

Board Development

Un conseil sain

Derrière la plupart des organismes sans but lucrative efficace il y a un conseil sain qui comprend ce qu'il faut faire pour diriger l'organisme dans ce monde rempli de défis. Les membres du conseil, individuellement ou en groupe, sont disposés à identifier ce qui est important pour l'organisme. Ils sont également disposés à faire valoir leurs croyances en investissant temps et effort.

Comment créer un conseil sain? Que faire pour qu'il reste solide et dynamique? Comment faire face aux défis? Comment se remettre de périodes de crise?

Une équipe n'a la force que de ses membres, pourtant bien souvent les conseils perdent de vue les besoins des bénévoles. Former une équipe est une activité critique. Cependant, trop occupé avec la planification, les collectes de fonds, l'organisation et l'écoute des besoins de la communauté, on oublie souvent de bien diriger les ressources humaines de l'organisme bénévole. Les bénévoles du conseil, les bénévoles participants aussi bien que le personnel rémunéré, travaillent de longues heures pour atteindre des objectifs illimités en portant peu d'attention à la solidité du conseil.

Il est ironique de voir que nombreux sont les membres de conseil qui s'épuisent tandis que d'autres abandonnent leur fonction parce qu'ils s'ennuient. Par choix ou manque d'occasion, de nombreux membres de conseil ne contribuent jamais complètement à l'organisme pour lequel ils travaillent. L'engagement déséquilibré et la charge de travail ont des répercussions non seulement sur les individus mais éventuellement sur le conseil et la solidité de l'organisme.

La direction les ressources humaines du conseil doit être une responsabilité partagée. Tous les membres du conseil doivent s'aider et s'appuyer mutuellement. Comme dirigeants dans l'organisme et dans la communauté, les membres du conseil ne peuvent pas toujours compter sur les autres pour contrôler le niveau de satisfaction, de force et d'efficacité de l'équipe.

Prenez le temps d'investir dans un conseil sain.

- Votre conseil fait-il l'objet d'une évaluation chaque année? Il est important d'évaluer périodiquement le rendement des individus, des comités et de l'équipe du conseil.
- Le conseil tire-t-il profit d'occasions de développement?
- Votre conseil détecte-t-il les signes de malaise du conseil et de l'organisme?
- Les membres du conseil participent-ils et sont-ils satisfaits de leur rôle?
- La force du conseil est-elle reconnue et célébrée? Ou, ne reconnaît-on que les crises et les difficultés?

*Board Development Program
Voluntary Sector Services Branch
Alberta Culture and Community
Spirit*

**Board Development Program
Bureau 907, Standard Life Centre
10405, avenue Jasper
Edmonton AB T5J 4R7**

*Tél. : 780-427-2001
Télec. : 780-427-4155*

*Courriel : bdp@gov.ab.ca
www.albertabdp.ca*

Commandité par

**Government
of Alberta ■**

MACÉWAN

Il est permis de photocopier et de distribuer cette publication. La republication de sections ne peut se faire qu'avec l'approbation du Board Development Program.

Le besoin de reconnaissance

Le manque de reconnaissance est la raison la plus courante pour laquelle les personnes quittent volontairement un travail rémunéré ou bénévole. Une reconnaissance significative doit être personnalisée, propice et en rapport avec les besoins et la motivation de l'individu.

Les efforts du conseil passent souvent inaperçus parce que le personnel et/ou les bénévoles actifs ne se rendent pas compte du travail du conseil ou se sentent mal à l'aise pour revaloriser les membres du conseil.

Que fait votre conseil pour revaloriser les accomplissements des membres individuels? Des groupes de travail? Des comités?

Revitalisez : Commencez dès maintenant...

- Pensez à la raison pour laquelle vous avez accepté d'être membre bénévole de conseil. Quelle était votre passion? Quels étaient vos espoirs et vos rêves? Impliquez-vous de nouveau.
- Félicitez les autres qui aident l'organisme à atteindre son but. Mettez-le par écrit. Un simple mot a beaucoup de poids.
- Repensez à vos réussites. Ce que vous et les autres bénévoles laissez a un grand impact sur les individus, sur votre communauté et sur le monde.
- Montrez que le travail des autres membres du conseil, du personnel et des bénévoles, vous intéresse. La communication et les échanges sont des aspects que beaucoup d'entre nous recherchons dans notre travail de bénévoles.
- Aidez les autres à participer selon leur propre niveau de confort. Traitez-vous les uns les autres comme des clients de valeur.
- Laissez savoir aux individus l'importance de leur rôle et les forces uniques qu'ils apportent. Lorsque vous résumez les actifs, n'oubliez pas de souligner un bon sens de l'humour, une vue, une énergie et une sagesse.
- Faites participer les autres dans la planification et la prise de décision. Le sens d'appartenance est une motivation puissante.
- Exigez des résultats et rendez les gens responsables.
- Évaluez régulièrement les efforts du conseil.
- Soyez disponibles. Le don de temps n'a pas de prix.
- Riez ensemble. La vie d'un conseil peut être morne sans un peu de plaisir.
- Rappelez-vous que la plupart des membres de conseil passent leur temps de loisirs à aider votre organisme.

