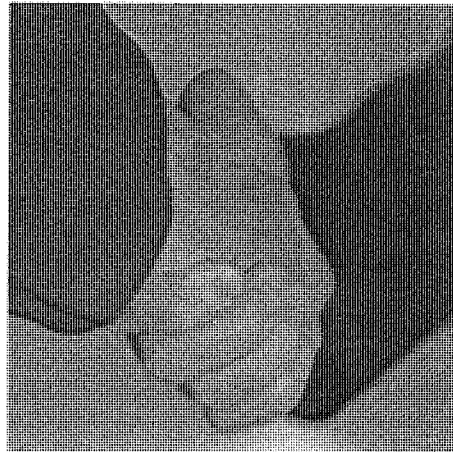




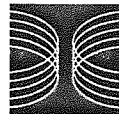
Jacques Cloutier

**Au delà des responsabilités
légales et techniques**

SAVOIR TRAVAILLER ENSEMBLE



Répertoire de pratiques favorisant
la communication et les relations
opérationnelles entre administrateurs
et permanents au sein des organismes
communautaires



**AQCCA
QASC**

Association québécoise
des centres communautaires
pour aînés



AQCCA
QASC

ASSOCIATION QUÉBÉCOISE DES CENTRES
COMMUNAUTAIRES POUR AÎNÉS

1474, rue Fleury Est
Montréal (Québec)
H2C 1S1

Téléphone : (514) 382-0310 poste 105
Sans frais : 1 866 772-7222
Télécopieur : (514) 381-3462
aqcca@berthiaume-du-tremblay.com
<http://www.cam.org/aqcca>

Coordination : Carole Deschamps, directrice AQCCA

Développement du concept des ateliers, compilation, analyse et rédaction par :

Jacques Cloutier, Consultant Communication/Planification stratégique

Révision : Communications Transcript inc.

Conception et infographie : M.-Josée Morin

Impression de la couverture : Imprimerie VDL inc.

Impression intérieure et assemblage : Copiezone

La réalisation de ce document a été rendue possible grâce à la contribution financière de Bénévole Canada dans le cadre de l'Initiative canadienne sur le bénévolat et grâce à l'appui du Réseau de l'action bénévole du Québec (RABQ).

On a tout aimé dans cet atelier. Chacun pouvait exprimer ses attentes. Des bons petits trucs pour se faciliter la vie, des solutions pour agir. Ça été très fructueux.

(Participant de Rimouski, 10-03)

L'atelier a été à la hauteur de mes attentes. J'en ai retiré des enseignements qui seront profitables pour mon organisme.

(Participant de Jonquière, 10-02)

Ça suscité beaucoup de réflexion dans notre milieu. On se sent plus outillés. Prendre le temps de se regarder, qu'est-ce qu'on veut faire et pourquoi?

(Participant de Sherbrooke, 11-03)

J'en ai retenu l'importance de développer plus de liens avec le président en préparant les ordres du jour ensemble. Ça a eu comme impact que le président se sent plus impliqué. Ça a brisé mon sentiment d'isolement comme directrice. On a plus de comités de travail.

(Participant de Mont-Laurier, 10-03)

Je suis plus à l'écoute de ceux qui ne pensent pas comme moi! Ça évite les frictions. Je cherche plus à comprendre leurs opinions. J'ai retravaillé sur l'accueil des nouveaux, qu'est-ce qu'ils veulent faire. Je ne faisais pas ça avant.

(Participant de Gaspé, 10-03)

Il y a eu un déblocage chez certains, une prise de conscience de notre rôle d'administrateur.

(Participant de Saint-Hyacinthe, 11-02)

Ça m'a donné de la sécurité dans mes revendications. Ça m'aide à faire face au permanent sans penser qu'il est supérieur à moi. J'exige maintenant des explications.

(Participant de Jonquière, 10-02)

Ça va avoir une influence à long terme, par des actions importantes. S'assurer qu'on a la même compréhension du rôle et du champ d'action de chacun. Ça assure la stabilité dans les changements.

(Participant de Montréal, 10-02)

Table des matières

| | |
|---|----|
| Avant-propos | 7 |
| Introduction | 9 |
| CHAPITRE 1 | |
| Pratiques favorisant la promotion et la mise en valeur de la mission | 11 |
| • Prépondérance de la mission | 12 |
| • Code d'éthique et grandes approches de valorisation de la mission | 13 |
| • Mission = inspiration et base de travail | 15 |
| • Moyens et outils de promotion de la mission | 16 |
| CHAPITRE 2 | |
| Pratiques favorisant la complémentarité et la précision des tâches respectives du permanent et des administrateurs | 19 |
| • Précision des tâches | 20 |
| • Balises du rôle du permanent (de la direction générale) | 21 |
| • Balises du rôle des administrateurs | 23 |
| • Précision et reconnaissance du rôle des membres et des bénévoles | 26 |
| • Valorisation de la formation – ouverture à l'apprentissage | 28 |
| • Pratiques contribuant à bâtir et à renouveler un conseil d'administration fort | 30 |
| CHAPITRE 3 | |
| Pratiques favorisant la planification, la gestion et les suivis des C. A. | 33 |
| • Solidarité, éthique et grands principes de gestion des C. A. | 34 |
| • Valorisation des membres du conseil d'administration | 37 |
| • Présidence axée sur l'animation dynamique du C. A. | 38 |
| • Ordre du jour pertinent et réaliste | 39 |
| • Rôle du permanent (de la direction générale) en marge et durant les C. A. | 41 |
| • Délégation : comité exécutif, comités de travail, permanent | 44 |
| • Planification et suivis des conseils d'administration | 46 |
| CHAPITRE 4 | |
| Pratiques favorisant une planification optimale des priorités et du plan d'action | 49 |
| • Adopter un cycle de planification | 50 |
| • Évaluation : une assise pour planifier | 52 |
| • Être à l'écoute des membres : une pièce maîtresse d'évaluation | 53 |
| • Plan d'action = feuille de route | 55 |
| • Promotion et diffusion du plan d'action | 56 |
| • Intégrer le renouvellement du C. A. au cycle de planification | 57 |
| • Financer la mise en œuvre du plan d'action | 57 |
| CHAPITRE 5 | |
| Autres pratiques favorisant la complémentarité des rôles permanent – administrateurs dans le cycle de planification de l'organisme | 59 |
| • Pratiques et comportements favorisant un apport optimal du permanent dans la planification | 60 |
| • Pratiques et comportements favorisant un apport optimal des administrateurs dans la planification | 60 |
| • Pratiques et comportements communs (administrateurs et permanent) favorisant un apport optimal dans la planification | 61 |
| ANNEXE 1 Liste des attentes des administrateurs envers les permanents | 63 |
| ANNEXE 2 Liste des attentes des permanents envers les administrateurs | 65 |
| ANNEXE 3 Liste des participants | 67 |

Avant-propos

L'Association québécoise des centres communautaires pour aînés (AQCCA) a pour mission de soutenir le travail des centres communautaires en donnant des informations sur des sujets liés à leur intervention, en secondant le personnel et les bénévoles sur des aspects spécifiques à leur travail et en favorisant la circulation d'information.


L'AQCCA a été sensibilisée aux difficultés que rencontrent plusieurs organismes au niveau des communications et des relations entre les responsables permanents et les membres des conseils d'administration. La communication peut parfois être tendue, voire source de conflits, alors qu'à certains moments, elle peut être harmonieuse et dynamique.

En 2002, l'AQCCA a mis sur pied un atelier basé sur le partage d'expériences et de pratiques axé sur l'amélioration de la communication entre permanents et administrateurs d'organismes.

Les objectifs poursuivis par l'atelier étaient : d'identifier les réalités et les perceptions des partenaires sur leur rôle et leurs responsabilités; de repérer des pratiques concrètes qui facilitent l'exercice complémentaire des rôles et de favoriser l'approche équipe. Au cours de la journée, les participants devaient franchir les étapes suivantes :

- Discussion sur les attentes (en plénière)
- Travail de priorisation des attentes (en sous-groupes)
- Discussions sur la priorisation des attentes versus les motivations (en plénière)
- Repérage des pratiques et façons de faire pour atteindre ou réaliser ces attentes (en sous-groupes)
- Partage des pistes et des pratiques (en plénière)

Cet atelier a été présenté à plusieurs reprises en 2002-2003. Devant le succès remporté par celui-ci, une seconde tournée a été réalisée en 2003-2004. Nous avons simplement changé le nom de l'atelier afin de le rendre davantage conforme à son contenu. Ainsi, 270 administrateurs et permanents associés à plus d'une centaine d'organismes communautaires ont participé aux quatorze sessions offertes dans onze régions du Québec.

La conception de même que l'animation des ateliers ont été confiées à Monsieur Jacques Cloutier, conseiller en planification et en communication. C'est également lui qui a réalisé la synthèse, l'analyse et la rédaction de ce répertoire. Le présent document fait l'inventaire des quelque 500 pistes d'action, pratiques et façons de faire qui ont été évoquées par les participants aux ateliers « Communication et complicité » présentés en 2002-2003 et « Savoir travailler ensemble » en 2003-2004. 



Introduction

« La culture, dans ses racines, est un lien
d'échange d'idées entre les personnes »

(réflexion gravée au pied de la sculpture
Le sculpteur, à Mont-Laurier)

Le présent document est une synthèse des pistes d'action, pratiques et façons de faire qui ont été évoquées par les permanents et les administrateurs d'organismes communautaires, ayant participé à l'une ou l'autre des quatorze sessions d'ateliers offertes entre 2002 et 2004.

Cette publication n'a aucunement la prétention d'exposer quelque théorie exhaustive de gestion. Elle doit être consultée comme un simple répertoire d'idées, partagées par des personnes associées à une diversité d'expériences en milieu communautaire. Ces idées ont été exprimées pour inspirer la recherche de solutions à divers défis de gestion et de leadership, susceptibles d'interpeller des organismes communautaires. Pour en dégager des solutions, le lecteur cherchera donc à adapter ces idées au contexte et à la culture de son organisme. Il devra également combiner ces idées à d'autres façons de faire qui pourraient fort bien ne pas être citées dans ce répertoire, qui est loin de couvrir toutes les pratiques d'intérêt en gestion d'organismes communautaires.

Précisons que, conformément au canevas de déroulement de l'atelier, les participants identifiaient des pratiques gagnantes favorisant l'atteinte d'attentes, qu'ils avaient eux-mêmes exprimées durant la première partie de la journée. Pour que le lecteur puisse avoir une idée des principales attentes formulées à l'égard des deux partenaires, nous avons consigné en annexe les attentes les plus récurrentes.

Bien que les attentes retenues furent très diversifiées, les pratiques et façons de faire évoquées ont pu être regroupées en cinq grandes familles associées aux objectifs généraux de l'atelier. Ces cinq familles sont :

1. Les pratiques favorisant la mise en valeur de la mission
2. Les pratiques favorisant la complémentarité et la précision des tâches respectives du permanent et des administrateurs
3. Les pratiques favorisant la planification, la gestion et les suivis des travaux du C. A.
4. Les pratiques favorisant une planification optimale des priorités et des plans d'action
5. D'autres pratiques favorisant une complémentarité des rôles dans le cycle de planification de l'organisme.

Au sein de chacune des familles précitées, nous avons identifié des sous-thèmes qui favoriseront la consultation de ce document.

Il est important de garder à l'esprit que ce répertoire présente des synthèses, générées à partir des notes de présentation utilisées dans le cadre des rapports d'ateliers d'après-midi des quatorze sessions. Ces rapports d'ateliers étaient généralement sommaires, présentant des pistes de travail sans longues explications ni recettes détaillées. Ainsi, nous reconnaissons que chacune des pratiques et façons de faire évoquées constitue une piste de travail, dont la valeur dépend de son adaptation à des circonstances et à des contextes particuliers.

L'animateur des ateliers a consigné, dans ce répertoire, un certain nombre de commentaires et d'observations sur l'application de quelques pratiques proposées. Encore une fois, ces commentaires n'ont aucunement la prétention d'exposer des théories de gestion exhaustives. Ils sont plutôt formulés dans un prolongement de l'échange qui caractérisait la dynamique des ateliers, au cours desquels furent repérées les pratiques citées dans le présent répertoire.

Par ailleurs, nous sommes conscients que cette publication sera, avant tout, consultée comme un outil de référence pouvant inspirer une réflexion ou la recherche d'une piste de solution dans différents contextes. Nous avons donc pris le soin de bonifier les outils de repérage des contenus du répertoire. Ainsi, le lecteur pourra orienter sa recherche de contenus, non seulement par la consultation de la Table des matières, mais également en prêtant attention aux recommandations de consultation complémentaire, que nous avons déployées dans toutes les sections du répertoire.

Le concept de l'atelier misait, avant tout, sur l'émergence d'un réseau qui, à plus long terme, permettrait aux participants de se conseiller mutuellement sur les conditions de succès liées à l'adaptation d'une pratique donnée. Dans le présent répertoire, nous avons donc pris le soin d'associer les pistes de travail aux ateliers qui les ont suggérées. Les ateliers sont identifiés par la région et la date où ils ont eu lieu (voir la liste plus bas). Ainsi, si l'une ou l'autre des pistes de travail pique la curiosité d'un lecteur, celui-ci sera encouragé à contacter un des participants à la session d'une région l'ayant proposée, afin d'obtenir plus de détails sur le contexte et les bénéfices escomptés par l'adoption de la pratique concernée. En annexe au présent répertoire, vous trouverez la liste des participants ayant accepté que leur nom soit cité à titre de personne-ressource dans une perspective d'entraide et d'échange d'idées.

Les quatorze sessions de l'atelier, offertes au cours des années 2002, 2003 et 2004, ont eu lieu dans les régions suivantes :

- Montréal (quatre sessions : août 2002, octobre 2002, novembre 2003 et janvier 2004)
- Lanaudière, à Joliette (octobre 2002)
- Saguenay, à Jonquière (octobre 2002)
- Côte-Nord, à Ragueneau (octobre 2002)
- Chaudière-Appalaches, à Lévis (novembre 2002)
- Montérégie, à Saint-Hyacinthe (novembre 2002)
- Outaouais, à Gatineau (janvier 2003)
- Laurentides, à Mont-Laurier (octobre 2003)
- Bas-Saint-Laurent, à Rimouski (octobre 2003)
- Gaspésie, à Gaspé (octobre 2003)
- Estrie, à Sherbrooke (novembre 2003)



➔ Pratiques favorisant la promotion et la mise en valeur de la mission

La grande majorité des participants aux ateliers ont souligné l'importance d'inscrire la mission au cœur de toutes les actions de l'organisme.

À leurs yeux, la mission doit être le principal point d'ancrage autour duquel se mobilisent tous les intervenants (usagers, membres actifs, bénévoles, administrateurs et permanents).

➔ PRÉPONDÉRANCE DE LA MISSION

La mission :

- n'appartient ni aux permanents ni aux administrateurs;
- constitue le fondement même de l'organisme;
- appartient aux membres, dans tous les organismes;
- doit être utilisée comme un phare pour l'ensemble de l'organisation.

(propos provenant de toutes les régions)

Le permanent et les administrateurs doivent se servir de la mission comme un « garde-fou » dans l'exercice de leur responsabilité de gestion et d'orientation (*Montréal, 10-02*). Le comité exécutif (s'il y a lieu), le conseil d'administration et l'assemblée générale sont les « chiens de garde » de la mission. Il convient également d'impliquer les bénévoles, afin qu'ils « vivent » la mission (*Gatineau, 01-04*). Le respect de la mission, des objectifs adoptés en assemblée générale et de la philosophie de l'organisme devrait être la principale inspiration de tous les membres et les intervenants au sein de l'organisme (*Mont-Laurier, 10-03*).

L'organigramme de l'organisme devrait être développé en fonction de la mission et en être le reflet (*Montréal, 01-04*).

Il peut être intéressant de réévaluer périodiquement la mission, par exemple, aux quatre ans, en mandatant un comité spécial qui fera rapport au C. A. et à l'assemblée générale (*Gatineau, 01-03*). Si des changements s'imposent, il est primordial qu'ils soient adoptés en assemblée générale (AGA) (*Mont-Laurier, 10-03*).

➔ COMMENTAIRE

La révision de la mission : une démarche patiente et participative

La révision de la mission devrait être une démarche d'exception. Les organismes, qui sentent le besoin de la revoir à chaque année ou aux deux ans, auraient sans doute avantage à la simplifier. Une mission devrait se contenter d'exprimer la raison d'être fondamentale de l'organisme : le cœur de son action + ce qui le distingue + son territoire d'intervention + le profil général des gens qu'il dessert. On ne devrait pas y retrouver de déclinaison d'objectifs, aussi importants soient-ils, et encore moins d'éléments de plans d'action. Au besoin, on déclinera des grands objectifs sous forme de grandes orientations à long terme qui seront complémentaires à l'énoncé de mission (et qui, par exemple, pourront être mis en valeur dans un dépliant ou un feuillet de présentation institutionnel).

Il n'en demeure pas moins que certaines situations puissent justifier une réflexion, voire une révision de la mission. Une telle démarche ne devrait jamais se faire dans le seul cercle de l'équipe de gestion. Dans un organisme communautaire, la mission n'appartient ni aux administrateurs ni aux permanents. Ces deux partenaires n'en sont que les gardiens. Elle constitue d'ailleurs un point d'ancrage commun sur lequel ils puissent solidairement s'appuyer puisqu'ils n'ont aucune autorité de la modifier.

La révision de la mission sera donc un exercice délicat; une démarche qu'on ne saurait bousculer. La démarche se doit d'être participative. La mission appartenant aux membres, ce sont eux qui doivent pouvoir s'exprimer et influencer l'exercice. La démarche pourra se décliner de différentes façons. Gardons toutefois à l'esprit que les administrateurs et les permanents devront faire preuve de générosité et d'écoute. En amorçant la démarche, ils songeront à un calendrier d'activités qui donnera le maximum de chances aux membres et aux usagers de se prononcer. Ils produiront des documents d'information et d'animation qui sauront expliquer, en mots simples et accessibles, l'importance de mener une réflexion collective sur la mission. Ils s'impliqueront enfin personnellement dans l'animation de la réflexion participative, en cherchant à écouter, et non à influencer. Même si la démarche favorise une large participation des membres, la conclusion ne saurait être adoptée par aucune autre instance que l'assemblée générale.

➔ CODE D'ÉTHIQUE ET GRANDES APPROCHES DE VALORISATION DE LA MISSION

La prépondérance de la mission n'est pas un vague principe théorique. Elle doit s'incarner dans une valorisation constante. Au premier chef, c'est l'équipe de gestion (administrateurs + permanents) qui doit s'engager à respecter puis à faire valoir la mission. Plusieurs pistes de travail ont été proposées pour promouvoir une éthique compatible avec la valorisation de la mission.

