

TIRER LE MAXIMUM DES GROUPEMENTS ASSOCIATIFS

Hotsheets

PAR MARK JAMISON, dirigeant d'association de carrière et président d'envericom Ltd.

Permettez-moi de commencer en vous dirigeant vers *Boards That Make a Difference* de John Carver (ou n'importe quel livre de John Carver). Si vous n'avez lu aucun livre de Carver à ce jour, [faites-le dès maintenant](http://policygovernance.com) (policygovernance.com), puis revenez à cette fiche Hotsheet. Je vous attendrai.

Bien. Vous êtes de retour. Ce que vous savez maintenant, un grand nombre de dirigeants d'associations ne le savent pas : vous devez avoir une politique de gouvernance. Il est à parier que vous n'en avez pas. Vous ne sauriez vous en passer. Si nous ne pouvons vous en rédiger une maintenant, voici certains outils et idées pour vous aider à combler cette lacune.

Un grand nombre de ceux qui deviennent membres du personnel ou dirigeants bénévoles (directeurs généraux) d'organismes sans but lucratif proviennent souvent du milieu qui milite pour la cause que l'association représente. Il peut s'agir de rédacteurs, de danseurs de ballet ou de plombiers qui ne sont pas fourbus à la gestion d'une association. Les compétences en gestion d'une association sont vraiment nécessaires. On peut les apprendre. Le fait de siéger à un conseil n'est pas un gage de compétence en cette matière.

Donc, pendant vos pauses de lecture de Carver, de gestion de l'organisme, ou de soirées à faire la fête comme si vous aviez 19 ans, voici quelques exemples de lectures tirés d'un chapitre sur les outils incontournables que je présente dans mon livre de 3 000 pages, qui fera date, si jamais je parviens à le terminer.

LES RÈGLEMENTS NE SONT PAS UNE POLITIQUE DE GOUVERNANCE

Le but des règlements (il faut bien faire une analogie avec le sport) est de :

- Vous dire à quel JEU vous jouez
- Vous dire combien de JOUEURS vous sont nécessaires et de quelle façon les choisir
- Vous dire à quel moment vous devez changer de joueurs, commencer une nouvelle partie, et quelles sont les pénalités à prévoir

Une **structure de politique de gouvernance** opérationnelle de base se fonde sur quatre éléments d'action :

- Le conseil prend les décisions
- Les comités jouent un rôle consultatif
- Le personnel met la politique en œuvre
- Chacun met l'épaule à la roue

À retenir : les règlements sont CE à quoi nous jouons, et la politique de gouvernance est la FAÇON de jouer

Ainsi :

- Lorsque vous êtes un directeur, vous portez votre HAUT-DE-FORME et vous : consultez et décidez.
- Lorsque vous êtes un membre de comité, vous portez votre CASQUE DE CHANTIER et vous : analysez et faites des recommandations.
- Lorsque vous êtes un membre du personnel, vous fournissez vos services, faites des recommandations, agissez, validez, sortez les déchets et éteignez les lumières quotidiennement en fermant le bureau.

LE CONSEIL

- Les DG et les présidents du conseil ne dirigent pas des conseils. Votre rôle est de fournir un environnement qui soit propice à tirer le maximum de personnes occupées, talentueuses et intéressées. Le DG est un pont qui comble la distance proverbiale entre les membres et le conseil.
- N'envisagez pas de « changer » une structure de conseil... Veuillez plutôt à la faire évoluer de manière continue.
- Veuillez à ce que la durée des mandats des administrateurs soit courte (deux ans), et prévoyez un nombre maximum autorisé de mandats (trois mandats).
- Il est déconseillé d'avoir un nombre trop important de membres du conseil. Ils deviennent des spectateurs, et non des joueurs. Adaptez la taille du conseil de manière à en optimiser la valeur.
- Ayez un comité de nomination qui soit actif de manière continue afin de puiser les meilleures ressources de la communauté (voir le texte sur les comités).



Canada Council
for the Arts

Conseil des Arts
du Canada

Canada



ONTARIO ARTS COUNCIL
CONSEIL DES ARTS DE L'ONTARIO



Ontario

Ontario Media Development
Corporation
Société de développement
de l'industrie des médias
de l'Ontario

Magazines
Canada

- Tenez une SÉANCE à huis clos – c'est-à-dire sans votre présence, comme chef du personnel, à chaque réunion du conseil.
- Soyez une DG qui agisse comme un pont, et non comme un barrage (voir les notes relatives au DG, ci-dessous).

PROCÈS-VERBAUX

- Ils sont essentiels et sont des comptes rendus, requis par la loi, des décisions qui ont été prises, MAIS...
- Ils ne doivent contenir que les éléments de discussion de base et les motions adoptées, le moment où l'assemblée a eu lieu, et la liste des personnes qui étaient présentes.
- Comme la concision est gage de clarté, ils ne doivent PAS être :
 - des transcriptions de débats judiciaires
 - rédigés dans un jargon juridique de pacotille qui embarrasse même les vrais avocats.

LES COMITÉS EN GÉNÉRAL

- Ont un rôle consultatif, point à la ligne.
- Sont là pour augmenter le niveau de confiance et de transparence (pour bâtir une communauté), et pour garantir que la majorité des membres des comités ne sont PAS, je répète PAS, des membres du conseil.
- Utilisez les comités pour préparer leurs membres à devenir d'éventuels membres du conseil.
- Quelqu'un devrait prendre des notes de rencontre, consigner les recommandations et leur fondement, mais il n'est pas nécessaire que ces notes aient la rigueur des procès-verbaux de réunions du conseil, ce qui pourrait inciter les membres du comité qu'ils ont pris des décisions de politique de gouvernance.
- Les recommandations du comité devraient être transmises au conseil par l'intermédiaire du DG (voir les notes au DG) pour qu'il puisse les passer en revue au besoin.
- Évitez que les présidents de comités se présentent aux réunions du conseil. Pourquoi ? Cela allonge les réunions, gonfle les égos, et est peu productif.