Construire une base pour former un conseil sain

Dans l'effervescence de la formation et du fonctionnement d'un organisme bénévole, nous avons tendance à passer la plupart de notre temps et de nos efforts sur le travail pratique en relation avec la question qui nous rapproche. Élaborer un plan et des bases pour le futur peut être frustrant et ne pas être notre priorité. Il se peut que l'élaboration des politiques, des statuts et règlements et des outils organisationnels ne soit pas notre principal intérêt. Cependant, les conseils qui investissent du temps et des efforts à construire des bases solides, renforcent généralement un organisme et le rendent mieux à même d'atteindre son but et sa vision.

- Vos statuts et règlements définissent et limitent-ils de façon précise les postes des membres du conseil? Les rôles des membres du comité de direction?
- Les membres du conseil, les autres bénévoles et le personnel comprennent-ils leur rôle pour qu'il y ait le moins possible de confusion et de chevauchement d'effort?

- Les membres du conseil et les membres du comité de direction de votre organisme ont-ils des descriptions de tâches? Est-ce que les descriptions de tâches sont à jour, claires et à la disposition de tous ceux qui ont besoin de les connaître? Est-ce qu'elles définissent ce qui est attendu de chaque personne?
- Les comités ont-ils des mandats écrits qui définissent clairement le but, l'envergure et les résultats des efforts?
- Les politiques de prise de décisions sont-elles constantes ou faut-il « repartir à zéro » chaque fois que l'on discute d'une question?
- Le recrutement et le développement sont-ils des responsabilités du conseil aussi importantes que ses autres responsabilités?
- Votre conseil prend-t-il le temps de planifier, ou attendez-vous que de nouvelles crises se présentent pour réagir?
- Quels autres changements peuvent être mis sur pied pour renforcer votre conseil, tout en épargnant de l'argent, du temps et de l'énergie?

Un partenariat pour augmenter l'efficacité

Votre organisme travaille-t-il en collaboration avec d'autres organismes de la communauté? Pouvez-vous déterminer comment vos bénévoles et votre personnel peuvent contribuer au mieux aux projets de votre organisme? Quels sont les actifs de votre groupe? Quelles compétences et quelles ressources pouvez-vous apporter? Évaluez-vous de façon efficace le besoin de votre organisme de satisfaire aux besoins qui pourraient l'être de différentes façons? Des efforts de collaboration aident tous les organismes bénévoles à utiliser de façon plus efficace leurs ressources, et à épargner le temps et l'énergie des bénévoles.

Recruter les bonnes personnes

Ce sont les gens qui font qu'un organisme est efficace ou pas. Les bonnes personnes. Les équipes de sport professionnel et les entreprises passent beaucoup de temps et d'efforts pour identifier, recruter et former des entraîneurs et des dirigeants efficaces. Les actions des membres du conseil d'un organisme sans but lucratif, individuellement ou en groupe, sont aussi importantes pour la survie d'un organisme bénévole. Donnez-vous aux membres de votre conseil qui ont le plus d'expérience et d'enthousiasme la tâche de recruter? Gérez-vous les ressources humaines de manière aussi efficace que vos autres actifs? Pour votre organisme, le recrutement et la formation de dirigeants sont-ils une priorité? La force et l'efficacité du conseil commencent par le recrutement.

Board Development : Un conseil sain

« Nous sommes tellement dépassés par les besoins de tous les jours, que nous ne gardons pas une partie réaliste de notre énergie pour perfectionner le talent et le dévouement nécessaire pour continuer et élargir les efforts de l'association. »

- Brian O'Connell

Le droit de rêver

À quoi ressemblerait votre expérience idéale comme membre de conseil? Comment seraient traités les membres? Comment travailleriez-vous ensemble? Comment effectueriez-vous le travail du conseil? Comment verriez-vous votre rôle de bénévole et l'organisme que vous appuyez?