- L'organisme a avantage à se donner une charte affirmant la prépondérance de sa mission, en engageant l'équipe de gestion à la respecter dans son application (programmes et activités) (*Ragueneau, 10-02*).
- Il faut s'assurer que les nouveaux administrateurs saisissent bien leur rôle. Pour ce faire, il convient de favoriser une bonne compréhension de la dynamique communautaire (*Lévis, 11-02* et *Saint-Hyacinthe, 11-02*), de même qu'une bonne connaissance de la mission et de la réalité de l'organisme (*Saint-Hyacinthe, 11-02*). On propose de vulgariser et de mettre en valeur la mission dans un cahier de référence des administrateurs (*Gaspé, 10-03; Montréal, 01-04*), et de réserver du temps dans l'ordre du jour du premier C. A. suivant une élection afin de revoir et d'assimiler la mission (*Gaspé, 10-03*). On peut également atteindre cet objectif en organisant des rencontres du C. A. avec des employés, (et/ou bénévoles) responsables d'activités, de services, en rotation à chaque C. A. (*Saint-Hyacinthe, 11-02*). Pour alimenter une meilleure connaissance de la réalité de l'organisme par les administrateurs, on suggère un échange ponctuel de rôles entre employés, administrateurs et bénévoles (*Lévis, 11-02*). ♦
- Pour encourager une meilleure connaissance de la mission et de la réalité de l'organisme, on peut appliquer une règle imposant que tous les candidats à un poste d'administrateur se soient impliqués comme bénévoles ou membres actifs, pendant une période minimale, avant de pouvoir être élus au C. A. (*Saint-Hyacinthe, 11-02; Montréal, 01-04*). On suggère même d'exiger que les candidats aux

◆ Concernant la sensibilisation des administrateurs, voir aussi :

- Le 3^e paragraphe de la section « Balises du rôle des administrateurs » (Chapitre 2)

◆ Concernant les rencontres C. A. – employés, voir aussi :

- L'avant-dernier point du 6^e paragraphe de la section « Balises du rôle des administrateurs » (Chapitre 2)
- Le 8^e paragraphe de la section « Valorisation de la formation – ouverture à l'apprentissage » (Chapitre 2)

❁ Concernant l'élection des administrateurs, voir aussi :

- Le 3^e paragraphe de la section « Pratiques contribuant à bâtir et à renouveler un conseil d'administration fort » (Chapitre 2)

▼ Concernant l'éthique, voir aussi :

- Le 2^e paragraphe de la section « Solidarité, éthique et grands principes de gestion des C. A. » (Chapitre 3)

❁ Concernant les bénévoles, voir aussi :

- La section « Précision et reconnaissance du rôle des membres et des bénévoles » (Chapitre 2)

postes d'administrateurs présentent un bref exposé sur leurs motivations afin que les membres, réunis en AGA, puissent évaluer l'adéquation entre ces motivations et la mission de l'organisme (*Montréal, 10-02* et *Montréal, 01-04*). ❁

- On propose également de développer puis d'appliquer un code d'éthique pour les administrateurs couvrant la mission, les valeurs de l'organisme, les critères pour être membre du C. A., les comportements et les attitudes, la confidentialité, etc. (*Montréal, 10-02; Montréal, 11-03* et *Montréal, 01-04*). Un tel code d'éthique devrait clairement établir qu'un administrateur est essentiellement au service de la mission et de sa mise en valeur (*Montréal, 11-03; Rimouski, 10-03*). On devrait aussi y prescrire que les administrateurs s'engagent non seulement à respecter la mission mais également à en faire la promotion (*Montréal, 11-03*). À cet égard, le code préciserait que les administrateurs doivent s'engager à représenter l'organisme à l'externe. Cet engagement implique et favorise une assimilation de même qu'une intégration de la mission qu'ils ont ainsi à diffuser (*Montréal, 01-04*). ▼

➔ COMMENTAIRE

Un code d'éthique... sensible à la réalité!

Ne perdons pas de vue que la très grande majorité des administrateurs portent divers chapeaux dans l'organisme. Ils sont non seulement administrateurs, mais aussi souvent bénévoles, membres actifs, usagers et/ou bénéficiaires. Le code d'éthique devra tenir compte de cette réalité et aider les administrateurs à concilier leurs chapeaux.

- Le respect et la valorisation de la mission doivent aussi être exigés des bénévoles. Il faut inciter l'implication et l'intégration des bénévoles en assurant la promotion des valeurs, de la mission, des politiques de l'organisme et de la culture du groupe (*Montréal, 10-02*). On doit intégrer la promotion du respect de la mission à nos efforts de recrutement de bénévoles (*Saint-Hyacinthe, 11-02; Montréal, 01-04*). On propose d'assurer la promotion et la vulgarisation de la mission par une formation des bénévoles et par la publication d'un guide à l'intention des nouveaux membres et des nouveaux bénévoles (*Montréal, 01-04*). On devrait appliquer un code d'éthique (valeurs, respect de « la clientèle », confidentialité) non seulement aux permanents mais également aux bénévoles (*Ragueneau, 10-02*). ❁
- Il convient de s'assurer que tous les membres connaissent la mission (*Joliette, 10-02*). Pour ce faire, il faut planifier et animer une période d'accueil des nouveaux membres (*Lévis, 11-02*). On peut également envisager un jumelage entre bénévoles et nouveaux membres pour favoriser l'intégration de la mission (*Lévis, 11-02*). On suggère d'intégrer une activité sur la vulgarisation de la mission à des journées d'étude ouvertes à tous les membres et intervenants de l'organisme (*Gaspé, 10-03*).

➔ MISSION = INSPIRATION ET BASE DE TRAVAIL

Plusieurs suggestions et pistes de travail ont été évoquées pour faire en sorte que l'équipe de gestion (administrateurs + permanent) fasse concrètement de la mission sa principale base de travail.

Dans une perspective plus globale, on propose de réviser les procédures et règles de l'équipe de gestion pour les harmoniser à la mission et à l'identité de l'organisme (*Gatineau, 01-03; Montréal, 11-03*). Il faut également élaborer une description de tâches réaliste et cohérente afin de porter ensemble la mission (*Montréal, 10-02*).

Dans le contexte d'accueil de nouveaux administrateurs au C. A., on suggère que le permanent principal prépare la documentation requise et se rende disponible pour bien expliquer l'historique, la mission et les activités principales auprès des nouveaux administrateurs (*Ragueneau, 10-02*). On se doit, soutient-on, non seulement de bien informer, mais également de bien former les nouveaux membres du C. A. sur l'organisme (*Saint-Hyacinthe, 11-02*).

Afin, de favoriser le respect de la mission dans le cadre des activités de planification, on conseille de :

- faire de la mission le fer de lance de tous les plans d'action (*Gaspé, 10-03; Montréal, 01-04*);
- prendre le temps d'évaluer les forces et les faiblesses dans la mise en œuvre de la mission (*Montréal, 10-02*) et articuler le plan d'action sur la meilleure mise en valeur réaliste de la mission (*Gaspé, 10-03*);
- favoriser une confirmation d'adhésion à la mission lors de la planification stratégique (*Saint-Hyacinthe, 11-02; Mont-Laurier, 10-03*);
- rappeler fréquemment la mission en C. A. dans la préparation du plan d'action annuel (*Lévis, 11-02*);
- évaluer toute proposition de nouveaux projets à la lumière de la mission (*Saint-Hyacinthe, 11-02*);
- s'interroger sur la clientèle visée lorsqu'on envisage un nouveau « programme » (*Gatineau, 01-03*). ⊕

Plusieurs participants estiment que la mission devrait être la principale base de travail, non seulement dans les démarches de planification annuelle, mais également dans la gestion de toutes les rencontres du conseil d'administration. À cet égard, on propose de lire et relire la mission le plus souvent possible au fil des C. A. (*Lévis, 11-02; Ragueneau, 10-0; Mont-Laurier, 10-02; Gaspé, 10-02; Sherbrooke, 11-03; Montréal, 01-04*). S'inspirant de rituels d'ouverture de réunion de type « prière » (comme dans les rencontres des AA) qui favorisent une mise en contexte claire de l'assemblée, on suggère même d'associer une lecture de mission à une prière d'ouverture des C. A. (*Montréal, 01-04*). Au fil des discussions à l'ordre du jour des C. A., on devrait confronter systématiquement les décisions à prendre en fonction de la mission (*Lévis, 11-02, Ragueneau, 10-02*). On propose de livrer les décisions du C. A.

⊕ Concernant l'influence de la mission dans les plans d'action, voir aussi :

- Le chapitre 4 portant sur les « Pratiques favorisant une planification optimale des priorités et des plans d'action »

★ **Concernant l'influence de la mission dans les travaux courants du C. A., voir aussi :**

- Le chapitre 3 portant sur les « Pratiques favorisant la planification, la gestion et les suivis des C. A. »

✔ **Concernant les campagnes de financement, voir aussi :**

- La section « Financer la mise en œuvre du plan d'action » (Chapitre 4)

rapidement par bulletin ou par lettre en faisant le lien entre les décisions et la mission puis le plan d'action (*Montréal, 08-02*). ★

Au delà des réunions de C. A., on estime que les campagnes de financement devraient être axées sur la promotion et l'affirmation de la mission de l'organisme (*Gaspé, 10-02*). ✔

En assurant une adhésion ferme et collective à la mission, on estime que :

- le permanent peut encourager plus efficacement l'esprit d'équipe;
- le C. A. peut être davantage à l'écoute de ses administrateurs et de la vie de l'organisme;
- le président du C. A. peut mieux favoriser les échanges (*Joliette, 10-02*).

➡ MOYENS ET OUTILS DE PROMOTION DE LA MISSION

La mission étant le principal élément rassembleur de tous les intervenants (permanents, administrateurs, bénévoles, membres actifs et usagers), on suggère quelques moyens et outils pour mieux faire connaître la mission et pour s'assurer que tous demeurent conscients de la prépondérance de cette mission.

On propose notamment d'écrire le texte de la mission et de l'afficher à l'accueil et aux divers endroits fréquentés dans les locaux de l'organisme (*Lévis, 11-02; Saint-Hyacinthe, 11-02; Gatineau, 01-03; Gaspé, 10-02; Montréal, 01-04*). On devrait toutefois être conscient de la banalisation graduelle de ces affiches dont le texte est toujours le même (on en vient à ne plus les remarquer). Pour éviter ce piège, on suggère de changer, de temps à autre, la couleur et/ou le graphisme des affiches, ou encore l'endroit où elles sont apposées (*Montréal, 01-04*).

On suggère également de mettre en valeur le libellé de la mission :

- sur des bannières, des signets, des napperons de restaurants locaux (*Lévis, 11-02; Gaspé, 10-02*);
- au verso des cartes de membres de l'organisme (*Montréal, 01-04*);
- sur le dépliant institutionnel, l'en-tête de papier à lettres et de papier à communication (*Saint-Hyacinthe, 11-02; Gaspé, 10-02; Montréal, 01-04*);
- sur un feuillet explicatif du sigle de l'organisme, faisant le lien entre la signification de ce sigle et la mission (*Mont-Laurier, 10-03*);
- sur la page d'accueil et dans toutes les sections du site Internet de l'organisme (*Montréal, 01-04*);
- dans les vidéos de présentation de l'organisme (*Montréal, 01-04*);
- et en s'assurant de citer le libellé de la mission sur tous les bulletins, feuillets d'information, communiqués, outils de relations publiques et lettres ouvertes dans les journaux, de même que sur les affiches extérieures (*Gatineau, 01-03; Sherbrooke, 11-03; Montréal, 11-03; Montréal, 01-04*).

En soutien aux outils précités, on propose :

- de produire annuellement un livret d'activités (forme de rapport annuel plus détaillé devenant un outil de référence pour tous les membres et intervenants) où sont clairement présentés la mission et les valeurs de l'organisme (*Montréal, 11-03*);
- d'organiser, occasionnellement, des journées « porte ouverte » pour faire connaître la mission de l'organisme (*Gaspé, 10-03*);
- de tenir un kiosque d'information permettant de promouvoir la mission et les activités de l'organisme dans le cadre de foires ou d'activités communautaires (*Sherbrooke, 11-03*);
- de rappeler verbalement la mission de l'organisme en introduction d'activités spéciales parrainées par l'organisme (*Montréal, 01-04*);
- d'organiser périodiquement des rencontres avec d'autres organismes du milieu pour y présenter la mission (*Montréal, 01-04*). 🗨️

➔ COMMENTAIRE

La visibilité de l'énoncé de mission : une assise de communication ouverte et transparente

La mission étant propriété collective, il convient de la rendre visible et accessible à tous les membres et usagers. Il est vrai qu'elle pourrait en venir à passer inaperçue. À cet égard, les suggestions de changer les affiches de place et de couleurs sont excellentes.

La visibilité de la mission a comme principal avantage d'offrir un point de référence commun dans le cadre d'échanges d'opinions et de points de vue sur la direction que prend l'organisme et sur les décisions du C. A. Il sera en effet plus facile de vulgariser une décision du C. A. si on peut faire le lien entre cette décision, la mission (que tous voient et connaissent), et le plan d'action qui vise à mettre en valeur la mission. 🗨️

🗨️ Concernant la promotion, non seulement de la mission, mais également des orientations et des priorités, voir aussi :

- La section « Promotion et diffusion du plan d'action » (Chapitre 4)

➔ Pratiques favorisant la complémentarité et la précision des tâches respectives du permanent et des administrateurs

La qualité de la communication et des relations opérationnelles entre permanent et administrateurs alimente la capacité de travailler en équipe (de constituer ensemble une « équipe de gestion »).

Les participants ont associé une importante condition de succès à cet esprit d'équipe : des rôles clairs et complémentaires pour chacun des partenaires.



Dans ce contexte, de très nombreuses propositions sont présentées, dans une segmentation en six sous-thèmes :

- Précision des tâches
- Balises du rôle du permanent (direction générale, coordonnateur)
- Balises du rôle d'administrateur
- Précision et reconnaissance du rôle des membres et des bénévoles
- Valorisation de la formation – ouverture à l'apprentissage
- Pratiques contribuant à bâtir et à renouveler un C. A. fort

➤ PRÉCISION DES TÂCHES

La majorité des participants estime qu'une bonne complémentarité des rôles dépend largement d'une définition claire des mandats.

Ainsi, on propose de valoriser des descriptions précises et écrites des tâches (*Joliette, 10-02; Montréal, 10-02; Saint-Hyacinthe, 11-02; Gaspé, 10-03; Sherbrooke, 11-03*), non seulement pour le permanent principal et les administrateurs, mais aussi pour tous les intervenants impliqués incluant les autres employés, les bénévoles et les responsables d'activités (*Ragueneau, 10-02; Montréal, 10-02; Rimouski, 10-03; Gaspé, 10-03; Sherbrooke, 11-03*). À cet égard, on souligne qu'il faut se débarrasser du tabou voulant qu'il soit délicat d'associer une description de tâches à l'action d'un bénévole, et ce, dans la mesure où la précision des attentes s'avère une approche plus transparente et plus rassurante pour le bénévole (*Gaspé, 10-03; Montréal, 11-03; Sherbrooke, 11-03*). ◆

On suggère fortement d'élaborer une définition des tâches en prenant en considération les attentes réciproques des deux partenaires de gestion, les administrateurs et le permanent principal (*Gaspé, 10-03*). La démarche d'identification des attentes par les administrateurs aurait avantage à s'appuyer sur une réflexion personnelle portant sur leur engagement, leurs attentes et leurs motivations par rapport à la mission de l'organisme (*Rimouski, 10-03*).

Pour assurer une description claire des tâches, on propose d'éviter d'y inclure des mentions de type « toute autre tâche », et de viser une description qui soit à la fois honnête et réaliste (*Gaspé, 10-03*). La description de tâches de tous les permanents devrait prévoir une certaine compensation « humanitaire », considérant les salaires souvent modestes (*Montréal, 10-03*).

Dans la précision et la définition des tâches, on suggère de considérer, avec honnêteté, les forces et les faiblesses du permanent et des administrateurs concernés (*Saint-Hyacinthe, 11-02*) pour assurer une bonne répartition des tâches en fonction du potentiel et des intérêts de chaque individu (*Joliette, 10-02*). ✨

La synthèse des descriptions de tâches dans un organigramme est recommandée (*Ragueneau, 10-02*). On propose de diffuser un document exposant distinctement le partage des rôles (*Gaspé, 10-02*). Un tel document devrait être intégré à un guide d'accueil des membres et des bénévoles, dans la mesure où il importe que tous les

◆ Concernant les tâches des bénévoles, voir aussi :

- La section « Précision et reconnaissance du rôle des membres et des bénévoles » (dans ce chapitre)

✨ Concernant les tâches des administrateurs, voir aussi :

- La section « Valorisation des membres du conseil d'administration » (Chapitre 3)

membres et les bénévoles soient informés sur les rôles et les responsabilités de tous les acteurs (*Mont-Laurier, 10-03; Gaspé, 10-03; Rimouski, 10-03; Montréal, 11-03*).

On conseille de créer un canal de transmission d'information entre permanent et administrateurs, qui soit cohérent avec la définition des rôles respectifs (*Joliette, 10-02*), de développer des politiques précises et connues de tous, par le biais d'un document officiel de règlements sur le fonctionnement de l'organisme (*Ragueneau, 10-02; Montréal, 11-03*). Une telle approche implique que l'organisme s'accorde périodiquement l'occasion de revoir et d'ajuster ses règlements afin qu'ils demeurent pertinents et applicables (*Gatineau, 01-03; Montréal, 01-04*).

➔ BALISES DU RÔLE DU PERMANENT – DIRECTION GÉNÉRALE

Chaque organisme définit le mandat et les tâches de son permanent principal en tenant compte de la mission et du contexte de l'organisme, mais les participants identifient plusieurs caractéristiques générales d'importance.

Ainsi, on s'attend à ce qu'un permanent principal adopte un style de gestion « porte ouverte » et soit présent au sein de son organisme (*Montréal, 08-02; Joliette, 10-02; Rimouski, 10-03; Sherbrooke, 11-03*). Il devrait multiplier les occasions de colliger l'information sur le terrain (*Montréal, 10-02*) et de s'impliquer dans une diversité d'activités comme le transport, l'accueil téléphonique, la cuisine, etc. (*Ragueneau, 10-02*). Pour faciliter ces contacts sur le terrain, on suggère que les animateurs habituels d'activités prennent le soin de présenter le permanent et de le faire connaître auprès des membres et des usagers (*Montréal, 01-04*). De son côté, le permanent devrait faire des efforts pour retenir les noms des membres qu'il rencontre (*Montréal, 01-04*).

