conseil de pastorale.

Pour siéger au conseil de poste, une personne doit d'abord satisfaire aux critères établis dans la Bible pour ce type de fonction (p. ex., 1 Timothée 3:1-7 et Tite 1:6-9). Bien qu'il soit préférable que les membres du conseil de poste soient tous des soldats, conformément aux *Ordres et règlements* en vigueur, les « amis de l'Armée du Salut, de bonne réputation » sont également autorisés à en faire partie.

Il est important que tout membre potentiel d'un conseil de poste fréquente le poste depuis assez longtemps, de sorte que l'on puisse établir qu'il est un disciple de Jésus mûr et en croissance, engagé dans la mission de l'Armée du Salut, et qu'il comprend l'énoncé de vision du poste. Nous suggérons une période de fréquentation minimale de six (6) mois (sauf pour les nouveaux employés et membres déjà bien connus qui proviendraient d'un autre poste).

Norme 6 : Tout membre potentiel d'un conseil de poste doit avoir fréquenté le poste depuis au moins six (6) mois (à moins d'une autorisation d'un dirigeant divisionnaire).

Lors du recrutement des responsables, il sera utile de convenir d'avance d'une durée d'engagement pour que les candidats n'aient pas l'impression de s'engager « indéfiniment ». Ainsi, il n'y aura pas de gêne à ne pas renouveler l'engagement à la fin de la période convenue. En outre, les deux parties disposent d'une porte de sortie si les choses ne fonctionnent pas bien. Nous suggérons une période d'un (1) an, qui pourra se prolonger d'un commun accord.

Norme 7 : La durée de l'engagement d'un responsable, renouvelable au bout d'un (1) an, peut se prolonger d'un commun accord.

Réunions

Étant donné que le conseil de poste est principalement chargé de la stratégie et de la responsabilisation du poste, il est important que la majeure partie de son temps soit consacrée à établir la vision du poste et l'approche (stratégie) à adopter pour concrétiser cette vision, ainsi qu'à évaluer l'efficacité de la mission.

Un modèle d'ordre du jour d'une réunion du conseil de poste se trouve à l'*annexe A*.

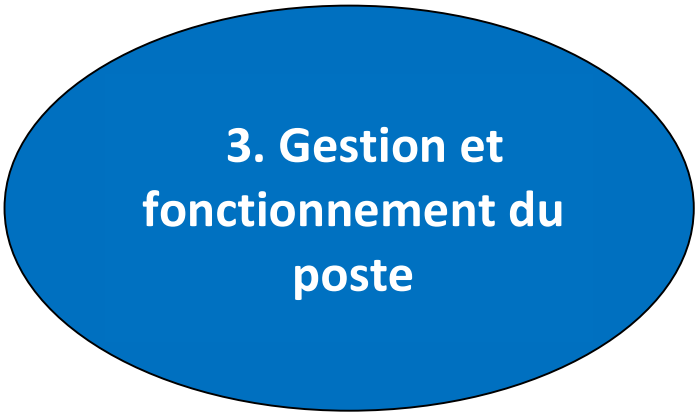
Il faut beaucoup de temps pour élaborer une vision et confirmer des stratégies. Il est donc recommandé aux conseils de poste d'envisager une retraite durant une fin de semaine au début de l'année (ou à la fin de l'année si des changements minimes de personnel sont prévus). Des ressources documentaires sont offertes à cet effet.

Une fois que la vision et l'approche sont établies, les responsables doivent élaborer un plan annuel pour leur domaine de ministère et présenter un rapport périodique à chaque réunion du conseil de poste. Vous trouverez un modèle de plan annuel à l'*annexe B*, et un modèle de rapport périodique à l'*annexe C*.

De même, le conseil de poste devrait évaluer régulièrement l'efficacité globale de la mission, notamment à l'aide des statistiques consignées dans le système SAMIS. Afin d'assurer un contrôle régulier de l'efficacité des ministères, le conseil de poste pourrait étudier une section en particulier de l'évaluation annuelle de la mission lors de chaque réunion.