Un engagement au-delà de la loyauté

« Il est utile pour les directeurs de penser aux employés de la même façon que les organismes sans but lucratif pensent à leurs bénévoles. Les bénévoles n'agissent pas seulement par loyauté. Ils agissent par dévouement, ce que les compagnies veulent aujourd'hui. Des employés et des bénévoles dévoués remettent en question la façon de faire les choses. Ils ont besoin d'avoir un sens et un but. Lorsqu'ils l'auront, ils prendront les mesures nécessaires pour que le travail se fasse. »

*William Bridges,
Auteur du best-seller
Job Shift*

La question de réunions

Pensez à l'impact des réunions de conseil sur les membres individuels du conseil. La plupart du travail du conseil se fait par l'intermédiaire de réunions et si le travail n'est pas effectué, c'est en grande partie à cause des réunions.

- La durée, la fréquence et l'heure de vos réunions s'adaptent-elles aux besoins des membres du conseil?
- Les activités du conseil ont-elles lieu dans un endroit pratique qui ne présente pas de problème de transport, de stationnement, de sécurité ou autres problèmes?
- L'information du conseil est-elle distribuée bien avant les réunions pour qu'elle puisse être lue et examinée sans pression et sans inconvénients? Le format de l'information est-il adapté aux besoins des membres du conseil?
- Est-ce que la variété rendrait les réunions plus vivantes? Pourrait-on alterner le meneur de réunion? Pourrait-on faire les réunions dans différents endroits?
- La discussion se concentre-t-elle sur les affaires du conseil? L'ordre du jour pourrait-il être simplifié?
- Que faire pour que les réunions soient plus agréables pour vous?

Le nombre de comités

L'utilisation efficace des comités comme unité de travail du conseil peut réduire la charge de travail de chacun des membres du conseil et du conseil en général. Recrutez des personnes-ressources compétentes dans la communauté pour qu'ils deviennent membres du conseil. Les membres du conseil ne devraient pas siéger au sein de plusieurs comités. Pour permettre une continuité et une communication efficace, le président du comité doit être membre du conseil. En sélectionnant avec soin et en établissant des pouvoirs précis, vous pouvez former une équipe solide. Si vous recrutez des personnes qui ne sont pas membres du conseil pour participer aux comités, vous apporterez du sang nouveau à votre organisme et pourrez former de nouveaux membres potentiels. Elles apporteront également des compétences diversifiées, de nouvelles perspectives et de nouvelles personnes-ressources pour votre groupe.

Les comités efficaces qui ont un objectif clair peuvent effectuer de la recherche, réviser, planifier et faire des recommandations relativement à leurs fonctions, pour aider le conseil à prendre de bonnes décisions.

Le partage de tâches

Les bénévoles de conseil s'épuisent souvent en rallongeant leur liste de responsabilités. Ils ont de la difficulté à motiver les autres et souvent, malgré leurs bonnes intentions, se retrouvent incapable d'accomplir leur travail.

Reconnaissez-vous certains des éléments qui vous empêchent de partager vos tâches?

- *Je risque de perdre le pouvoir ou le contrôle si je ne participe pas.*
- *Je veux continuer à faire toutes les choses que j'aime.*
- *Je n'ai pas le temps d'orienter ou de former quelqu'un d'autre. C'est plus facile de le faire moi-même.*
- *Si vous voulez que cela soit fait correctement, faites-le vous-même.*
- *Nous l'avons toujours fait de cette manière. Une nouvelle personne ne saurait pas comment faire.*

Que pourrait gagner votre conseil et votre organisme en partageant le travail et les responsabilités? Demandez-vous pourquoi la tâche ne peut pas être partagée ou déléguée la prochaine fois que vous serez tenté d'accepter!

De nouvelles manières de travailler

Comme dans le monde du travail, notre manière de travailler comme bénévole a changé. Les responsabilités multiples, le changement rapide et les modes de vie variés sont tels qu'il nous est plus difficile d'accorder le temps et l'énergie nécessaire pour mener efficacement le travail de membre de conseil.