Le permanent devrait conséquemment être en mesure de bien doser ses investissements de temps entre les activités terrain, de représentation, de gestion et de suivis (*Montréal, 10-02; Montréal, 11-03; Montréal, 01-04*). ▼

➔ COMMENTAIRE

Le dosage des activités du permanent

Il est important que le permanent et les administrateurs aient une vision solidaire du partage et de l'équilibre dans le temps consacré par le permanent principal aux différents volets de sa tâche. Les administrateurs tiendront compte de ce partage et de cet équilibre dans la description de tâches. De son côté, le permanent développera soigneusement son plan de travail annuel, découlant du plan d'action, en anticipant le mieux possible les pressions de travail associées aux diverses activités. Les deux partenaires valoriseront une certaine flexibilité permettant de saisir les opportunités (de financement, de développement, de formation, etc.) pouvant se présenter en cours d'année. Toutefois, cette flexibilité ne sera viable que dans la mesure où les administrateurs et le permanent auront favorisé, par la planification, une compréhension mutuelle du dosage général des activités du permanent.

▼ Concernant la description de tâches du permanent principal, voir aussi :

- La section suivante « Balises du rôle des administrateurs » (dans ce chapitre)

Parmi les tâches à valoriser dans un dosage général d'activités, on devrait couvrir :

- l'administration;
- la recherche de financement;
- la gestion/coordination du personnel;
- le soutien des travaux du C. A. et de ses comités;
- la présence-terrain dans l'organisme;
- la planification/gestion d'événements spéciaux, incluant l'AGA;
- la coordination de la formation;
- la représentation de l'organisme à l'externe, incluant la participation à des activités de tables ou à des coalitions.

Concernant cette dernière tâche (représentation à l'externe), il est fortement suggéré au permanent principal et aux administrateurs de définir, ensemble, une stratégie institutionnelle de réseautage afin de bien cibler les tables ou comités externes à valoriser. Une telle stratégie devrait être actualisée annuellement, à la suite de l'adoption du plan d'action.

Le permanent principal d'un organisme devrait avoir une formation et/ou une expérience de gestionnaire (*Joliette, 10-02*). Son mandat et sa description de tâches devraient l'encourager à prendre des initiatives relevant de sa compétence (*Saint-Hyacinthe, 11-02*).

Dans ses relations avec le C. A. on s'attend à ce qu'il puisse :

- présenter des portraits réels et alimenter le C. A. sur des points critiques (*Joliette, 10-02*), en colligeant l'information pertinente et en sachant faire appel à de l'aide lorsqu'un avis externe s'avère facilitant (*Montréal, 11-03*);
- répondre rapidement aux questions du C. A. (*Ragueneau, 10-02*);
- témoigner de l'historique de l'organisation (*Rimouski, 10-03*);
- intervenir rapidement en situation de conflit ou de malaise (*Ragueneau, 10-02*), en se donnant un plan de travail axé sur la résolution du problème (*Rimouski, 10-03*);
- être en mesure de jouer un rôle de médiateur entre les membres du conseil d'administration, les membres-clients et les employés (*Montréal, 10-02*).

On suggère également qu'il développe une capacité d'apprentissage du C. A. sur les rôles et les responsabilités (*Sherbrooke, 11-03*) et qu'il valorise l'accompagnement des nouveaux administrateurs :

- en développant un « kit d'accueil » ou cahier de référence pour les administrateurs, couvrant notamment la mission, les valeurs, les politiques et règlements généraux, l'historique, le dernier plan d'action, les procès-verbaux des trois derniers C. A. et de la dernière AGA, et les prévisions budgétaires (*Mont-Laurier, 10-03; Rimouski, 10-03; Montréal, 01-04*);
- en consacrant du temps à des rencontres individuelles avec les administrateurs nouvellement élus pour favoriser leur assimilation du cahier de référence (*Sherbrooke, 11-03*), et pour assurer leur compréhension sur les résultats des

activités passées et sur la stratégie de réseautage de l'organisme (*Mont-Laurier, 10-03; Rimouski, 10-03*);

- en leur accordant des « pré-briefing » sur l'historique des dossiers à l'ordre du jour de leurs premières réunions (*Saint-Hyacinthe, 11-02*).

On propose qu'il multiplie les occasions d'être avec les membres de son C. A. (*Lévis, 11-02*).

On s'attend à ce que le permanent principal définisse rigoureusement les tâches et les attentes envers les employés et consigne des rapports d'évaluation des employés (*Montréal, 10-03*). Ces descriptions de tâches devraient favoriser une polyvalence de l'équipe et valoriser une délégation de responsabilités (*Montréal, 10-03*). À cet égard, on suggère que le permanent principal favorise et facilite la présentation de dossiers par les employés et les équipes de travail au C. A. (*Montréal, 10-03*). Il devrait valoriser des rencontres d'équipe régulières avec les employés (diverses fréquences suggérées allant d'une par semaine à une par deux mois), de même que des rencontres individuelles périodiques, permettant notamment de suivre le plan d'action de l'employé et son évaluation (*Joliette, 10-02; Mont-Laurier, 10-03; Montréal, 10-03*). Les rencontres d'équipe ou individuelles avec les employés favoriseront l'expression d'opinions et de réactions, dans le respect et la confidentialité (*Ragueneau, 10-02*), de même que l'expression de suggestions (*Jonquière, 10-02*). Le permanent principal devrait ainsi être en mesure de régler promptement les litiges et les problèmes impliquant les employés (*Jonquière, 10-02*).

Il devrait assumer un leadership dans le développement de politiques et d'outils internes favorisant : l'information (notamment par courriels), le partage des connaissances, l'échange sur les préoccupations et les suggestions, la sensibilisation aux informations concernant les organismes similaires (par fiches-synthèse et par présentations spéciales d'autres organismes au C. A.) (*Rimouski, 10-03*).

On s'attend également à ce que le permanent principal valorise les activités de représentation, de lobbying et de réseautage avec d'autres organismes (*Rimouski, 10-03; Montréal, 11-03; Montréal, 01-04*), et même qu'il assume un certain leadership dans la mise en place de partenariats (stratégiques pour l'organisme) avec d'autres organismes (*Montréal, 01-04*).

Enfin, on suggère que, de concert avec le C. A., il s'assure d'un aménagement des lieux physiques qui soit propice à l'accueil des membres et des usagers (*Montréal, 01-04*). ●

➔ BALISES DU RÔLE DES ADMINISTRATEURS

Les participants ont identifié plusieurs pratiques et propositions visant à consolider le rôle des administrateurs et à en assurer l'intégrité. L'objectif de l'atelier n'étant pas de couvrir les aspects techniques et légaux des responsabilités d'un conseil d'administration, toutes ces propositions se veulent complémentaires à ce que les lois et les

● Concernant le rôle du permanent principal, voir aussi :

- La section « Rôle du permanent (direction générale) en marge et durant les C. A. » (Chapitre 3)
- La section « Délégation : comité exécutif, comités de travail, permanent » (Chapitre 3)
- Le chapitre 4 portant sur les « Pratiques favorisant une planification optimale des priorités et des plans d'action »
- Le chapitre 5 portant sur les « Autres pratiques favorisant la complémentarité des rôles permanent – administrateurs dans le cycle de planification de l'organisme »

règlements pertinents prescrivent en terme de responsabilités légales des administrateurs au sein d'un OSBL.

Le conseil d'administration devrait faire preuve d'autodiscipline en s'imposant des rappels à l'ordre fréquents sur son rôle **décisionnel** dans le contexte des points traités en C. A. (*Joliette, 10-02*). Il faut voir à ce que les administrateurs soient bien informés de leur rôle et de leurs responsabilités, et ce, en faisant preuve de transparence avant une élection en AGA (*Saint-Hyacinthe, 11-02; Ragueneau, 10-02; Rimouski, 10-03; Gaspé, 10-03*).

Pour favoriser une bonne compréhension du rôle du C. A. auprès des nouveaux administrateurs, on propose la préparation d'un document d'intégration, expliquant notamment les règlements généraux de l'organisme (*Jonquière, 10-02; Ragueneau, 10-02; Mont-Laurier, 10-03; Rimouski, 10-03; Montréal, 01-04*). On suggère d'atteindre ces objectifs en consacrant le premier C. A., suivant une élection de nouveaux membres en AGA, à un agenda spécial axé sur la revue de la mission, des politiques et règlements, des valeurs, de la charte de délégation d'autorité, et des suivis de dossiers (*Gaspé, 10-03; Montréal, 01-04*). L'accueil des nouveaux membres devrait également favoriser des rencontres ad hoc entre nouveaux et anciens membres du C. A. (*Gaspé, 10-03*) et un jumelage entre anciens et nouveaux membres du C. A. (*Gaspé, 10-03; Montréal, 01-04*).

On s'attend à ce que les administrateurs soient disponibles pour s'impliquer, non seulement à l'occasion des réunions de C. A., mais aussi dans des comités et dans le suivi de certains dossiers (*Mont-Laurier, 10-03; Sherbrooke, 11-03*). On souhaite également qu'ils assurent une certaine présence régulière sur le terrain pour mieux saisir la dynamique de l'organisme, par exemple en se joignant occasionnellement aux dîners et aux activités (*Gaspé, 10-03; Sherbrooke, 11-03; Montréal, 01-04*). Les administrateurs devraient s'appliquer à créer des liens avec les usagers et les membres (*Montréal, 01-04*). ✚

On devrait intégrer, au rôle des administrateurs, une implication minimale dans la représentation officielle de l'organisme : dans le réseautage et les rencontres avec des organismes partenaires du milieu (*Ragueneau, 10-02; Mont-Laurier, 10-03; Rimouski, 10-03; Montréal, 11-03; Montréal, 01-04*). On suggère aussi de favoriser la participation des membres du C. A. aux AGA d'autres organismes, ou encore, à siéger à d'autres conseils ou comités d'organismes partenaires (*Saint-Hyacinthe, 11-02; Mont-Laurier, 10-03*). On propose également de déléguer un membre du C. A. à participer à divers comités et tables de concertation, identifiés en fonction des intérêts de l'organisme et de la personne (*Montréal, 01-04*). ★

Plusieurs suggestions concernent la relation des administrateurs avec le permanent principal et avec les autres employés de l'organisme.

- Ainsi, on propose que le C. A. :

- définisse clairement et adopte formellement une description de tâches du permanent principal (*Gatineau, 01-03; Rimouski, 10-03; Montréal, 01-04*). Cette description de tâches devrait bien définir les conditions de travail, favoriser des horaires flexibles, et valoriser un juste dosage entre les activités terrain,

✚ **Concernant l'implication des administrateurs dans des comités, voir aussi :**

- La section « Valorisation des membres du conseil d'administration » (Chapitre 3)

★ **Concernant les représentations officielles de l'organisme, voir aussi :**

- Le commentaire intitulé *Le dosage des activités du permanent*, au troisième paragraphe de la section précédente « Balises du rôle du permanent – direction générale » (dans ce chapitre)

de représentation, de planification et de gestion (*Gaspé, 10-02; Montréal, 11-03; Montréal, 01-04*);

- prenne le soin d'adopter des critères d'évaluation cohérents et transparents (connus du permanent dès le début de l'année) et d'évaluer annuellement le permanent principal sur la base de la description de tâches adoptée (*Joliette, 10-02; Rimouski, 10-03; Montréal, 01-04*). Concernant l'évaluation, la description de tâches du permanent principal devrait témoigner d'un partage distinct des responsabilités d'évaluation prévoyant que le C. A. évalue le permanent principal et que ce dernier évalue les autres employés (*Montréal, 01-04*);
 - s'appuyant sur une telle clarification des attentes et de l'évaluation, s'assure de valoriser le permanent auprès des bénévoles et des membres (*Gatineau, 01-03*);
 - accorde une période de probation raisonnable, dans le cas d'un nouveau permanent; probation liée à des attentes définies, à la disponibilité d'outils de familiarisation, à des critères d'appréciation transparents, et à un soutien tangible de type « coaching », soit par des membres du C. A. ou par une ressource externe neutre. On suggère également d'évaluer la performance du nouveau permanent en deux temps : après trois mois pour l'appréciation préliminaire de satisfaction répondant aux normes du code du travail, et après six mois sur des critères qualitatifs complémentaires (*Gaspé, 10-03*).
- On propose ainsi que les administrateurs :
 - respectent le contrat de travail et la description de tâches (*Gaspé, 10-03*) et évitent, dans toute la mesure du possible, d'intervenir auprès du permanent principal à l'extérieur des C. A. (*Joliette, 10-02*).
 - On suggère aussi fortement que les administrateurs :
 - respectent les liens d'autorité et de communication entre le permanent principal et les autres employés, en évitant d'intervenir auprès de ces employés (*Joliette, 10-02; Montréal, 10-02; Gaspé, 10-03; Montréal, 11-03*). Un « programme de communication dans l'action » inciterait aussi les employés à éviter de créer de la confusion en interpellant directement des membres du C. A. (*Joliette, 10-02; Montréal, 10-02*). À cet égard, on suggère de prendre le soin de bien expliquer le rôle du C. A. aux employés (*Montréal, 10-02*) et de prévoir des occasions de rencontres structurées entre employés et C. A. pour assurer un minimum de dialogue avec le terrain, sans tomber dans la micro-gestion de personnel (*Saint-Hyacinthe, 11-02*).

→ COMMENTAIRE

Les relations administrateurs – employés (éviter l'ingérence)

Le respect des liens d'autorité et de communication avec les employés est un principe pertinent... mais dans la vraie vie, il présente un plus grand défi dans les organismes communautaires que dans la majorité des autres organisations publiques ou privées (où les occasions de rencontres entre administrateurs et employés sont rares ou inexistantes). Dans les organismes

✓ Concernant les critères d'évaluation, voir aussi :

- Le commentaire intitulé *Une trame-synthèse d'un plan d'action qui puisse être une feuille de route*, dans la section « Plan d'action = feuille de route » (Chapitre 4)

👤 Concernant le respect de l'autorité du permanent principal, voir aussi :

- Les 2^e et 3^e paragraphes de la section « Délégation : comité exécutif, comités de travail, permanent » (Chapitre 3)

communautaires, les administrateurs sont aussi usagers, membres et/ou bénévoles. Il faut trouver un équilibre leur permettant de jouir d'une relation équitable avec les employés, comme les autres membres/usagers. On cherchera à aider les administrateurs à tracer la ligne au delà de laquelle la relation devient un abus de pouvoir du simple fait qu'ils sont également administrateurs. Les administrateurs auront plus de facilité à trouver cet équilibre s'ils ont l'occasion, durant les réunions de C. A., de partager des observations sur les employés. De telles occasions en C. A. devront encourager un échange qui demeure respectueux de l'autorité immédiate du permanent principal sur les autres employés.

Dans le cadre des entrevues téléphoniques menées en deuxième niveau d'évaluation des ateliers, plusieurs administrateurs nous ont affirmé que leur participation à l'atelier les avait aidé à trouver un meilleur équilibre dans leur relation avec les employés de leur organisme communautaire. Il semble donc que des formations complémentaires sur le rôle des administrateurs puissent être de bonnes façons d'appivoiser une communication équilibrée entre administrateurs et employés, et d'éviter l'ingérence.

- On propose finalement de se donner :
 - des critères pour évaluer annuellement le C. A.; des critères qui soient étroitement associés au plan d'action et qui auront été définis dans le cadre de la planification de ce plan d'action (*Saint-Hyacinthe, 11-02; Joliette, 10-02*). ❁

❁ Concernant les critères d'évaluation d'un C. A., voir aussi :

- Le commentaire intitulé *L'évaluation des administrateurs*, au cinquième paragraphe de la section « Évaluation : une assise pour planifier » (Chapitre 4)

❁ Concernant le rôle des administrateurs, voir aussi :

- Le chapitre 3 portant sur les « Pratiques favorisant la planification, la gestion et les suivis des C. A. »
- Le chapitre 4 portant sur les « Pratiques favorisant une planification optimale des priorités et des plans d'action »
- Le chapitre 5 portant sur les « Autres pratiques favorisant la complémentarité des rôles permanent – administrateurs dans le cycle de planification de l'organisme »

➤ PRÉCISION ET RECONNAISSANCE DU RÔLE DES MEMBRES ET DES BÉNÉVOLES

Les participants aux ateliers considèrent que la précision des rôles devrait également couvrir l'implication des bénévoles, et même celle des membres et des usagers.

Ainsi, on propose d'élaborer une description de tâches et de la faire signer par les bénévoles. On propose également de consigner formellement les procédures que devraient respecter les bénévoles dans chacun des secteurs d'activité. On estime qu'une telle précision des attentes et des procédures sécurise les bénévoles tout en favorisant le recrutement et la rétention (*Lévis, 11-02; Montréal, 11-03*). Pour bien définir une tâche de bénévole, il apparaît toutefois primordial de bien faire la différence entre le bénévole et le permanent, et bien comprendre la dynamique bénévole (*Montréal, 11-03*). À cet égard, on propose notamment de faire vivre des expériences d'action bénévole aux permanents, aux administrateurs et aux autres intervenants du milieu (*Lévis, 11-02*).

On convient de l'importance de savoir accueillir le bénévole en respectant ses disponibilités, ses besoins et ses motivations, puis de le soutenir dans son action par la formation et la motivation (*Lévis, 11-02; Montréal, 11-03*). Le soutien des bénévoles devrait inciter :

- le permanent principal à organiser au moins trois rencontres par année avec les bénévoles (*Montréal, 11-03*);
- le C. A. à recevoir, à l'occasion, des présentations de la part de bénévoles impliqués dans des activités (*Mont-Laurier, 10-03*). On suggère également d'impliquer un forum de bénévoles représenté au C. A., en prenant le temps d'écouter et de valoriser concrètement les observations et les recommandations de ce forum (*Gaspé, 10-03*).

Afin de valoriser les bénévoles, on suggère que l'équipe de gestion (permanent + administrateur) organise :

- des activités de reconnaissance des bénévoles (*Gatineau, 01-03; Montréal, 11-03*);
- des activités à caractère social contribuant également à favoriser la complicité (*Saint-Hyacinthe, 11-02*). Dans le cadre de ces activités, on suggère que les administrateurs et les employés évitent de se tenir en petits groupes fermés, et prêtent plutôt une attention particulière à se déployer parmi les bénévoles (*Montréal, 01-04*);
- des fêtes, des partys ou encore la simple attention de souligner l'anniversaire d'une personne impliquée dans la vie de l'organisme (*Ragueneau, 10-02*). On propose d'appliquer la même attention et considération aux bailleurs de fonds en prenant le temps de les remercier et de souligner leur anniversaire ou toutes autres occasions (*Gaspé, 10-03; Montréal, 01-04*).