LA PLANIFICATION : PLUS QU'UN CONCEPT

Établissez un plan, et respectez-le. L'examen périodique du processus de mise en œuvre du plan d'affaires courant est nécessaire, mais ce n'est pas le moment de remettre en question la décision initiale. Il arrive souvent qu'une « crise » survienne au cours du cycle en cours parce qu'à chaque réunion, les participants veulent « bricoler » le plan courant, jusqu'au jour où il s'effondre. L'établissement du plan d'affaires subséquent (en parallèle) permet de réfléchir de façon constructive afin de déterminer comment la politique et le processus courant peuvent contribuer à l'établissement d'un meilleur plan pour le cycle suivant.

Mettez votre politique en œuvre en utilisant processus de suivi du plan et de production de rapports. Un processus de suivi du plan et de production de rapport prendra la forme d'un document succinct contenant la structure de mise en œuvre (Pourquoi, Quoi, Qui, Quand, Où et Comment), clairement défini et présenté périodiquement au conseil et aux comités. Ce processus de production de rapport est destiné à démontrer au conseil que le plan est en œuvre.

Une idée est un objectif, sans plan. Toute idée est informe et pratiquement inutile sans un plan d'exécution. Sans un plan, il n'y a pas de structure. Sans structure, votre temps serait mieux investi à clouer de la pluie dans un mur.

Établissez un plan et respectez-le. (Relisez ce point.)

Dynamisez votre ordre du jour (abrégé)

Établissez une heure de début et une heure de fin. Toute rencontre doit commencer à l'heure et se terminer à l'heure.

Traitez des ACTIVITÉS séparément de la STRATÉGIE.

L'examen des activités opérationnelles ne doit pas être confondu avec une focalisation sur les besoins futurs.

Focalisez sur les décisions, et non uniquement sur la discussion.

Réunissez-vous pour prendre des décisions, ou ne vous réunissez pas.



Canada Council
for the Arts

Conseil des Arts
du Canada

Canada



ONTARIO ARTS COUNCIL
CONSEIL DES ARTS DE L'ONTARIO



Ontario

Ontario Media Development
Corporation
Société de développement
de l'industrie des médias
de l'Ontario

Magazines
Canada

Ordonnez l'importance des points à l'ordre du jour en fonction du besoin de passer à l'action.

L'ordre du jour d'une réunion devrait faire focaliser les participants sur les points qui exigent le plus d'attention.

Moins, c'est plus.

Un long ordre du jour mal ciblé épuise tous les participants et ouvre la voie à de mauvaises décisions.

NOTES À L'INTENTION DES CANDIDATS À DES POSTES D'ADMINISTRATEURS ET DE MEMBRES DE COMITÉS

- Il ne s'agit pas de vous (ni même de votre argent, s'il y a lieu).
- Vous n'êtes pas propriétaire de l'association, mais la communauté l'est – à ne jamais oublier (comme beaucoup le font).
- Si vous n'êtes pas en mesure de laisser vos aspirations personnelles et votre ego à la porte – abstenez-vous de vous joindre au conseil ou au comité.

NOTES À L'INTENTION DU DG

- Il ne s'agit pas de vous non plus, et vous n'êtes pas non plus propriétaire de l'association. (Il ne s'agit pas de votre argent non plus, mais bon, comme DG, vous n'en avez probablement pas.)
- Vous êtes le pont entre diverses spécialités, et non le spécialiste.
- Vous êtes un sherpa. (Faites une recherche sur Robert Greenleaf et sa vision du leadership partagé et lisez ses propos.)
- Vous êtes le moyeu d'une roue qui évolue autour de vous.
- Vous devez avoir le sens de l'humour (voir le point précédent).

UNE DÉMARCHE CENTRÉE SUR LE RÉSULTAT

Voici un abrégé de la planification stratégique.

1. Passez l'environnement en revue
 - a. Cerner les priorités
 - b. Évaluez les engagements (\$)
2. Remaniez les structures
 - a. Créez des outils de gouvernance
 - b. Traitez les lacunes relatives aux compétences/processus et les besoins
 - c. Cerner les occasions de partenariat (\$)
3. Passez à la mise en œuvre
 - a. Gérez
 - b. Guidez/faites le suivi
 - c. Guidez les troupes vers le résultat

Vous pourriez avoir besoin d'aide, mais ne vous ruinez pas en honoraires de spécialistes-conseils qui vous proposeront des modèles qui flairent davantage l'huile de serpent que le succès. Le processus ne doit pas nécessairement être long, douloureux et décourageant pour les bénévoles.

Enfin, s'il y a des dérapages, lisez davantage Carver.

Si tout échoue, contactez-moi à envericom.ca où vous me surprendrez en train d'écrire mon livre et à faire la fête comme si j'avais 19 ans.



Canada Council
for the Arts

Conseil des Arts
du Canada

Canada



ONTARIO ARTS COUNCIL
CONSEIL DES ARTS DE L'ONTARIO



Ontario

Ontario Media Development
Corporation
Société de développement
de l'industrie des médias
de l'Ontario

Magazines
Canada