Prenez en considération les éléments suivants :

Le partage de tâches : Partagez la direction d'un comité ou d'un conseil en répartissant les tâches. Par exemple, deux personnes peuvent se partager la présidence d'un comité. L'une peut présider les réunions et l'autre peut s'occuper des tâches journalières relevant du poste. Dans d'autres situations, on peut choisir de diviser les tâches selon le calendrier de l'année. Une personne peut servir de secrétaire au printemps et en automne, mais peut avoir ses tâches prises en charge par son partenaire lorsqu'elle voyage. Les membres du conseil qui ont des problèmes de santé et de niveau d'énergie peuvent souvent s'incorporer plus facilement dans une situation de partage de tâches.

Des équipes temporaires de travail : Un comité ad hoc représente une unité de travail efficace pour les personnes très occupées qui ne peuvent pas participer à long terme. Votre conseil utilise-t-il des comités ad hoc au lieu de comités permanents lorsqu'il est possible de le faire? Les comités permanents sont-ils en rapport avec les besoins de votre organisme? Bien souvent, les conseils gardent des comités redondants qui étaient dans le passé très efficaces mais qui ne sont plus nécessaires à cause du changement des besoins ou de la nouvelle structure du personnel/bénévoles. Les comités redondants sont une perte de temps et d'énergie, démotivent les bénévoles et souvent, sont onéreux à conserver.

Des membres de conseil « partagés » : Nombreux sont ceux motivés par un aspect précis du travail du conseil. Cela peut être de créer un nouvel organisme, de coordonner d'importantes collectes de fonds ou d'établir une planification stratégique. Lorsque votre organisme ne peut plus offrir de défis à de tels individus et qu'il est peu probable qu'ils resteront, pourquoi pas ne pas échanger avec des groupes de même optique? En permettant à vos bénévoles de travailler pour d'autres organismes, vous leur montrerez que le travail de conseil est à la fois enrichissant et utile pour la communauté. Il est probable que votre organisme en profitera également. Les deux organismes offriront ainsi des occasions de perfectionnement revitalisantes pour les membres de valeur.

Grandir avec le rôle

Au fur et à mesure que les bénévoles de conseil prennent de l'acquis dans leur rôle, il se peut que les besoins, les questions et la passion qui les avaient motivés à se joindre changent ou disparaissent. L'organisme doit établir de nouveaux défis et permettre de nouvelles expériences pour conserver la motivation. D'un autre côté, il se peut que certains trouvent leurs responsabilités écrasantes par rapport au temps et/ou aux compétences requises.

« Une des leçons constantes de leadership est que les responsabilités font grandir les individus qui deviennent beaucoup plus compétents qu'ils ne le paraissent. »

- Brian O'Connell

Vous pouvez interroger de différentes manières chaque membre du conseil pour connaître ce qu'il veut faire et déterminer les tâches qui seraient le mieux adaptées à leurs intérêts et compétences. Les présidents de conseil et de comités pourraient se rencontrer régulièrement pour réviser le niveau de satisfaction des membres par rapport aux tâches qui leur ont été assignées. Des autoévaluations régulières représentent également un bon moyen de trouver le poste et le perfectionnement appropriés à chacun.

Certains aiment le changement, d'autres aiment la routine. Certains sont motivés par le travail d'équipe tandis que d'autres préfèrent travailler seuls. La clé pour que la motivation soit à son plus haut niveau est de reconnaître que les besoins sont différents et qu'ils changent.

Des changements de mode de vie comme la retraite, les conditions parentales, le divorce ou le chômage ont un impact sur les besoins des membres. Que peut faire votre conseil pour utiliser au maximum les forces de chaque membre de votre équipe?

« La plupart des gens n'abandonnent pas à cause de la surcharge de travail. Ils abandonnent parce qu'ils s'ennuient. »

- Harold Seymour

Quelques points à retenir...

Fêtez votre réussite!

Comme le proverbe l'indique, « n'oubliez pas de vous arrêter et d'apprécier le paysage ». Dans une communauté de plus en plus complexe et exigeante, il est facile de consacrer tout votre temps et énergie pour faire face aux défis de leader. Votre conseil reconnaît-il le travail de chacun et celui du groupe? Aimez-vous le *voyage* vers le but autant que le *but* lui-même? Une campagne de financement importante, la création d'un nouveau groupe ou la construction de nouvelles installations sont des défis difficiles. Célébrez les étapes. Pourquoi ne pas célébrer une nouvelle série de statuts, l'élection d'un nouveau comité de direction, la fin d'un plan stratégique? Mieux encore, célébrez ce que vous apportez à la communauté. Célébrez des communautés plus solides, la protection d'un environnement, la joie de la musique ou un meilleur monde pour vos enfants. Voilà ce qui est important!