Il convient également de développer des moyens de publiciser les bons coups des bénévoles, des employés ou des bénéficiaires (*Saint-Hyacinthe, 11-02; Montréal, 10-02; Montréal, 11-03*), notamment par la production et la diffusion d'un bulletin périodique ou de simples notes témoignant du respect et de l'intérêt de l'organisme à motiver et à mobiliser les bénévoles et les employés (*Montréal, 10-02*).

La reconnaissance du rôle des membres est également à favoriser. On propose d'impliquer le plus de personnes possible lors d'une intervention (*Gaspé, 10-03; Sherbrooke, 11-03*), de donner des rôles et des responsabilités aux membres (*Montréal, 01-04*), et les inviter à vivre différents rôles dans le cadre de journées spéciales (*Gaspé, 10-03*). ❁

Dans ce contexte, la valorisation devrait être érigée en valeur forte de l'organisme, afin que tous les intervenants, incluant les bénévoles et les membres, adhèrent à un code d'éthique et s'engagent, par signature du code, à adopter des comportements compatibles avec ce code (*Gaspé, 10-03; Montréal, 01-04*).

Enfin, on estime que la reconnaissance et la valorisation des membres et des bénévoles devraient inspirer la façon de les accueillir, notamment dans le contexte de communications téléphoniques où un/une réceptionniste devrait être préféré/e à une boîte vocale (*Gaspé, 10-03*).

❁ Concernant l'implication du plus grand nombre de personnes lors d'une intervention, voir aussi :

- La section « Être à l'écoute des membres : une pièce maîtresse d'évaluation » (Chapitre 4)

➔ VALORISATION DE LA FORMATION – OUVERTURE À L'APPRENTISSAGE

La précision et le respect des rôles des partenaires dans l'organisme sont étroitement liés à une valorisation de la formation et à une ouverture, de tous, face à l'apprentissage continu. Ainsi, les participants ont formulé de très nombreuses propositions et suggestions à cet égard.

Les organismes ont intérêt à stimuler la curiosité, à valoriser concrètement la formation pour tous les intervenants et à contrer l'argument du manque de temps en planifiant des activités bien préparées (*Montréal, 10-02; Rimouski, 10-03; Sherbrooke, 11-03; Montréal, 11-03*). On suggère de stimuler l'intérêt des administrateurs à participer à des formations et autres activités en lien avec la dynamique de l'organisme (*Ragueneau, 10-02*). On doit favoriser une approche qui associe la formation au ressourcement et, par exemple, planifier une formation continue sur les rôles et les responsabilités (*Saint-Hyacinthe, 11-02; Montréal, 10-02; Jonquière, 10-02*). On peut atteindre un tel objectif par une journée d'étude, impliquant les administrateurs et les employés, dans le cadre de laquelle on refait le point sur les responsabilités, la mission et le fonctionnement (*Gatineau, 01-03; Saint-Hyacinthe, 11-02; Rimouski, 10-03*).

➔ COMMENTAIRE

Stimuler l'intérêt des administrateurs pour la formation, en demeurant réaliste!

Gardons à l'esprit que les administrateurs s'impliquent au sein du C. A. comme bénévoles. Ils donnent généreusement de leur temps. Il ne faut pas s'attendre à ce qu'ils aient une très grande disponibilité pour de la formation. On aura donc avantage à bien cibler les formations souhaitées. On cherchera aussi à prendre le temps de susciter une adhésion des administrateurs par rapport au rationnel d'identification des formations souhaitées. Par ailleurs, toutes les approches informelles de formation, proposées dans cette sous-section, auront avantage à être valorisées. Ces approches informelles s'harmonisent en effet plus facilement avec la dynamique bénévole associée à l'engagement des membres d'un C. A.

Les organismes devraient identifier puis reconnaître les besoins de formation des intervenants en les intégrant formellement au plan d'action, dans un calendrier varié répondant aux objectifs de développement des compétences et en prévoyant les budgets requis (*Jonquière, 10-02; Gatineau, 01-03; Mont-Laurier, 10-03; Montréal, 11-03*). On propose la participation à des ateliers ou activités de formation axées sur le ressourcement et le partage d'expériences, en ayant recours à un formateur externe (*Gaspé, 10-03*). Une attention spéciale devrait être accordée à la formation des administrateurs en communication (*Sherbrooke, 11-03*). On propose également de ne pas négliger la formation des bénévoles, suggérant entre autres de s'intéresser à l'activité de formation « aider sans se brûler » (*Montréal, 11-03*).

On suggère de faire pression sur les Tables régionales pour qu'elles assurent une meilleure circulation de l'information concernant les occasions de formation et d'échanges d'expertise. On propose également de faire pression sur les associations nationales pour qu'elles déploient leurs activités de formation dans les régions (Jonquière, 10-02).

En plus des programmes plus formels, les organismes doivent développer une capacité interne de formation (Gaspé, 10-03). Plusieurs propositions visent des « activités maison » favorisant la formation et le développement des compétences. On propose notamment :

- des formules de coaching favorisant l'intégration de nouveaux administrateurs (Montréal, 10-02; Joliette, 10-02; Jonquière, 10-02; Mont-Laurier, 10-03; Montréal, 11-03);
- la publication d'un cahier de bienvenue expliquant la mission, les politiques internes, les comités, l'historique, la structure, la description de tâches de chaque service, le jargon, etc. (Gatineau, 01-03; Montréal, 10-02; Saint-Hyacinthe, 11-02; Jonquière, 10-02; Gaspé, 10-03);
- la suggestion de lectures facilitant le ressourcement (Saint-Hyacinthe, 11-02; Montréal, 10-02).

On suggère également des formules d'apprentissage

- par le jumelage entre administrateurs et/ou avec un permanent (Montréal, 10-02; Mont-Laurier, 10-03; Montréal, 11-03);
- par des activités faisant « vivre une tâche » à un administrateur (Montréal, 10-02);
- par des rencontres entre les administrateurs et les fondateurs de l'organisme (Gatineau, 01-03);
- par un jeu de théâtre axé sur l'inversion des rôles (Montréal, 11-03).

On propose de mettre à profit les compétences respectives des administrateurs et des bénévoles pour aider à améliorer les compétences et l'expertise du permanent et des autres administrateurs, par le biais de présentations ou de mini-formations (Gatineau, 01-03; Mont-Laurier, 10-03; Gaspé, 10-03).

On suggère d'exploiter les échanges entre employés et administrateurs pour favoriser une meilleure connaissance réciproque de la dynamique et de la gestion de l'organisme, par des rencontres spéciales où les employés présentent leurs projets ou encore par un mécanisme prévoyant qu'à chaque réunion un permanent vient échanger avec les membres du C. A. (Montréal, 10-02; Mont-Laurier, 10-03).

On propose d'instaurer des partenariats avec d'autres institutions ou organismes du milieu afin de générer des échanges de formation et le partage d'expertise (Jonquière, 10-02; Gatineau, 01-03).

Enfin, les organismes devraient prendre le temps de répertorier les expertises que possèdent leurs membres, bénévoles et administrateurs, afin de générer un bottin de ressources internes (Sherbrooke, 11-03).

🌀 **Concernant la mise en valeur des compétences des administrateurs dans une perspective de formation, voir aussi :**

- Le commentaire intitulé *Une relation aidante entre le trésorier et le permanent*, au deuxième paragraphe de la section « Valorisation des membres du conseil d'administration » (Chapitre 3)

🌀 **Concernant le partage d'expertise avec d'autres organismes, voir aussi :**

- Le 3^e paragraphe de la section « Financer la mise en œuvre du plan d'action » (Chapitre 4)

➤ PRATIQUES CONTRIBUANT À BÂTIR ET À RENOUVELER UN CONSEIL D'ADMINISTRATION FORT

Pour favoriser la complémentarité des rôles, plusieurs suggestions concernent la clarification des attentes et des responsabilités à l'égard des administrateurs, avant les élections, et l'intégration des nouveaux administrateurs. S'y ajoutent quelques propositions visant à dynamiser l'organisme par un juste dosage entre la continuité et l'apport de « sang neuf » au conseil d'administration.

Pour assurer le renouvellement dans le respect d'une certaine continuité cohérente, on suggère que les postes d'administrateurs soient soumis à une élection en rotation, par exemple avec des mandats de trois ans et avec le tiers des postes d'administrateurs en élection à chaque AGA (*Joliette, 10-02; Montréal, 10-02; Ragueneau, 10-02*).

Pour favoriser l'élection de personnes familières avec la mission et la dynamique de l'organisme, on suggère de privilégier les candidatures de personnes qui viennent de la base, comme des anciens usagers ou des membres/bénévoles actifs (*Mont-Laurier, 10-03*). On suggère aussi d'exiger au moins deux signatures de membres actifs et la soumission d'un texte exposant les motivations d'un candidat à s'impliquer dans le C. A. (*Montréal, 10-02*). Dans certains organismes, on établit des critères de représentativité encore plus exigeants en soumettant l'élection d'un nouvel administrateur au vote d'au moins 50% des membres présents à l'AGA. Cette procédure implique qu'il y a vote pour chacun des candidats et qu'au terme de l'élection, un poste peut demeurer vacant si aucun candidat n'a mérité la confiance d'au moins 50 % des membres présents pour le combler (*Montréal, 08-02*). ✦

Pour favoriser le recrutement de nouveaux administrateurs, on propose :

- de former un comité de recrutement (*Montréal, 10-02*);
- de convoquer des candidats-administrateurs à des entrevues avec le permanent principal (*Sherbrooke, 11-03*) pour bien évaluer les valeurs, intérêts et motivations de même que la disponibilité (*Rimouski, 10-03; Sherbrooke, 11-03*);
- de se donner des outils, comme un guide et un document d'information sur le fonctionnement (*Montréal, 10-02; Montréal, 11-03*);
- de ne pas hésiter à se donner des critères de recrutement en fonction d'une diversité de forces - expertises répondant aux besoins de l'organisme (*Gatineau, 01-03; Montréal, 10-02; Rimouski, 10-03*);
- d'impliquer les candidats intéressants dans des comités de travail spéciaux se rapportant au C. A. (*Gatineau, 01-03; Rimouski, 10-03*), ou encore de les inviter à observer un C. A. avant l'AGA (*Rimouski, 10-03*).

✦ Concernant l'élection des administrateurs, voir aussi :

- Le 4^e paragraphe de la section « Code d'éthique et grandes approches de valorisation de la mission » (Chapitre 1)

→ COMMENTAIRE

Du recrutement de candidats-administrateurs... mais pas de la présélection!

L'équipe de gestion a en effet tout avantage à identifier des profils recherchés, puis à repérer et à recruter des candidats-administrateurs, en prévision de la prochaine assemblée générale annuelle. Mais attention : gardons à l'esprit que la démarche vise à intéresser des candidats et non à choisir des administrateurs. Dans un organisme communautaire, il faut jalousement préserver les valeurs démocratiques. Quelle que soit la valeur d'un candidat repéré puis recruté, ce doit être clair qu'il aura à mériter la confiance des membres par une élection en AGA. S'il ne mérite pas cette confiance, ce n'est malheureusement pas un bon candidat, aussi impressionnantes que puissent être les qualités personnelles de l'individu.

Les candidats intéressants devraient donc être bien sensibilisés à cette dynamique démocratique. On les encouragera à bien comprendre la mission, l'historique et les orientations de l'organisme afin qu'ils soient en mesure d'expliquer clairement leurs motivations en assemblée générale.

On propose que le permanent principal et les administrateurs s'ouvrent à la communauté et s'y impliquent afin de repérer de nouveaux candidats (*Jonquière, 10-02; Lévis, 11-02; Gatineau, 01-03; Montréal, 01-04*) et des gens qui soient dévoués et sensibles à l'environnement social (*Montréal, 01-04*). On devrait également ne pas hésiter à recruter des administrateurs plus jeunes (*Montréal, 01-04*).

On suggère par ailleurs de recruter au moins un administrateur dont le profil est particulièrement lié à la recherche de financement, conscient que cet administrateur pourrait être un peu moins disponible pour la présence-terrain, mais contribuerait significativement à la vie de l'organisme par sa capacité à solliciter des contributions auprès de ses contacts (*Montréal, 01-04*). ☉

La présidence du C. A. ayant un impact important sur le dosage entre la continuité et le renouvellement, on propose que seules les personnes ayant siégé durant au moins un an comme administrateur, puissent être élues à la présidence du C. A. (*Montréal, 10-02; Gatineau, 01-03; Saint-Hyacinthe, 11-02*). On suggère également de limiter la durée des mandats à la présidence afin de favoriser un certain renouvellement dans le leadership (*Jonquière, 10-02*). Dans un tel système de roulement à la présidence, on propose que le président en poste prépare sa relève en privilégiant la délégation de tâches et de suivis de dossiers (*Montréal, 01-04*). ☼

☉ Concernant le recrutement d'un administrateur fort en recherche de financement, voir aussi :

- La section « Financer la mise en œuvre du plan d'action » (Chapitre 4)

☼ Concernant l'ensemble de la présente section, sur l'établissement et le renouvellement d'un C. A. fort, voir aussi :

- La section « Intégrer le renouvellement du C. A. au cycle de planification » (Chapitre 4)

➔ Pratiques favorisant la planification, la gestion et les suivis des C. A.

La capacité du permanent et des administrateurs à travailler ensemble, au sein d'une véritable équipe de gestion, se manifeste tout particulièrement dans le contexte des réunions du conseil d'administration de l'organisme. Au delà des pratiques et des approches favorisant la complémentarité et la clarification des tâches (voir section précédente), plusieurs pistes de travail ont donc été proposées par les participants afin de favoriser la planification, la gestion et les suivis des réunions de C. A. qui soient productifs et axés sur les besoins de l'organisme.



➔ SOLIDARITÉ, ÉTHIQUE ET GRANDS PRINCIPES DE GESTION DES C. A.

Une réunion de C. A. est productive dans la mesure où les administrateurs respectent la prépondérance de la mission et connaissent bien leur rôle et les politiques de l'organisme. Plusieurs suggestions, citées aux sections précédentes, sont donc perçues comme des conditions de succès d'une bonne réunion de conseil d'administration. Les propositions et les suggestions, présentées ci-après, se veulent donc complémentaires. Elles concernent plus spécifiquement les principes et les critères éthiques plus directement liés à la dynamique des réunions de C. A.

En plus du code d'éthique général de l'organisme, on propose que les administrateurs adoptent un code spécifique de comportement en réunions (*Gaspé, 10-03; Montréal, 11-03*), pouvant même prendre la forme de clauses dans un contrat d'engagement devant être signé par les administrateurs (*Gaspé, 10-03*). Parmi les principes de comportement pouvant être régis par un code spécifique ou un contrat, devrait figurer l'engagement à :

- assister assidûment aux rencontres (*Mont-Laurier, 10-03*);
- participer aux réunions durant toute la durée de celles-ci (*Mont-Laurier, 10-03*);
- valoriser (s'intéresser à) l'information (*Rimouski, 10-03*);
- exprimer ouvertement ses points de vue – mettre ses culottes – (*Rimouski, 10-03*);
- ne pas laisser traîner les problèmes et réagir rapidement aux situations de crises (*Mont-Laurier, 10-03; Rimouski, 10-03*). ◆

◆ Concernant l'éthique, voir aussi :

- La section « Code d'éthique et grandes approches de valorisation de la mission » (Chapitre 1)

➔ COMMENTAIRE

Le code de comportement en réunion de C. A. (ou contrat d'engagement)

Le premier principe à inscrire dans un tel code devrait être l'engagement de tous les administrateurs à être au service de l'organisme, et ce, dans le strict sens de l'engagement bénévole (le mot bénévolat signifiant « vouloir le bien »... et dans ce cas, le bien de l'organisme). La portée d'un tel premier principe encouragera donc les administrateurs à rechercher les décisions qui assureront la meilleure mise en valeur de la mission et qui seront dans le meilleur intérêt des membres et des usagers. Ce principe tout simple se voudra le premier garde-fou contre le « power-trip ». Il pourra aussi ramener à l'ordre certains administrateurs qui n'auraient été motivés à devenir membres du C. A. que pour servir leurs propres aspirations.

On estime par ailleurs que les membres d'un C. A. doivent faire preuve de solidarité dans une dynamique de travail axée sur les besoins de l'organisme (*Montréal, 08-02*). Cela implique un juste équilibre entre la confidentialité et la transparence pour que le C. A. demeure un pont entre les membres (*Saint-Hyacinthe, 11-02; Montréal, 11-03*). Un tel équilibre repose notamment sur une volonté de :

- clarifier l'objectif (et le pourquoi) des discussions (*Sherbrooke, 11-03*);

- favoriser l'écoute des points de vue (*Gaspé, 10-03*);
- reconnaître et respecter la discussion (*Sherbrooke, 11-03*).

En soutien aux politiques et aux règlements généraux de l'organisme, un conseil d'administration devrait se donner des procédures et des consignes claires de gestion de réunion afin d'éviter les malentendus (*Gatineau, 01-03; Montréal, 08-02; Mont-Laurier, 10-03; Rimouski, 10-03*). On devrait s'assurer d'une bonne compréhension de ces procédures et consignes, non seulement en fournissant une version écrite, mais également en les résumant verbalement (*Rimouski, 10-03*), et même en intégrant la revue de ces consignes au moins une fois par année (*Mont-Laurier, 10-03*). Ces procédures et consignes devraient :

- promouvoir l'équité et la transparence (*Rimouski, 10-03*);
- privilégier un leadership démocratique (*Mont-Laurier, 10-03*);
- préconiser une communication (verbale et écrite) qui tienne compte des niveaux de langage (*Gaspé, 10-03*) et de la relative maîtrise de la langue d'usage (*Montréal, 01-04*). ❁

On suggère une animation ouverte des réunions de C. A. où sont favorisés les tours de table. Cette démarche permet de mieux connaître les membres et témoigne d'une écoute et d'une ouverture au dialogue qui contribue à la concertation (*Ragueneau, 10-02; Saint-Hyacinthe, 11-02*). L'animation des réunions de C. A. devrait aussi ramener les membres vers les objectifs et les décisions à prendre (*Jonquière, 10-02*). ▼

→ COMMENTAIRE

Une animation ouverte favorisant les tours de table... sans prolonger le C. A. jusqu'à deux heures du matin!