La tenue de réunions permet aux principaux responsables du poste de partager leur enthousiasme pour la mission du poste et favorise l'échange d'idées afin d'améliorer celui-ci. Les réunions font partie des tâches importantes du conseil de poste, mais les principaux responsables devront éviter de s'immiscer dans le fonctionnement quotidien du poste. Nous proposons de créer une « boîte à suggestions » (dans laquelle on pourra consigner des idées à mesure qu'elles surgiront) dans l'intention de les transmettre après la réunion.

Norme 8 : Les réunions du conseil de poste doivent d'abord porter sur les principales responsabilités de celui-ci (vision et stratégie, rapports des responsables de ministère, mises à jour des données dans le système SAMIS, progrès par rapport au plan d'action local, discussion sur l'efficacité de la mission) avant toute discussion sur les affaires nouvelles.



Le conseil de poste ne doit pas intervenir dans le fonctionnement quotidien du poste.

Gestion et fonctionnement du poste

Étant donné que l'officier de poste est chargé de la gestion du poste et qu'un chef d'équipe ou un membre du personnel est affecté à chaque domaine de ministère, le fonctionnement quotidien du poste devrait être laissé à ces deux derniers qui ont généralement plus de temps, d'expertise et d'aptitudes dans leur domaine de ministère respectif que les principaux responsables du poste. De plus, toute ingérence de l'échelon supérieur risquerait d'écarter celui-ci des questions importantes de stratégie et de responsabilisation, en plus de susciter un sentiment de déresponsabilisation et de désillusion chez les chefs d'équipe.

Par exemple :

1. Le conseil de poste n'exerce aucune responsabilité directe à l'égard du personnel (les membres du conseil de poste traitant surtout avec l'officier de poste). Le personnel relève plutôt directement de l'officier de poste (éventuellement par l'intermédiaire d'un supérieur hiérarchique). Les questions relatives au personnel sont par conséquent du ressort de l'officier de poste.
2. Le budget doit être préparé principalement par une équipe affectée aux finances et l'officier de poste.
3. Une équipe chargée des biens immobiliers devrait se charger de la gestion quotidienne des biens, des décisions relatives à l'entretien, etc. (y compris la question bien connue du « choix du papier hygiénique »).
4. De même, le choix des muffins pour la pause-café après la réunion du dimanche matin doit être laissé à l'équipe chargée de cette tâche.

De temps à autre, des questions stratégiques émergeront et nécessiteront une attention et une expertise particulières. Dans ce cas, nous recommandons la création de sous-groupes ou d'équipes de projet de courte durée (par exemple, s'il manque de place pour la réunion du dimanche, s'il faut affecter des ressources à un projet immobilier important ou embaucher de nouveaux employés).

Norme 9 : Le conseil de poste ne doit pas intervenir dans le fonctionnement quotidien du poste.

4. Supervision spirituelle de l'officier de poste

À qui s'adresse l'officier de poste pour obtenir des conseils?

À qui rend-il des comptes?

Comment évite-t-il les risques inhérents au travail en solitaire?

Supervision spirituelle de l'officier de poste

Enfin, une culture d'organisation saine dans chaque poste dépend en grande partie du bien-être de l'officier de poste.

Or, à qui un officier de poste s'adresse-t-il pour obtenir des conseils, à qui pourrait-il se confier et comment évite-t-il les risques inhérents au travail en solitaire?

Nous pensons qu'un officier de poste avisé permettra à au moins trois personnes de le conseiller :