Soyons réalistes : favoriser des tours de table peut aussi, à la limite, engendrer des C. A. qui n'en finissent plus. Dans l'ordre du jour d'un C. A., il ne devrait pas y avoir plus de deux ou trois points associés à des tours de table sollicitant l'expression du point de vue de tous les membres. En préparant l'ordre du jour, on devrait donc clairement distinguer les points soumis à des discussions plus exhaustives (généralement les décisions associées à des options à considérer) des autres points (généralement des points d'information, des rapports de comités/sous-comités et autres rapports de suivis).

Lorsqu'un point de type information/rapport soulève un intérêt pour un échange plus exhaustif, le président aura (si objectivement ce n'est pas urgent) avantage à suggérer d'inscrire un point de discussion sur ce sujet à la réunion suivante.

Pour qu'un C. A. puisse développer une solidarité, il faut éviter l'émergence de clans. À cet égard, on propose que les membres s'engagent à faire preuve de transparence entre eux en « disant les choses devant le groupe » (*Montréal, 10-02*). On suggère également de s'assurer que les membres changent de place autour de la table

❁ Concernant la communication (verbale et écrite) d'information, voir aussi :

- Le commentaire intitulé *Distribution, à l'avance, de documentation claire*, au deuxième paragraphe de la section « Rôle du permanent (de la direction générale) en marge et durant les C. A. » (dans ce chapitre)

▼ Concernant l'animation des réunions de C. A., voir aussi :

- La section « Présidence axée sur l'animation dynamique des C. A. » (dans ce chapitre)

✿ **Concernant la solidarité, voir aussi :**

- Le commentaire intitulé *Être solidaire des décisions*, au dernier paragraphe de la section « Rôle du permanent (de la direction générale) en marge et durant les C. A. » (dans ce chapitre)

✿ **Concernant la précision de la nature des décisions à prendre, voir aussi :**

- La section « Rôle du permanent (de la direction générale) en marge et durant les C. A. », et plus particulièrement le 5^e paragraphe de cette section portant sur la préparation d'options (dans ce chapitre)

★ **Concernant les rapports de comités, voir aussi :**

- Le commentaire intitulé *Recevoir des rapports de comités, sans épuiser la patience des administrateurs*, à l'avant-dernier paragraphe de la section « Délégation : comité exécutif, comités de travail, permanent » (dans ce chapitre)

à chaque réunion, et ce, afin d'éviter les clans et de favoriser une prise de parole plus équitable (*Montréal, 10-02; Mont-Laurier, 10-03; Sherbrooke, 11-03*). Au besoin, si le défi est de défaire des clans déjà formés, on propose d'impliquer une ressource externe pour aider à recréer une solidarité (*Montréal, 10-02*). ✿

➔ COMMENTAIRE

Changer de place... ça marche!

À la suite de leur participation à l'atelier, plusieurs administrateurs et permanents ont affirmé avoir implanté cette pratique dans leur C. A... et ça marche!!! Cela prouve que des pratiques parfois toutes simples peuvent avoir des impacts très significatifs sur la dynamique d'un C. A.

Bien que l'idée soit simple, il conviendra de l'implanter avec une certaine diplomatie, ou sous un angle ludique. Ainsi, on pourra profiter de la présence d'invités spéciaux pour leur assigner une place entre des personnes qui ont l'habitude de toujours s'asseoir côte à côte. On pourra aussi choisir de faire asseoir le président, le vice-président et le permanent à des endroits différents pour envoyer le message, etc.

Dans la planification d'un C. A., on devrait favoriser le partage d'information et bien préciser la nature des décisions à prendre (*Joliette, 10-02*), ce qui implique notamment une consultation du permanent principal avant la prise des décisions (*Rimouski, 10-03*). ✿

Les administrateurs doivent disposer d'informations claires et transparentes, notamment de la part du secrétaire-trésorier assumant son mandat par une présence assidue aux réunions (*Saint-Hyacinthe, 11-02*). Lorsque des comités spéciaux sont à l'œuvre, ils devraient faire rapport au permanent principal afin que celui-ci puisse informer le C. A. sur l'évolution des travaux et, le cas échéant, afin qu'il puisse ensuite informer ces comités des réactions du C. A. (*Ragueneau, 10-02*). Selon les sujets à traiter et les décisions à prendre, on devrait repérer et mobiliser les ressources disponibles (de l'interne ou de l'externe) pour alimenter et éclairer le conseil d'administration (*Joliette, 10-02; Rimouski, 10-03; Montréal, 11-03*). ★

Pour éviter l'isolement des nouveaux administrateurs et favoriser l'assimilation des principes et des modes de gestion des réunions, on propose un parrainage par des administrateurs réélus (*Saint-Hyacinthe, 11-02; Gatineau, 01-03*). Enfin, on suggère une évaluation périodique des principes et des modes de gestion de réunion afin que les membres puissent avoir la chance d'exprimer « comment ils se sentent » au sein du conseil d'administration (*Montréal, 10-02; Sherbrooke, 11-03*).

Les réunions du C. A. devraient se tenir sur une base régulière et à un rythme d'au moins trois réunions par année (*Gaspé, 10-03*). On devrait aussi songer à tenir occasionnellement des rencontres informelles des administrateurs ou encore des C. A. ouverts aux membres, bénévoles et employés afin qu'ils se familiarisent avec le processus de décision (*Sherbrooke, 11-03*).

Enfin, on suggère fortement de tenir toutes les réunions de C. A. dans des endroits « neutres », évitant particulièrement les maisons privées qui ne favorisent ni la transparence ni la valorisation de tous les administrateurs (*Mont-Laurier, 10-03*).

➔ VALORISATION DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

On facilite l'émergence de la solidarité au sein d'un C. A. lorsque l'on prend le soin de valoriser tous ses membres. Pour ce faire, on suggère de prendre le temps d'apprécier la personnalité, les forces et les talents de tous les administrateurs afin de miser sur la complémentarité des forces et de mettre en valeur cette diversité (*Jonquière, 10-02; Joliette, 10-02; Gatineau, 01-03; Saint-Hyacinthe, 11-02; Rimouski, 10-03; Montréal, 11-03*). On ne doit pas se contenter de considérer les compétences, mais aussi valoriser les forces de chaque membre (*Ragueneau, 10-02; Mont-Laurier, 10-03; Rimouski, 10-03*).

➔ COMMENTAIRE

Valoriser les compétences et les forces des administrateurs

Prenons garde de donner un caractère trop élitiste au C. A., en ne visant que des forces et des compétences en gestion administrative pure. Certaines forces moins académiques n'en sont pas moins précieuses au sein du C. A. d'un organisme communautaire. Pensons simplement à des forces en logistique ou en organisation d'événements. La connexion-terrain et la proximité des usagers sont aussi des forces dont un C. A. puisse tirer profit. La diversité des forces devrait être à l'image des besoins de l'organisme et de ses membres.

Plusieurs participants aux ateliers jugent important d'impliquer tous les membres du C. A. en accordant des responsabilités particulières à chacun d'entre eux, en respectant leur force, et en valorisant chacune des responsabilités par un temps de parole en C. A. pour faire rapport (*Montréal, 08-02; Jonquière, 10-02; Saint-Hyacinthe, 11-02; Gatineau, 01-03; Gaspé, 10-03*). Il s'agit d'une bonne façon d'éviter qu'un petit nombre d'administrateurs, ayant des titres et des responsabilités précises, n'en viennent à manifester une forme d'abus de pouvoir sur d'autres administrateurs qui ne seraient considérés que comme simples membres du C. A. (*Saint-Hyacinthe, 11-02*). Chaque membre devrait être responsable et répondant d'un comité (*Rimouski, 10-03; Gaspé, 10-03; Mont-Laurier, 10-03; Sherbrooke, 11-03*). Il est important d'associer les administrateurs à des comités selon leurs forces et de s'assurer que tous les comités soient significatifs afin que les rôles et les fonctions s'intègrent à des situations réelles (*Rimouski, 10-03*). Conformément au principe d'association entre les forces/compétences et les responsabilités déployées, on propose de s'assurer que le trésorier ait une compétence certaine en finance. On estime que sa responsabilité devrait l'engager à offrir un soutien « aidant » (et non bêtement contrôlant) au permanent principal dans la tenue des livres et les suivis budgétaires (*Montréal, 01-04*). ✓

✓ Concernant les comités, voir aussi :

- Le commentaire intitulé *Recevoir des rapports de comités, sans épuiser la patience des administrateurs*, à l'avant-dernier paragraphe de la section « Délégation : comité exécutif, comités de travail, permanent » (dans ce chapitre)
- Le 2^e paragraphe de la section « Être à l'écoute des membres : une pièce maîtresse d'évaluation » (Chapitre 4)

➔ COMMENTAIRE

Une relation aidante entre le trésorier et le permanent

Il y a autant de modèles de relation trésorier – permanent qu’il y a d’organismes. On ne peut définir théoriquement ce qu’est une relation aidante, puisqu’elle dépendra de chaque combinaison d’individus. La clé sera donc l’établissement d’une relation de confiance entre les deux personnes impliquées. Cette relation de confiance devra inspirer le trésorier à respecter le leadership administratif du permanent principal. Elle inspirera aussi le permanent à reconnaître ses forces et faiblesses relatives en matière de finance et de comptabilité. Ainsi, les deux partenaires s’entendront sur un niveau d’implication du trésorier qui permettra de compenser les faiblesses. L’approche aidante et la relation de confiance devraient encourager le trésorier à soutenir le développement des capacités du permanent principal, afin que ce dernier soit de mieux en mieux outillé pour assumer son leadership administratif.

Le C. A. devrait s’intéresser à bien connaître, non seulement les forces et les compétences des administrateurs, mais également les réseaux de chacun des administrateurs afin de bien les mettre à profit selon les besoins de l’organisme (*Rimouski, 10-03*).

➔ PRÉSIDENTE AXÉE SUR L’ANIMATION DYNAMIQUE DU C. A.

Le style de présidence des réunions du C. A. influence grandement la force collective d’un groupe d’administrateurs. Ainsi, on favorise nettement une présence de « type animateur » (*Saint-Hyacinthe, 11-02; Sherbrooke, 11-03*); une présidence « facilitante » qui fait preuve de neutralité et d’écoute, et qui se fait un devoir de parler après les autres membres dans une perspective de conciliation rassembleuse (*Gatineau, 01-03; Montréal, 08-02; Sherbrooke, 11-03; Montréal, 11-03*). La présidence devrait développer une complicité avec le permanent principal, non pas pour contrôler les décisions, mais plutôt pour que les réunions soient bien préparées et axées sur les décisions à prendre (*Montréal, 10-02; Mont-Laurier, 10-03*). Dans la gestion des réunions de C. A., la présidence doit assurer un certain contrôle des échanges pour garder le cap sur les objectifs visés par chacun des points à l’ordre du jour, en faisant preuve de diplomatie (*Montréal, 08-02; Mont-Laurier, 10-03*). 🌟

🌟 Concernant l’animation des C. A., voir aussi :

- Le 5^e paragraphe de la section « Solidarité, éthique et grands principes de gestion des C. A. » (dans ce chapitre)

➔ COMMENTAIRE

Une présidence axée sur l’animation

Un style de présidence axé sur une animation facilitante et sur la conciliation rassembleuse est certainement souhaitable. Mais, dans la vraie vie, ce n’est pas toujours ce critère qui est le plus important dans l’élection d’un président. Ainsi, il n’est pas rare qu’une personne soit élue à la présidence en raison de sa prestance et de son aisance à s’exprimer. Plusieurs organismes valorisent ces caractéristiques parce qu’ils recherchent une présidence ayant une facilité à communiquer pour bien représenter et faire rayonner

l'organisme. Reconnaissons d'ailleurs que ça puisse être un excellent choix. Du même coup, admettons que les personnes dégageant une prestance certaine et s'exprimant aisément, devront faire plus d'efforts pour être en mode d'écoute. Il leur sera aussi plus difficile de ne parler qu'en dernier dans une perspective de conciliation rassembleuse. Avec de telles personnalités, on cherchera une évolution graduelle dans la présidence de type animation.

En donnant à tous les membres une responsabilité significative en matière de suivi de dossiers et de comités, on peut par exemple convaincre le président de toujours laisser parler l'administrateur responsable en premier, et ce, sur chacun des points à l'ordre du jour. Pour un président qui aime beaucoup s'exprimer, ce sera déjà un premier effort de discipline. Par ailleurs, lorsqu'un point fait référence à une décision du C. A., la présentation d'options s'avérera une bonne façon de minimiser l'influence d'un président ou d'une présidente qui aurait tendance à fortement suggérer une décision dès le début d'une discussion.

Convaincre son président ou sa présidente de représenter l'organisme à des tables ou à des coalitions d'organismes peut aussi être une bonne façon de l'amener à découvrir les bénéfices de l'animation rassembleuse, ou encore de l'amener à réaliser les effets pervers d'une présidence d'autorité dictant les discussions.

Dans certains cas, le recours à un animateur externe pour des C. A. spéciaux contribuera à sensibiliser le président ou la présidente à l'impact d'un autre style de gestion d'assemblée.

L'important c'est de garder à l'esprit qu'on ne change pas les comportements naturels d'une personne comme on change une pièce mécanique dans un moteur. Les individus ont cette capacité d'adopter progressivement de nouveaux comportements, mais ils réagissent rarement à l'imposition de nouvelles règles qui bouleversent abruptement leur zone de confort.

On suggère également que le style d'animation des réunions de C. A. favorise une bonne prédisposition mentale des participants. À ce titre, on propose de s'inspirer de pratiques adoptées par plusieurs conseils (dont de nombreux conseils municipaux) qui ouvrent leurs réunions par une forme de prière. L'objectif est de favoriser une « cassure mentale » ramenant les administrateurs à l'essence de leur rôle, et minimisant l'interférence qui pourrait être liée à leurs autres préoccupations personnelles ou professionnelles. Il peut s'agir d'une forme de prière, d'un rituel de rappel de la mission, ou simplement d'une minute de silence (*Sherbrooke, 11-03; Montréal, 01-04*). ❁

➔ ORDRE DU JOUR PERTINENT ET RÉALISTE

Des ordres du jour, pertinents et réalistes contribuent à motiver les membres d'un C. A. On suggère de limiter la durée des conseils d'administration en fournissant une information préalable, ce qui permettra de maintenir un rythme dynamique d'animation et de discussion. On propose également de caractériser soigneusement les éléments de l'agenda afin de distinguer les points d'information des points de

❁ Concernant la prédisposition mentale des administrateurs en ouverture de réunions, voir aussi :

- Le 5^e paragraphe de la section « Mission = inspiration et base de travail » (Chapitre 1)

✿ Concernant la préparation de l'ordre du jour, voir aussi :

- La sous-section suivante sur le rôle du permanent qui implique plusieurs points à couvrir en C. A.

discussion et de décision (*Montréal, 10-02; Joliette, 10-02; Mont-Laurier, 10-03; Rimouski, 10-03*). Les ordres du jour devraient donc être réalistes et minutés (*Mont-Laurier, 10-03; Montréal, 11-03*). Pour y arriver, on conseille de ne pas hésiter à traiter d'un point majeur – ou d'un dossier difficile – sur plus d'une réunion (*Montréal, 08-02; Gatineau, 01-03; Montréal, 10-02; Sherbrooke, 11-03*). ✿

➔ COMMENTAIRE

Des ordres du jour réalistes

Pour générer des ordres du jour réalistes, il ne suffit pas de bâtir soigneusement le programme de chacune des réunions. Il faut également savoir anticiper les travaux du C. A., sur un horizon à long terme. Dès le début de l'année, le permanent principal aura donc tout avantage à anticiper toutes les discussions et tous les travaux liés au cycle annuel de gestion. Il réalisera ainsi, en début d'année, que l'ordre du jour de certaines réunions est déjà presque complet, particulièrement pour les réunions du trimestre précédant l'assemblée générale annuelle (AGA). Par une bonne anticipation des pressions ponctuelles, associées au cycle de gestion, on planifiera une répartition optimale de ces pressions, et ce, avant même la tenue de la première réunion suivant l'AGA. On évitera ainsi quelques surprises qui peuvent rallonger considérablement certaines réunions. Au besoin, on prévoira à l'avance la tenue de réunions spéciales.

On suggère d'intégrer aux ordres du jour des conseils d'administration :

- une appréciation ponctuelle des rapports de fonctionnement – gestion de l'organisme (*Ragueneau, 10-02*), en y intégrant une occasion pour les membres de formuler des observations sur le fonctionnement relevant de la permanence (*Saint-Hyacinthe, 11-02*). Un tel rapport de fonctionnement devrait permettre d'apprécier la mise en œuvre évolutive du plan d'action afin de s'assurer que l'organisme demeure sur la bonne voie (*Rimouski, 10-03*);
- un point de rétroaction terrain à chaque C. A. (*Gatineau, 01-03*), incluant une synthèse des demandes et commentaires formulés par les membres, bénévoles et usagers (*Sherbrooke, 11-03*);
- des rapports de chaque comité relevant du C. A. (*Joliette, 10-02*) et des suivis pertinents aux décisions antérieures (*Mont-Laurier, 10-03*). On suggère de traiter ces points avec discipline en respectant des plages de temps restreintes, notamment par une judicieuse sélection de l'information (*Gaspé, 10-03*);
- un point d'information sur les représentations externes et les relations avec les organismes partenaires (*Gaspé, 10-03*);
- des fenêtres clairement identifiées pour l'échange et la communication entre membres du C. A. (*Montréal, 10-02*).

Plusieurs participants suggèrent de conclure chacune des réunions de C. A. par une forme d'évaluation ou de retour sur l'assemblée (*Mont-Laurier, 10-03; Sherbrooke, 11-03; Montréal, 11-03*).

Bien que la recherche de consensus soit privilégiée, on ne devrait pas hésiter à recourir au vote secret pour certaines décisions majeures (*Montréal, 08-02*). On reconnaît par ailleurs que certaines discussions délicates puissent justifier le recours au huis clos (*Mont-Laurier, 10-03; Montréal, 11-03*).

➔ COMMENTAIRE

Les discussions à huis clos

Le recours au huis clos peut en effet se justifier dans certains cas. Cela devrait toutefois être une pratique d'exception. Dans toute la mesure du possible, on devrait éviter le recours au huis clos, qui peut facilement devenir le germe d'une culture du secret.

On ne peut pas vraiment associer certains sujets précis à la pertinence d'un huis clos. Les circonstances, le contexte et le bon jugement des administrateurs seront les principaux critères pour apprécier la pertinence de décréter le huis clos. Il s'agira souvent de situations où le groupe d'administrateurs souhaite refaire le point sur le respect de son code de comportement en C. A., par une discussion franche et informelle. Quelques C. A. y auront aussi recours pour l'évaluation annuelle du permanent principal (ou la présentation du rapport du sous-comité ayant procédé à cette évaluation). Ça peut être approprié, mais ce n'est pas nécessairement une pratique à recommander. Cela dépend des circonstances. N'oublions pas que les meilleures évaluations sont celles qu'on axe sur le dialogue et l'amélioration. Ainsi, qu'on ait recours ou non au huis clos, il conviendra que l'exercice permette un échange transparent avec le permanent principal afin de convenir des objectifs visés en termes d'amélioration des pratiques et des compétences.

Gardons à l'esprit qu'en toutes circonstances, le huis clos ne couvre que les détails et le déroulement de la discussion. Une discussion à huis clos devrait donc systématiquement se conclure par une synthèse compréhensible de la discussion et des principaux arguments pris en compte... une synthèse transparente qui sera communiquée aux intervenants et aux membres de l'organisme.

On propose des discussions - réflexions sporadiques (quelques fois par année) sur un aspect particulier du rôle des administrateurs et/ou du fonctionnement de l'organisme (*Ragueneau, 10-02; Saint-Hyacinthe, 11-03*). On suggère également de sortir occasionnellement des sentiers battus en planifiant des réunions de C. A. moins formelles, comme des « C. A.-partage » (*Sherbrooke, 11-03*).

➔ RÔLE DU PERMANENT - DIRECTION GÉNÉRALE EN MARGE ET DURANT LES C. A.

Pour valoriser les réunions de C. A., le permanent principal d'un organisme doit jouer un rôle de facilitateur, et ce, autant dans la préparation que dans le déroulement des réunions. On estime même qu'il devrait témoigner d'une passion qui

puisse rallier le C. A. autour de la mission de l'organisme et de la mise en valeur de cette mission (*Rimouski, 10-03*). Sa présence aux réunions du conseil apparaît donc essentielle. Dans ce contexte, on recommande de préciser une grille d'implication du permanent dans les C. A. afin de maximiser les bénéfices de sa présence sans restreindre le rôle décisionnel des administrateurs (*Montréal, 11-03*).

Le permanent principal devrait favoriser des réunions plus dynamiques en soumettant, à l'avance, une synthèse des informations, rapports d'activités et sujets à discuter (*Saint-Hyacinthe, 11-02; Mont-Laurier, 10-02; Gaspé, 10-02*). Il importe que cette documentation soit bien résumée et facile à comprendre (*Joliette, 10-02; Rimouski, 10-03; Gaspé, 10-03*) et que l'information soit validée (*Sherbrooke, 11-03*). À chaque conseil d'administration, le permanent principal devrait présenter, par écrit puis par une présentation verbale, quelques rapports et points d'information, notamment :

- un rapport de direction (*Montréal, 10-02; Jonquière, 10-02; Joliette, 10-02*), couvrant à la fois les aspects administratifs et les faits saillants qualitatifs de la situation au sein de l'organisme (*Rimouski, 10-03*);
- un portrait compréhensible et à jour du budget (*Ragueneau, 10-02; Gaspé, 10-03; Montréal, 11-03; Montréal, 01-04*);
- on propose que les rapports précités fassent systématiquement le lien entre la planification, les activités du mois et l'évolution budgétaire (*Joliette, 10-02*), en illustrant, en pourcentage, l'évolution de réalisation des activités du plan d'action et d'engagements par rapport aux prévisions budgétaires (*Montréal, 01-04*);
- un aperçu des activités à venir (*Ragueneau, 10-02*);
- (au besoin) un sommaire des enjeux politiques pertinents, ou de l'évolution de ces enjeux (*Mont-Laurier, 10-03*). Ce dernier point devrait couvrir l'information sur les changements légaux et réglementaires ayant un impact sur l'organisme, comme des changements aux normes du travail (*Rimouski, 10-03; Gaspé, 10-03*).

→ COMMENTAIRE

Distribution, à l'avance, de documentation claire

Plusieurs participants aux ateliers ont insisté pour que le permanent distribue, à l'avance, la documentation pertinente et claire concernant les points à l'ordre du jour d'une réunion de C. A. Ils ont également insisté pour que les administrateurs prennent le temps de lire et d'assimiler cette information transmise à l'avance. Gardons-nous toutefois d'y voir une solution magique. Dans un C. A. aux forces diversifiées, il y aura toujours une proportion significative de membres qui ont de la difficulté à lire ou encore à assimiler de l'information écrite. Certaines études sérieuses estiment que près de 50 % des Canadiens ont de la difficulté à comprendre les informations qui leur sont présentées par écrit.

Pour que la documentation préparée à l'avance génère les meilleurs bénéfices, on aura donc avantage à bien connaître nos membres. Par

exemple, on pourra encourager des jumelages informels qui permettront à un membre, peu à l'aise avec la lecture de documents, d'échanger avec un membre, lecteur assidu, avant une réunion. Ça peut être aussi simple qu'encourager ces deux personnes à faire route ensemble le soir d'un C. A.

Au début de chaque point à l'ordre du jour, il faudra aussi s'assurer de formuler verbalement une synthèse du contenu de la documentation pertinente qui aura été transmise à l'avance. Les personnes qui lisent peu, compensent souvent par une grande capacité d'assimilation des informations verbales. Les quelques minutes qui seront investies dans de telles synthèses verbales d'information de base, se traduiront souvent par des discussions moins longues et moins redondantes par la suite.

À l'occasion, son rapport peut être bonifié par une présentation d'un autre permanent de l'organisme sur un sujet précis (*Saint-Hyacinthe, 11-02; Montréal, 11-03*). Une fois par année, le permanent principal devrait soumettre un rapport plus global, couvrant à la fois les activités et les employés (*Joliette, 10-02; Ragueneau, 10-02*). À l'occasion, le permanent devrait inscrire un point d'information permettant de partager avec le C. A. les opportunités de développement se présentant à l'organisme (*Rimouski, 10-03*).

On s'attend par ailleurs à ce que des dépenses exceptionnelles, non prévues à la planification budgétaire annuelle, soient soumises à la discussion puis à une décision du C. A. par le permanent (*Gaspé, 10-03; Montréal, 11-03*).

À l'égard des sujets à discuter et des décisions à prendre, le permanent principal devrait être en mesure d'alimenter le développement de l'organisme sans l'imposer. Il devrait respecter et mobiliser le C. A. en soumettant des options, des « pour » et des « contre » et, au besoin, des recommandations afin que le C. A. puisse jouer son rôle de décideur de façon éclairée (*Joliette, 10-02; Saint-Hyacinthe, 11-03; Mont-Laurier, 10-02; Sherbrooke, 11-03*). De telles options devraient être soumises par écrit et être présentées verbalement (*Sherbrooke, 11-03*). Il est également suggéré d'associer une évaluation de l'impact financier des options soumises (*Montréal, 01-04*). Parallèlement, les membres du conseil devraient permettre au permanent principal d'exprimer ses attentes et ses perceptions sur le fonctionnement du C. A. (*Saint-Hyacinthe, 11-02*).

Durant toutes les réunions de C. A., on souhaite que le permanent principal soit prêt et disposé à répondre aux questions des administrateurs (*Gaspé, 10-03*).

On propose également que le permanent puisse produire, mettre à jour et offrir aux administrateurs un répertoire de sources pertinentes d'information (*Rimouski, 10-03*).

Enfin, on s'attend à ce que le permanent principal soit solidaire des décisions du conseil d'administration, ce qui implique qu'il prenne le soin d'expliquer les décisions auprès des employés, des bénévoles et des membres (*Saint-Hyacinthe, 11-02; Mont-Laurier, 10-03; Rimouski, 10-03; Montréal, 11-03*), ce qui pourrait se faire par distribution du procès-verbal aux employés (*Mont-Laurier, 10-03*), ou encore par un bulletin ou feuillet d'information interne (*Gaspé, 10-03*). ❁

❁ Concernant la communication des décisions aux employés, aux membres et aux bénévoles, voir aussi :

- Le commentaire intitulé *La visibilité de l'énoncé de mission : une assise de communication ouverte et transparente*, dans la section « Moyens et outils de promotion de la mission » (Chapitre 1)

➔ COMMENTAIRE

Être solidaires des décisions

« Être solidaires des décisions », c'est un beau et noble principe, mais encore faut-il soutenir concrètement l'application de ce principe. Si on veut que les administrateurs et le permanent soient solidaires des décisions, il faut que le C. A. s'outille collectivement pour exprimer cette solidarité. Au terme de chaque point à l'ordre du jour (et particulièrement des points de discussions/décisions), on devrait systématiquement prendre une à deux minutes pour conclure le point. Ce faisant, on se dotera d'outils de communication, de vulgarisation et d'explication de la discussion/décision du C. A.

Ces outils collectifs de communication, qu'on partagera en conclusion de chaque point à l'ordre du jour, devraient couvrir :

- une explication de la nature de l'enjeu, ou de la décision, qui devait être considéré (pourquoi nous en avons parlé);
- une synthèse des options qui ont été appréciées;
- les principaux avantages de l'option retenue;
- le lien entre la décision prise et...

-... la mission,


-... le plan d'action,

-... les évaluations et/ou les données sur les attentes/besoins des membres et usagers.


Lorsqu'un point de discussion se prolonge sur deux réunions, on aura aussi avantage à conclure la première discussion en refaisant le point sur la nature de l'enjeu et les options considérées. Au besoin, on profitera de cette conclusion provisoire pour convenir des « coups de sonde » (formels ou informels) que vous souhaiteriez collectivement mener auprès des membres et usagers, en prévision de la deuxième partie de la discussion.

➔ **DÉLÉGATION : COMITÉ EXÉCUTIF,
COMITÉS DE TRAVAIL, PERMANENT**

Plusieurs participants aux ateliers estiment que la délégation d'autorité est une solution au C. A. qui s'éternise. On évite ainsi d'essouffler le C. A. dans des discussions et des décisions de micro-gestion de l'organisme.

Le C. A. devrait préciser ses attentes. Il devrait profiter de la première réunion suivant l'AGA pour consolider une connaissance des attentes réciproques entre le C. A. et le permanent principal de l'organisme (*Saint-Hyacinthe, 11-02; Montréal, 10-02; Rimouski, 10-03*). Cela implique une vision claire et bien balisée des rôles et des responsabilités des deux partenaires et une définition consignée de la délégation d'autorité accordée au permanent principal (*Montréal, 08-20; Saint-Hyacinthe, 11-02; Montréal, 11-03*). Quelques participants estiment que les rôles devraient prévoir que le permanent prépare les propositions et amorce les actions que le C. A. approuve ou rejette (*Saint-Hyacinthe, 11-03*). 

Tout en respectant une charte de délégation d'autorité entre le C. A. et le permanent, certains participants suggèrent que le permanent tienne une feuille de

 **Note du rédacteur :**

- Comme en témoigne la section précédente de ce chapitre, cette vision plutôt limitative des rôles est minoritaire, plusieurs participants préférant que le C. A. puisse apprécier des options en vue de prendre la meilleure décision possible.

temps et la fasse signer périodiquement par le président; cette suggestion visant une relation de transparence (*Gaspé, 10-03*). D'autres favorisent d'associer la délégation d'autorité à des rencontres régulières de mise au point entre le permanent et le président. Des notes témoignant de ces rencontres devraient être toujours à la disposition des autres administrateurs (*Montréal, 11-03*). —

On propose de créer un comité exécutif afin de mieux partager les décisions à prendre entre le permanent, le comité exécutif et le C. A., et ainsi extraire des réunions du conseil d'administration, les questions trop pointues qui allongent souvent les réunions (*Jonquière, 10-02; Rimouski, 10-03*). On suggère toutefois de prêter attention pour ne pas qu'un tel C. E. isole les autres administrateurs et engendre un petit clan (*Gaspé, 10-03*). Certains proposent de ne recourir au C. E. qu'en cas d'urgence et en lui imposant de faire rapport au C. A. (*Gaspé, 10-03*).

On propose enfin de créer des comités de travail relevant du conseil d'administration. Cette approche valorise les administrateurs, dans la mesure où les comités répondent à un besoin concret de l'organisation (pas toujours les mêmes comités), où la disponibilité des administrateurs est respectée, et dans la mesure où les rapports de comités n'épuisent pas la patience des membres lors des C. A. (*Ragueneau, 10-02; Jonquière, 10-02; Mont-Laurier, 10-03; Sherbrooke, 11-03; Montréal, 11-03*). Un de ces comités devrait être constitué avec le mandat de réviser périodiquement les règlements (*Montréal, 04-01*).

→ COMMENTAIRE

Recevoir des rapports de comités, sans épuiser la patience des administrateurs

Pour éviter d'épuiser la patience des administrateurs avec les rapports de comités, il convient de prendre certaines mesures d'encadrement qui favoriseront une discipline des rapporteurs. Ainsi, on aura avantage à développer un format générique pour les rapports courants de comités en C. A. On choisira aussi de strictement limiter la durée de présentation des rapports de comité (même limite de temps pour chaque comité).

Si un élément d'un rapport de comité suscite le besoin d'une discussion plus détaillée, on inscrira cette discussion à l'ordre du jour de la réunion suivante.

Le permanent aura avantage à soutenir les responsables de comité dans la préparation de leur rapport afin de favoriser un respect du temps et de déceler des éléments qui risqueraient de susciter un intérêt pour une discussion plus longue. En collaboration avec l'administrateur-rapporteur, il pourra alors évaluer la nécessité d'inscrire, à court ou à moyen terme, un point spécifique à l'ordre du jour pour couvrir ces éléments à discuter plus en détail.

Dans certains organismes, où les comités sont très actifs, on choisira une approche combinant des rapports sommaires de tous les comités à chaque réunion, et une rotation de rapports détaillés (à raison d'un ou de deux rapports détaillés par comité par année). Une telle rotation de rapports détaillés doit être soigneusement déterminée, en début d'année, par l'appréciation des moments forts associés à chaque comité.

— Concernant la délégation d'autorité entre le C. A. et le permanent principal, voir aussi :

- Le chapitre 2 « Pratiques favorisant la complémentarité et la précision des tâches respectives du permanent et des administrateurs »

De façon générale, il importe que toutes les formes de partage des pouvoirs et autorités (entre le C. A. et le permanent, le C. E. et/ou des comités) soient clarifiées dans une charte de partage d'autorité (*Sherbrooke, 11-03; Montréal, 11-03*).

➔ PLANIFICATION ET SUIVIS DES CONSEILS D'ADMINISTRATION

Dans la présente section, nous regroupons des suggestions complémentaires à celles qui sont exposées dans les sections précédentes de ce chapitre sur la complémentarité des rôles dans la planification et la gestion des réunions du conseil d'administration.

On suggère que le permanent et le président, et/ou le comité exécutif prennent le soin et le temps de bien planifier l'ordre du jour (*Joliette, 10-02*). La documentation écrite pertinente devrait être transmise à l'avance aux membres du C. A. (*Montréal, 10-02; Joliette, 10-02; Mont-Laurier, 10-03*). Pour préserver un bon rythme de réunion, on propose également de bien anticiper le niveau de discussion que pourraient entraîner des points plus importants et de ne pas hésiter à déployer de tels points sur plus d'une réunion (*Saint-Hyacinthe, 11-02; Sherbrooke, 11-03*).

La permanence, la présidence et/ou le comité exécutif devraient consulter les principaux leaders internes et/ou externes lorsqu'une telle consultation peut contribuer à éclairer une proposition ou une option (*Jonquière, 10-02; Montréal, 11-03*).

On suggère de favoriser un climat convivial afin que les administrateurs se sentent à l'aise dans une réunion de C. A., par exemple en offrant un lunch (*Jonquière, 10-02*).

On propose que la prise de notes soit associée à des critères de clarté et d'objectivité (*Montréal, 08-02*). Le procès-verbal devrait être un outil de travail de l'équipe de gestion (permanent + conseil d'administration) afin qu'on accorde systématiquement toute l'attention requise aux suivis (*Jonquière, 10-02; Gaspé, 10-03; Montréal, 11-03*). Tout en mettant l'accent sur les décisions consensuelles, le procès-verbal devrait refléter les discussions et, lorsqu'un ou des membres le réclament, devrait faire état des divergences (*Montréal, 11-03*). Sous forme de procès-verbal intégral ou de compte rendu synthèse, le résumé des réunions de C. A. devrait circuler à l'extérieur du cercle d'administrateurs (*Gaspé, 10-03; Rimouski, 10-03*). ➔

Enfin, on suggère de faire un suivi auprès des membres absents d'une réunion donnée, en leur accordant un debriefing (*Gaspé, 10-02*).

➔ COMMENTAIRE

Les debriefings aux membres absents

Offrir des debriefings aux membres absents peut être une bonne pratique, mais elle peut aussi avoir des effets pervers. Il serait donc souhaitable d'y associer une règle interne sur la limitation des absences, afin de prévenir les abus. Ainsi, les C. A. auront avantage à se donner les moyens d'intervenir et d'agir dans les cas où un membre est trop fréquemment absent. Cette règle pourrait également tenir compte des occasions où un membre absent ne se

➔ Concernant la vulgarisation des décisions prises par le C. A., voir aussi :

- Le commentaire intitulé *Être solidaires des décisions*, au dernier paragraphe de la section « Rôle du permanent (de la direction générale) en marge et durant les C. A. » (dans ce chapitre)

présenterait pas à l'heure convenue pour un debriefing (en la comptabilisant comme une absence à une réunion).

Par ailleurs, l'offre d'un debriefing devrait être compensée par un engagement de l'administrateur absent à ne pas ralentir le rythme de travail général du C. A. (par exemple, en s'engageant à ne pas revenir, lors de réunions subséquentes, sur des discussions qui ont eu lieu en son absence). Selon les disponibilités et les circonstances, le debriefing pourrait être offert par le permanent principal, le président du C. A. ou un autre administrateur. 🌐

➔ Pratiques favorisant une planification optimale des priorités et du plan d'action

Le développement, l'adoption puis la mise en œuvre d'un plan d'action offrent une assise privilégiée pour consolider la communication entre le permanent et les administrateurs d'un organisme. Les participants aux ateliers ont conséquemment formulé plusieurs propositions visant à tirer les meilleurs bénéfices opérationnels d'une planification des priorités et du plan d'action.