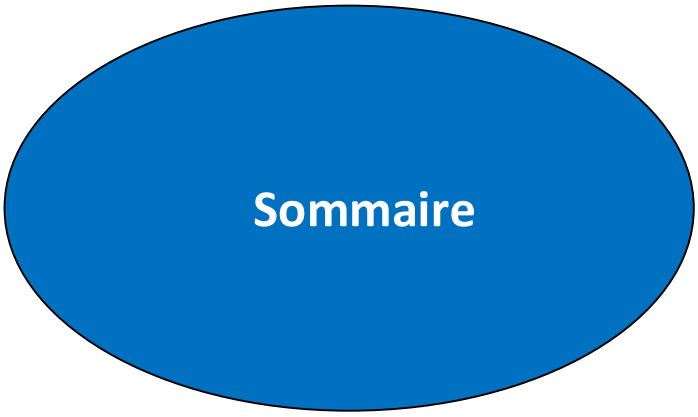
1. Un dirigeant divisionnaire ou un « coach »;
2. Au moins une personne de l'extérieur de l'organisation, qu'il respecte et en qui il a confiance (mentor, parent, superviseur, etc.);
3. Une personne au sein du poste à qui il peut rendre des comptes et se confier, comme un sergent-major de poste (SMP).

Norme 10 : Tout officier de poste doit être disposé à rendre des comptes à au moins une personne.

Durant l'absence de l'officier de poste, nous pensons qu'il est utile de confier la responsabilité du poste à une personne désignée. Il est reconnu que les congrégations aiment savoir qu'une personne est désignée pour prendre les choses en main en cas d'absence de l'officier de poste, et que les membres du poste pourront s'adresser à elle. Cela est également extrêmement bénéfique pour les nouveaux officiers de poste, et pour la congrégation lorsqu'il y a un changement d'affectation.

Nous recommandons de désigner un responsable principal (généralement le SMP) qui agira à titre de proche confident de l'officier de poste et qui veillera à la gestion du poste en l'absence de l'officier de poste.

Norme 11 : Un responsable principal (p. ex., le SMP) doit être désigné (sous réserve de l'approbation d'un dirigeant divisionnaire) pour gérer le poste en l'absence de l'officier de poste.


Sommaire

Sommaire

❶ L’officier assume la responsabilité globale du poste, mais est tenu de faire participer l’équipe de responsables locaux à la prise de décision.

❷ Tout poste doit établir adéquatement un conseil de pastorale, conformément aux *Ordres et règlements*, mais la composition du conseil est adaptable.

❸ Tout poste doit mettre en place un conseil de poste (équipe de principaux responsables), chargé de la stratégie et de la responsabilisation du poste.

❹ Le poste doit nommer des responsables chargés de mener à bien les principaux objectifs du poste.

❺ Au moins une (1) personne (en plus des officiers du poste) doit faire partie à la fois du conseil de poste et du conseil de pastorale.

❻ Tout membre potentiel du conseil de poste doit avoir fréquenté le poste depuis au moins six (6) mois (à moins d’une autorisation d’un dirigeant divisionnaire).

❼ La durée de l’engagement d’un responsable, renouvelable au bout d’un (1) an, peut se prolonger d’un commun accord.

❽ Toute réunion du conseil de poste doit d’abord porter sur les principales responsabilités de celui-ci (vision et stratégie, rapports des responsables de ministère, mises à jour des données dans le système SAMIS, progrès par rapport au plan d’action local, discussion sur l’efficacité de la mission) avant toute discussion sur les affaires nouvelles.

❾ Le conseil de poste ne doit pas intervenir dans le fonctionnement quotidien du poste.

❿ Tout officier de poste doit être disposé à rendre des comptes à au moins une personne.

⓫ Un responsable principal du poste (p. ex., le SMP) doit être désigné (sous réserve de l’approbation d’un dirigeant divisionnaire) pour gérer le poste en l’absence de l’officier de poste.

Annexe A : Modèle d'ordre du jour d'une réunion d'un conseil de poste

Pour aider à planifier les réunions d'un conseil de poste — accessible dans le site Web sur la mission des postes.

Annexe B :
Modèle de plan annuel du domaine de ministère

Proposé aux responsables pour les aider à établir un plan annuel concernant leur domaine de ministère — accessible dans le site Web sur la mission des postes.

Annexe C : Modèle de rapport sur le domaine de ministère

Proposé aux responsables pour les aider à produire un rapport périodique — accessible dans le site Web sur la mission des postes.

Annexe D : Descriptions de fonctions

Exemples de descriptions de fonctions courantes de direction de poste — accessibles dans le site Web sur la mission des postes.