➔ ADOPTER UN CYCLE DE PLANIFICATION

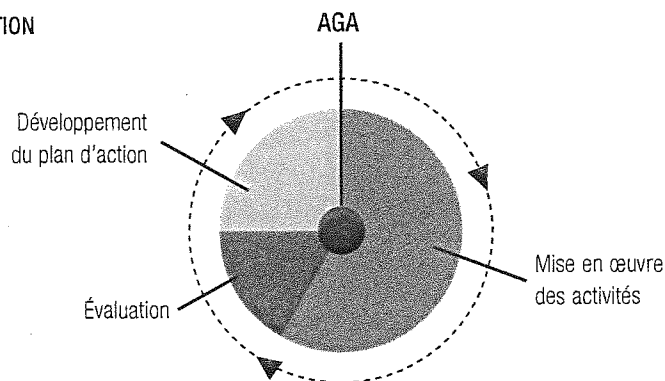
L'équipe de gestion (permanent et administrateurs) doit assumer un leadership dans la planification des priorités et des activités (*Montréal, 11-03*). Les organismes ont tout intérêt à élaborer un calendrier encadrant le développement du plan d'action annuel et les évaluations (*Joliette, 10-02; Ragueneau, 10-02; Gatineau, 01-03; Rimouski, 10-03; Sherbrooke, 11-03; Montréal, 11-03*). Le développement d'un plan d'action ne doit pas permettre une remise en question de la mission; le plan d'action doit plutôt cerner les approches et les activités qui assureront la meilleure mise en valeur de la mission de l'organisme. On suggère donc de favoriser une confirmation d'adhésion à la mission lors de la planification stratégique (*Saint-Hyacinthe, 11-02*). ◆

Plusieurs ateliers se sont penchés sur le cycle de planification. Nous reproduisons ci-après le modèle développé dans le cadre des ateliers de Ragueneau et de Joliette. Ce modèle résume fort bien les discussions des autres ateliers concernant le cycle de planification.

◆ Concernant la mise en valeur de la mission dans le développement du plan d'action, voir aussi :

- La section « Mission = inspiration et base de travail » (Chapitre 1)

CYCLE DE PLANIFICATION



Le lecteur gardera à l'esprit l'importance de mobiliser et d'impliquer les administrateurs dans le processus de planification (*Rimouski, 10-03*). On suggère de déléguer des mandats qui définissent le leadership et les interactions dans les étapes d'élaboration du plan d'action, et ce, tant dans sa conception que dans sa mise en œuvre (*Montréal, 01-04*). Généralement, on reconnaît que le permanent principal alimentera le cycle de planification, mais on insiste sur l'importance d'accorder une période d'appropriation et d'assimilation aux membres du C. A. Ce facteur explique le déploiement de la démarche de développement d'un plan d'action sur un trimestre, afin de permettre aux administrateurs d'être significativement impliqués.

➔ COMMENTAIRE

L'interaction permanent – C. A., au cours du trimestre précédant l'AGA

Au fil des trois dernières réunions précédant une assemblée générale annuelle (AGA), on favorisera une interaction évolutive entre le permanent et le C. A., afin que les deux partenaires puissent s'impliquer significativement dans le processus de planification :

- Trois mois avant l'AGA, le C. A. prendra connaissance des évaluations et s'en inspirera pour identifier quelques grandes balises du prochain plan d'action (activités à maintenir – à bonifier – à modifier; activités à réduire – à éliminer; nouveaux besoins ou attentes à considérer).
- Deux mois avant l'AGA, le C. A. étudiera une proposition de plan d'action que le permanent principal aura développée sur la base des grandes balises convenues. On y prêtera une attention particulière aux conditions de succès des priorités, initiatives et activités suggérées.
- À sa dernière réunion précédant l'AGA, le C. A. adoptera formellement la version finale du plan d'action. Il approuvera le budget qu'aura développé le permanent principal, suivant le C. A. précédent. Le C. A. discutera aussi de la présentation de ce plan d'action à l'AGA afin que ladite présentation ait le meilleur impact possible en terme de mobilisation des membres. On cherchera à faire circuler le plan d'action avant l'AGA afin que d'éventuels candidats aux postes à combler au sein du C. A. puissent y trouver une source de motivation à s'impliquer en tant qu'administrateur.

La préparation d'un plan d'action devrait impliquer le plus de personnes possible (*Gatineau, 01-03*). Pour être en mesure de reconnaître les forces et les faiblesses de l'ensemble des activités, on suggère de baser le processus de planification sur une bonne évaluation valorisant l'écoute des membres et des usagers (*Ragueneau, 10-02; Rimouski, 10-03; Sherbrooke, 11-03; Montréal, 11-03*). L'écoute des membres et des usagers permet également d'identifier des nouveautés qui auront un impact motivant pour les bénévoles (*Ragueneau, 10-02*). ❁

Dans le cadre du processus de développement d'un plan d'action, on suggère d'organiser des retraites ou « Lac à l'Épaulé » (*Jonquière, 10-02; Ragueneau, 10-02; Gatineau, 01-03; Lévis, 11-02; Mont-Laurier, 10-03; Montréal, 11-03*). De telles journées d'étude devraient impliquer les administrateurs et les permanents afin que les deux partenaires puissent exprimer leur vision et leur lecture des besoins (*Montréal, 10-02; Montréal, 11-03*). De telles retraites auraient avantage à être animées par une ressource externe, et devraient être soigneusement planifiées afin que le premier thème de discussion soit rassembleur (*Montréal, 10-02; Montréal, 01-04*). On suggère également de ne pas hésiter à y impliquer des gens de l'extérieur, d'organismes ou d'institutions partenaires (*Gatineau, 01-03*).

Il est essentiel de baser la planification des priorités sur un rapport d'activité à jour (*Sherbrooke, 11-03*).

Les organismes auront avantage à évoquer une vision à long terme, puis à établir des priorités en fonction des ressources disponibles (*Mont-Laurier, 10-03; Rimouski, 10-03*). On souligne que le développement ne se réalise pas nécessairement par « du nouveau pour du nouveau ». L'enjeu est souvent d'améliorer ce qu'on fait déjà en s'assurant que les priorités sont applicables (*Rimouski, 10-03*). On propose par ailleurs de bâtir un plan d'action sur le principe de l'autofinancement des activités afin d'assurer la viabilité de sa mise en œuvre (*Montréal, 01-04*).

❁ Concernant la prise en compte des forces et des faiblesses, et l'écoute des membres, voir aussi :

- Les deux sections suivantes portant respectivement sur « Évaluation : une assise pour planifier » et « Être à l'écoute des membres : une pièce maîtresse d'évaluation » (dans ce chapitre)

➤ ÉVALUATION : UNE ASSISE POUR PLANIFIER

Le plan annuel devrait être basé sur les résultats de l'année précédente (*Joliette, 10-02; Montréal, 10-02; Rimouski, 10-03*). Il importe donc de prendre le temps d'évaluer les activités de l'organisme (*Joliette, 10-02; Montréal, 10-02; Saint-Hyacinthe, 11-02; Mont-Laurier, 10-03; Rimouski, 10-03; Sherbrooke, 11-03; Montréal, 01-04*). À cet égard, il est suggéré :

- d'assurer un suivi permanent des statistiques sur les services et les activités (*Rimouski, 10-03*);
- de développer des grilles et des critères d'évaluation rigoureux étroitement liés au plan d'action (*Rimouski, 10-03*);
- de bien cerner l'objectif que poursuit l'organisme par l'offre de chaque activité et service évalué (*Rimouski, 10-03*);
- d'axer les évaluations dans une perspective d'amélioration (*Rimouski, 10-03*).

La démarche évaluative devrait s'appliquer au moment où s'implante une nouvelle activité dans un format « pilote » sans attendre l'évaluation annuelle d'activités (*Mont-Laurier, 10-03*).

L'évaluation des programmes et des activités doit se faire en rapport avec les besoins du milieu et doit reposer sur l'expression du niveau de satisfaction des membres à l'égard des services, des activités, de la mise en œuvre de ces activités et services ainsi que sur le fonctionnement de l'organisme (*Montréal, 10-02; Gatineau, 01-03; Gaspé, 10-03*).

On suggère d'avoir recours à un vérificateur externe pour l'évaluation de la gestion administrative et budgétaire (*Ragueneau, 10-02*); un vérificateur externe qui connaît la dynamique communautaire (*Montréal, 11-03*).

Il est important que la démarche évaluative intègre l'évaluation des ressources humaines. On insiste donc pour que le permanent principal soit évalué une fois par année (*Saint-Hyacinthe, 11-02; Rimouski, 10-03; Mont-Laurier, 10-03*). On propose que cette évaluation s'appuie sur une autoévaluation et sur une évaluation par un comité du C. A. afin de générer une rétroaction constructive (*Mont-Laurier, 10-03*) et un échange profitable axé sur l'amélioration et le développement (*Rimouski, 10-03*). L'évaluation devrait être aussi systématique pour les employés, dans cette même approche (*Montréal, 10-02; Rimouski, 10-03; Montréal, 11-03*). On propose également de procéder à une évaluation des administrateurs (*Montréal, 10-02; Mont-Laurier, 10-03*) et d'élaborer une grille d'appréciation du bénévole (*Joliette, 10-02*). ▼

▼ Concernant l'évaluation des ressources humaines, voir aussi :

- Le 8^e paragraphe de la section « Balises du rôle du permanent (de la direction générale) » (Chapitre 2)
- Le 6^e paragraphe de la section « Balises du rôle des administrateurs » (Chapitre 2)

➔ COMMENTAIRE

L'évaluation des administrateurs

Tout comme dans le cas des employés, l'évaluation des administrateurs devrait reposer sur des critères transparents et identifiés dès le début de la période couverte par l'évaluation. Il est fortement suggéré d'éviter des

critères subjectifs. Les débats sur les qualités et les défauts des individus mettent tout le monde sur la défensive et génèrent rarement des résultats permettant à un groupe de travail de s'améliorer. On aura plutôt avantage à développer des plans d'action qui préciseront les contributions attendues des administrateurs au succès des diverses priorités, initiatives et activités retenues pour l'année (voir la grille-synthèse proposée dans la sous-section « Plan d'action = feuille de route », plus bas). Ainsi, ce jeu de contributions pourra se traduire en critères objectifs dans la grille d'évaluation qu'on appliquera en fin d'année. Il va sans dire qu'une telle grille, axée sur la contribution du C. A. à la réalisation du plan d'action, est essentielle dans la mesure où une évaluation réaliste des administrateurs ne peut que prendre la forme d'une autoévaluation par le C. A. lui-même. Dans certains cas, les C. A. pourraient souhaiter s'adjoindre une ressource externe. Selon les besoins, cette ressource externe pourra générer un diagnostic ou simplement animer l'exercice d'autoévaluation des administrateurs. Il importe toutefois que la démarche valorise l'implication des administrateurs dans une recherche collective d'amélioration.

Dans le cas de toutes les évaluations (qu'elles concernent les activités, les services ou les ressources humaines), il importe de développer les grilles d'évaluation en début d'année, et non à la toute veille de faire les évaluations (*Gaspé, 10-03*).

➔ ÊTRE À L'ÉCOUTE DES MEMBRES : UNE PIÈCE MAÎTRESSE D'ÉVALUATION

La consultation des membres et des usagers sur la satisfaction de leurs attentes et de leurs besoins constitue la pièce maîtresse d'évaluation dans un organisme communautaire (*Ragueneau, 10-02; Rimouski, 10-03*). On devrait réaliser des sondages, écrits ou verbaux, et/ou organiser des groupes de discussion pour déceler les forces et les faiblesses, et pour générer une nouvelle lecture des besoins et des opportunités (*Ragueneau, 10-02; Lévis, 11-02; Gatineau, 01-03; Sherbrooke, 11-03*). Il convient aussi de valoriser des approches moins formelles comme l'écoute continue associée à une présence-terrain des administrateurs et du permanent (*Ragueneau, 10-02; Lévis, 11-02; Gatineau, 01-03*). Il faut prendre soin de bien consigner les commentaires, réactions et suggestions afin de considérer soigneusement les observations durant l'élaboration du plan (*Gatineau, 01-03; Sherbrooke, 11-03; Montréal, 11-03*). Il est important de considérer les commentaires négatifs, dans la mesure où un tel examen peut générer des changements que les membres associeront à une reconnaissance de leur importance dans l'organisme (*Ragueneau, 10-02*). On recommande de mener des sondages plus exhaustifs au terme de projets ou de stages spéciaux (*Gaspé, 10-03*). ❁

❁ Concernant la consultation des membres dans une perspective d'évaluation des orientations et des priorités, voir aussi :

- La section « Promotion et diffusion du plan d'action » (dans ce chapitre)

→ COMMENTAIRE

**L'écoute des membres :
bien planifier les sondages et les consultations**

Si on veut mener des sondages qui auront une réelle influence sur le développement du plan d'action, il faut s'assurer de les mener au cours des quatrième et cinquième mois précédant l'AGA. La première fois, on aura l'impression que c'est un peu tôt dans le cours de l'année qu'on cherche à apprécier. Toutefois, à compter de la deuxième année d'application complète du cycle de planification, on réalisera que ce qui compte, c'est qu'une caractérisation plus rigoureuse des opinions des membres se fasse au moins une fois par année et, surtout, dans une plage de temps qui garantisse qu'on puisse tenir compte des résultats lorsqu'on planifie l'année suivante.

On aura avantage à diversifier les méthodes de sondage et de consultation et surtout à retenir une démarche qui corresponde aux moyens et à la disponibilité des personnes qui devront s'y impliquer. Par exemple, si on choisit la méthode d'un questionnaire écrit, on anticipera la pression de travail qui sera associée à la compilation des résultats. Pour que cette pression de travail demeure réaliste, on identifiera soigneusement les questions-clés (évitant donc un trop grand nombre de questions). On évitera surtout les questions ouvertes (compilation longue et complexe), privilégiant plutôt les questions à choix de réponses. Le questionnaire écrit (ou sondage téléphonique) est en effet une bonne méthode pour déceler des tendances à l'aide de questions précises et de type « fermé ». Par contre, ce n'est pas la méthode appropriée pour solliciter l'expression ouverte des réactions et des motivations des bénévoles, membres ou usagers. Pour ce faire, on aura avantage à tenir des groupes de discussions ou mener des entrevues individuelles. Souvent les deux méthodes se complètent : les questionnaires, ou sondages téléphoniques, révèlent des tendances, puis les groupes de discussions, ou entrevues, permettent de mieux comprendre ce qui motive ou inspire la tendance.

✚ Concernant la mise en place de comités, voir aussi :

- Le 2^e paragraphe de la section « Valorisation des membres du conseil d'administration » (Chapitre 3)

★ Concernant la valorisation des bénévoles, voir aussi :

- La section « Précision et reconnaissance du rôle des membres et des bénévoles » (Chapitre 2)

Un des ateliers suggère d'accorder une voix permanente aux usagers, en instaurant un comité-clientèle, dont un membre est délégué au C. A., ou encore par l'élection d'un administrateur directement par les usagers et agissant à titre de porte-parole des usagers au sein du C. A. (*Gaspé, 10-03*). ✚

Puisqu'ils ont un lien privilégié avec les usagers, les bénévoles devraient avoir une occasion de parler de leur expérience, des besoins qu'ils détectent et des irritants auxquels ils sont confrontés (*Ragueneau, 10-02*). Pour tirer le meilleur parti d'une telle rétroaction des bénévoles, il importe de bien comprendre et de respecter leur rôle, leur vécu et leurs motivations (*Lévis, 11-02*). ★

Enfin, bien que les attentes et les besoins des usagers doivent être considérés comme une pièce maîtresse de l'évaluation, on suggère aussi de tenir compte des représentations externes dans l'élaboration du plan d'action (*Gaspé, 10-03*).

➔ PLAN D'ACTION = FEUILLE DE ROUTE

Un bon plan d'action annuel devrait couvrir les orientations et les priorités en terme d'initiatives, d'activités et/ou de services (*Lévis, 11-02*). Le plan d'action devient ainsi la principale feuille de route permettant d'axer le travail et l'action continue sur des orientations et des priorités définies (*Saint-Hyacinthe, 11-02; Joliette, 10-02; Rimouski, 10-03; Montréal, 11-03*). Cette feuille de route sera d'autant plus utile au C. A. si l'impact financier de toutes les activités est précisé dans le plan d'action, de telle sorte que les administrateurs puissent suivre l'évolution budgétaire durant l'année (*Gaspé, 10-03; Rimouski, 10-03; Montréal, 11-03*).

Le plan d'action devrait également associer les contributions qui sont attendues des divers intervenants de l'organisme à chacune des activités et initiatives inscrites. Un tel niveau de précision stimule une réflexion sur le jumelage entre les activités et les forces des intervenants, clarifie qui assume le leadership au nom de l'organisme dans la mise en œuvre de chaque activité et initiative, tout en facilitant l'élaboration de grilles d'évaluation (*Gaspé, 10-03; Sherbrooke, 11-03*). De son côté, le permanent principal devrait générer un plan de travail découlant du plan d'action, puis le communiquer au C. A. pour faciliter une meilleure compréhension de ses investissements personnels (*Montréal, 11-03*). 🌟

➔ COMMENTAIRE

Une trame-synthèse d'un plan d'action qui puisse être une feuille de route

Pour que le plan d'action soit une véritable feuille de route, il doit se résumer dans un tableau qui soit représentatif des liens et des conditions de succès associés aux priorités, aux initiatives et aux activités retenues. On suggère donc d'adopter une trame-synthèse qui permettra de bien saisir les impacts des éléments du plan et qui servira d'assise principale pour l'évaluation en fin d'année :

MISSION

| Grandes priorités du plan d'action | Conditions de succès | | | | |
|------------------------------------|----------------------|--------------|---------------------------|-----------------------|----------------------------------|
| | Impact \$ | Impact R. H. | Mobilisation de bénévoles | Contribution du D. G. | Contribution des administrateurs |
| Priorité 1 | | | | | |
| Activité 1 | | | | | |
| Activité 2 | | | | | |
| Activité 3 | | | | | |
| Priorité 2 | | | | | |
| Activité 1 | | | | | |
| Activité 2 | | | | | |

🌟 Concernant le plan d'action personnel du permanent principal, voir aussi :

- Le commentaire intitulé *Le dosage des activités du permanent*, au troisième paragraphe de la section « Balises du rôle du permanent (de la direction générale) » (Chapitre 2)

On devrait déployer les grands thèmes du plan d'action dans un calendrier de mise en œuvre réaliste pour faciliter l'atteinte des objectifs visés (*Joliette, 10-02; Gatineau, 01-03; Rimouski, 10-03*).

Administrateurs et permanent devraient se réserver une certaine marge de manœuvre, dans le plan et le calendrier, afin qu'ils puissent s'ajuster à l'évolution des circonstances (*Saint-Hyacinthe, 11-02*). On propose d'ailleurs d'évaluer périodiquement la mise en œuvre du plan d'action, au minimum à tous les trois mois (*Mont-Laurier, 10-03; Montréal, 11-03; Montréal, 01-04*).

➤ PROMOTION ET DIFFUSION DU PLAN D'ACTION

La présentation du plan d'action devrait être un point majeur de l'assemblée générale annuelle des membres (AGA). Une telle présentation contribue à la mobilisation des bénévoles et des membres, en exposant distinctement les objectifs et les priorités communs et en faisant les liens appropriés avec les évaluations qui intègrent leurs observations et suggestions. Cette présentation favorise également l'adhésion et permet une éventuelle contribution plus éclairée des membres à l'évaluation qui sera faite de ce plan d'action (*Joliette, 10-02; Ragueneau, 10-02; Gatineau, 01-03; Sherbrooke, 11-03; Montréal, 01-04*). Lors de la présentation, on suggère d'évoquer la vision à long terme afin que les membres situent mieux l'importance des priorités et des initiatives proposées dans le plan d'action de l'année suivante (*Mont-Laurier, 10-03*). ❁

On suggère de promouvoir le plan d'action au delà de l'AGA par la publication d'un cahier annuel d'activités. Ce cahier pourrait être utilisé par les membres comme outil de référence, exposant les liens entre la mission, les priorités, les activités de l'année et les personnes qui sont responsables de chaque activité (*Montréal, 11-03*).

On propose également de générer des dépliants, feuillets et/ou autres outils promotionnels vulgarisant les grandes lignes du plan d'action (*Montréal, 01-04*). ❁

➔ COMMENTAIRE

La promotion du plan d'action... en continue

La valorisation du plan d'action, par une présentation dynamique en assemblée générale annuelle, se veut un bon moyen de promotion. On ne devrait toutefois pas se contenter de cette seule occasion. La valorisation du plan d'action devrait se faire en continu, en saisissant toutes les occasions d'établir des liens entre ce plan d'action et les décisions en cours d'année. Ces liens devraient être mis en valeur dans toutes les communications écrites et verbales informant les employés, les bénévoles, les membres et les usagers des décisions prises par l'équipe de gestion (permanent + administrateurs) de l'organisme. Ce faisant, on encourage aussi tous les intervenants de l'organisme à participer aux éventuelles activités d'évaluation et de sondage, afin de mieux connaître les liens entre la mission, les priorités et les activités dans lesquelles ils sont impliqués.

❁ Concernant la sensibilisation des membres au contenu du plan d'action, voir aussi :

- Le commentaire intitulé *La visibilité de l'énoncé de mission : une assise de communication ouverte et transparente*, dans la section « Moyens et outils de promotion de la mission » (Chapitre 1)

❁ Concernant l'impact des outils de vulgarisation du plan d'action, voir aussi :

- Le 4^e paragraphe de la section « Financer la mise en œuvre du plan d'action » (dans ce chapitre)

➤ INTÉGRER LE RENOUVELLEMENT DU C. A. AU CYCLE DE PLANIFICATION

À sa dernière réunion précédant l'assemblée générale annuelle (AGA), le C. A. devrait joindre à son approbation finale du plan d'action de l'année suivante, une réflexion sur les rôles des administrateurs et sur le partage des dossiers. Une telle réflexion peut faciliter le recrutement de nouveaux administrateurs en fonction des postes en élection (*Gatineau, 01-03*). On peut même envisager la mise sur pied d'un comité de recrutement qui sensibilisera les futurs administrateurs en exploitant les défis du plan d'action développé pour l'année à venir (*Jonquière, 10-02*).

On suggère également de favoriser une rotation (sur trois ans : 33% - 33% - 33%) dans l'élection des administrateurs pour faciliter à la fois une continuité cohérente et un apport d'idées nouvelles. (*Joliette, 10-02; Ragueneau, 10-02; Gatineau, 01-03*). 🌀

➤ FINANCER LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN D'ACTION

Pour la majorité des organismes communautaires, l'argent est « le nerf de la guerre ». De nombreux participants ont évoqué cette incontournable réalité en exprimant les attentes qu'entretiennent réciproquement les permanents et les administrateurs, durant la première partie de l'atelier (au moment où les participants font part de leurs attentes envers leurs partenaires). Ainsi, presque tous les administrateurs s'attendent à ce que leur permanent ait ou développe une capacité en recherche de financement. Parallèlement, plusieurs permanents s'attendent à ce que les administrateurs contribuent à la recherche de fonds, en s'impliquant dans la représentation et/ou en sollicitant leurs réseaux de contacts. Toutefois, le thème a rarement été retenu parmi les attentes prioritaires, sur la base desquelles les participants repéraient des pratiques et approches gagnantes (au cours de la seconde portion de l'atelier). Un certain nombre de pratiques présentées dans la présente section témoignent de l'importance que les participants accordent au développement d'un plan d'action qui soit conforme aux ressources financières dont dispose l'organisme. Un des quatorze ateliers a abordé le sujet un peu plus directement avec le thème « gestion financière ». Voici les approches et pratiques qui furent alors proposées concernant la recherche de financement :

- La réflexion sur les forces et expertises à mobiliser au sein du C. A. devrait nous inspirer à retenir au moins un profil d'administrateur associé, par sa notoriété et ses contacts, à une force en recherche de financement (*Montréal, 01-04*). 🌀
- En définissant la stratégie de réseautage et de partenariat avec d'autres organismes, on devrait viser l'objectif de générer des échanges d'expériences et d'expertise en recherche de financement (*Montréal, 01-04*).
- Une bonne planification stratégique, témoignant de l'impact de l'organisme, contribue significativement à gagner la confiance des bailleurs de fonds. On

🌀 Concernant le renouvellement du C. A., voir aussi :

- La section « Pratiques contribuant à bâtir et à renouveler un conseil d'administration fort » (Chapitre 2)

🌀 Concernant la mise en valeur des contacts, voir aussi :

- Le dernier paragraphe de la section « Valorisation des membres du conseil d'administration » (Chapitre 3)

propose de développer des outils promotionnels vulgarisant le plan d'action. De tels outils ont une valeur stratégique du point de vue de la sollicitation de contributions financières (*Montréal, 01-04*).

Il est fortement recommandé de prendre le soin et le temps de témoigner sa reconnaissance envers les bailleurs de fonds. Lorsque la campagne de sollicitation est terminée, il faut se mettre au téléphone et prendre le temps de remercier les donateurs, même si certains nous paraissent peu accessibles. Cette attention peut s'avérer le principal argument qui motivera un don l'année suivante. Il convient également de les inviter à certaines activités spéciales et de souligner leur présence en les remerciant publiquement pour leur soutien (*Montréal, 01-04*).

Enfin, on souligne qu'il peut être bénéfique d'offrir la collaboration de l'organisme et de nos bénévoles à une campagne de financement d'un gros organisme à forte notoriété (par exemple, Centraide). En sollicitant des fonds pour de tels organismes bien connus, on se trouve à entrer en contact avec des donateurs qui réaliseront qu'ils pourraient aussi donner à notre organisme (*Montréal, 04-01*). ↩

➔ Autres pratiques favorisant la complémentarité des rôles permanent – administrateurs dans le cycle de planification de l'organisme

Le présent chapitre se veut complémentaire au précédent, où il fut surtout question de pratiques « institutionnelles » favorisant une planification optimale des priorités et des plans d'action d'un organisme. Nous consignons, ci-après, les propositions et les suggestions complémentaires des participants aux ateliers concernant plus particulièrement l'implication respective du permanent et des administrateurs dans le cycle de planification.



➤ PRATIQUES ET COMPORTEMENTS FAVORISANT UN APPORT OPTIMAL DU PERMANENT DANS LA PLANIFICATION

Pour bien mettre en valeur les réactions et les suggestions des membres et usagers dans l'évaluation, le principal permanent doit être présent sur le terrain, dans les activités et/ou les rassemblements courants. Il en retirera de l'information directe et privilégiée (*Montréal, 08-02*).

On suggère que le principal permanent adhère à des associations, fédérations ou tables de concertation d'organismes et qu'il s'implique dans des comités de travail, afin d'y puiser de l'inspiration sur les perspectives de développement et d'y identifier des alliés (*Lévis, 11-02; Joliette, 10-02*). Le permanent doit toutefois être transparent sur le rationnel d'implication (*Lévis, 11-02*). Il devrait également partager régulièrement avec le C. A. les opportunités de développement qu'il repère dans le cadre de ces activités (*Rimouski, 10-03*). ❖

Afin de bien suivre la mise en œuvre du plan d'action, on propose que le permanent produise une fiche trimestrielle faisant le point sur l'évolution en exposant un parallèle entre les prévisions initiales, les réalisations et l'anticipation court terme (*Ragueneau, 10-02; Mont-Laurier, 10-03; Rimouski, 10-03; Montréal, 11-03; Montréal, 01-04*).

On propose que le permanent développe des grilles d'évaluation pour tous les employés et accorde une place à l'autoévaluation (*Gatineau, 01-03; Rimouski, 10-03*). ❖

Le permanent devrait favoriser la réflexion chez les administrateurs et les autres intervenants de l'organisme en planifiant des occasions et des activités dédiées à l'évaluation et aux échanges d'idées sur le développement (*Rimouski, 10-03*).

➤ PRATIQUES ET COMPORTEMENTS FAVORISANT UN APPORT OPTIMAL DES ADMINISTRATEURS DANS LA PLANIFICATION

Au départ, les administrateurs devraient valoriser la connaissance du milieu communautaire et de « l'environnement social » (*Montréal, 08-02*). Pour entretenir une connexion à la réalité-terrain, on suggère de tenir les réunions de C. A. en divers endroits sur le territoire desservi par l'organisme (*Lévis, 11-02*).

On favorise l'implication des administrateurs en créant des sous-comités associés à des mandats clairs et utiles, et on les implique dans des comités consultatifs où siègent également des employés, des usagers et/ou des bénévoles (*Montréal, 10-02*). ❖

Plusieurs participants aux ateliers estiment très important que les administrateurs valorisent la présence-terrain, en s'impliquant dans la prestation de services, dans l'action bénévole, ou encore en prenant part aux activités (*Lévis, 11-02; Saint-Hyacinthe, 11-02; Ragueneau, 10-02; Gatineau, 01-03; Gaspé, 10-03; Sherbrooke, 11-03; Montréal, 01-04*). On suggère même de s'assurer qu'au moins un administrateur soit présent à chaque événement et activité de l'organisme et puisse faire brièvement rapport au C. A. (*Joliette, 10-02*). On propose que des intervenants actifs sur le terrain

❖ Concernant les activités de représentation du permanent principal, voir aussi :

- Le commentaire intitulé *Le dosage des activités du permanent*, dans la section « Balises du rôle du permanent (de la direction générale) » (Chapitre 2)

❖ Concernant l'évaluation des employés, voir aussi :

- Le 8^e paragraphe de la section « Balises du rôle du permanent (de la direction générale) » (Chapitre 2)

❖ Concernant la mise en place de comités, voir aussi :

- La section « Valorisation des membres du conseil d'administration » (Chapitre 3)

soient périodiquement conviés à faire des présentations dans le cadre des réunions du C. A. (*Lévis, 11-02; Montréal, 11-03*). On conseille fortement que tous les administrateurs assurent leur participation aux activités de remerciement des bénévoles de l'organisme (*Saint-Hyacinthe, 11-02; Montréal, 01-04*).

Les administrateurs doivent se faire un devoir d'évaluer annuellement le permanent principal : « c'est une façon de respecter le permanent » (*Ragueneau, 10-02; Mont-Laurier, 10-03; Rimouski, 10-03; Montréal, 01-04*). L'évaluation doit reposer sur une grille associée à une communication préalable et transparente des objectifs à atteindre selon le plan d'action (*Lévis, 11-02; Ragueneau, 10-02; Gatineau, 01-03; Rimouski, 10-03*). ✨

Les administrateurs doivent développer une culture d'ouverture, en osant se questionner, en valorisant l'évaluation, en favorisant l'expression d'opinion sans imposer de barrière préalable conditionnelle (par exemple : ne pas écouter parce qu'on n'a pas le budget pour y penser), et en encourageant la rotation des membres du C. A. pour stimuler des idées nouvelles (*Jonquière, 10-02; Gatineau, 01-03; Montréal, 11-03*).

➔ PRATIQUES ET COMPORTEMENTS COMMUNS (ADMINISTRATEURS ET PERMANENT) FAVORISANT UN APPORT OPTIMAL DANS LA PLANIFICATION

Les administrateurs et le permanent principal doivent solidairement axer leurs travaux sur les besoins de l'organisme et sur la mission, en prenant notamment le soin de rappeler fréquemment cette mission dans le cadre de leurs réunions dédiées à la préparation du plan d'action (*Lévis, 11-02; Mont-Laurier, 10-03; Gaspé, 10-03; Montréal, 01-04*). Il importe que la démarche de développement d'un plan d'action valorise l'apport des deux partenaires, le permanent et les administrateurs (*Montréal, 01-04*). Ce principe peut impliquer la délégation de mandats liés aux étapes d'élaboration du plan (*Montréal, 01-04*). ✨

L'équipe de gestion (administrateurs + permanent principal) a tout avantage à définir, puis respecter, un calendrier décisionnel (*Joliette, 10-02; Sherbrooke, 11-03*).

Administrateurs et permanent doivent développer une ouverture au partenariat pour inspirer et stimuler le développement de leur organisme. Ce principe devrait favoriser un juste dosage de l'implication des administrateurs et du permanent dans la représentation de l'organisme auprès d'autres organismes, de tables de travail ou d'associations et fédérations d'organismes (*Lévis, 11-02; Mont-Laurier, 10-03; Rimouski, 10-03; Montréal, 11-03; Montréal, 01-04*). Il va de soi que l'équipe de gestion demeure à l'affût des changements sociaux (*Mont-Laurier, 10-03; Rimouski, 10-03*), s'implique dans des réseaux, sache faire preuve d'audace et accepte de prendre des risques (*Joliette, 10-02*). ☹

✨ Concernant l'évaluation du permanent principal par le C. A., voir aussi :

- Le 6^e paragraphe de la section « Balises du rôle des administrateurs » (Chapitre 2)

✨ Concernant la valorisation de l'apport des deux partenaires dans le développement du plan d'action, voir aussi :

- Le commentaire intitulé *L'interaction permanent – C. A. au cours du trimestre précédant l'AGA*, dans la section « Adopter un cycle de planification » (Chapitre 4)

ANNEXE 1

➤ LISTE DES ATTENTES DES ADMINISTRATEURS ENVERS LES PERMANENTS

Dans la première partie de l'atelier, les participants étaient invités à faire part de leurs attentes à l'égard de leur partenaire. Voici une liste des principales attentes identifiées par les administrateurs à l'endroit du permanent principal.

- Aborder les problèmes et les présenter au C. A.
- Accepter d'être remis en question
- Accompagnement des nouveaux membres du C. A.
- Aider à comprendre les valeurs et la culture d'un organisme communautaire
- Assurer la relève des bénévoles
- Autonome
- Bénévoles (encadrement et soutien)
- Besoins (identifier les besoins de l'organisme, des bénévoles, etc.)
- Capacité à déléguer
- Capacité à établir des politiques et des grilles d'évaluation
- Capacité à gérer des conflits
- Collaborer au recrutement de membres du C. A.
- Complicité, collaboration, solidarité avec le C. A.
- Conciliation
- Confiance (avoir)
- Confidentialité
- Développer le partenariat/le réseautage
- Discretion
- Disponibilité
- Donner des informations de qualité et pertinentes à la prise de décision
- Donner des responsabilités au C. A.
- Être au service du C. A.
- Être au service des membres/usagers
- Être sur le terrain
- Facilite la prise de décision (présente des options)
- Faire des rapports réguliers et rigoureux au C. A.
- Financement (recherche de)
- Formation (ouvert/stimuler la)
- Forces et faiblesses des membres du conseil (reconnaître)
- Gestion/gestionnaire
- Honnêteté/intégrité
- Leadership
- Mission (adhérer, être porteur, promoteur)
- Mobiliser l'équipe (employés, bénévoles, membres du C. A.)
- Ne pas imposer de décisions au C. A.
- Opportunités (saisir les)
- Ouverture au changement
- Partage des tâches/responsabilités
- Pas de gestion de corridor
- Polyvalence
- Porte ouverte
- Prêt et disponible pour répondre au C. A.
- Reconnaissance du travail des administrateurs
- Respect des décisions du C. A. et en assurer le suivi
- Respect du contexte de l'organisme communautaire
- Rôle (comprendre les rôles respectifs)
- Savoir gérer les priorités
- Soutenir les administrateurs dans leurs mandats spécifiques
- Tenir compte de la différence entre bénévole et permanent
- Transparence
- Vision/visionnaire (développeur)

ANNEXE 2

➔ LISTE DES ATTENTES DES PERMANENTS ENVERS LES ADMINISTRATEURS

Dans la première partie de l'atelier, les participants étaient invités à faire part de leurs attentes à l'égard de leur partenaire. Voici une liste des principales attentes identifiées par les permanents à l'endroit des administrateurs de l'organisme.

- Avoir le sentiment d'appartenance à l'organisme
- Avoir les compétences et les forces liées à la fonction
- Avoir du leadership
- Capable d'éviter les conflits d'intérêts/guerres de pouvoir
- Capable d'exprimer ses opinions
- Capable de prendre des décisions
- Capacité à représenter l'organisme
- Collaboration
- Complicité
- Comprendre la culture du communautaire
- Concertation avec les permanents
- Confiance
- Confidentialité
- Connaissance des mandats
- Considérer le bénévolat comme le moteur de l'organisme
- Consulter le permanent avant de prendre une décision
- Curiosité
- Définir les orientations et le plan d'action
- Définir les tâches/mandats
- Déléguer leur autorité
- Dialogue/communication avec la permanence
- Discrétion
- Disponibilité
- Écouter (avoir de l'écoute)
- Éthique
- Être capable de travailler avec les comités
- Être sur le terrain
- Évaluation de la direction
- Éviter l'ingérence
- Éviter la confusion des chapeaux (membres/bénévoles/administrateurs)
- Faire de la promotion et de la représentation
- Favoriser l'écoute des points de vue
- Favoriser un climat de confiance
- Gestion participative
- Honnêteté
- Implication
- Intérêt à développer des politiques
- Jouer son rôle d'employeur
- Maintenir son engagement
- Mission (porter la mission)
- Motivation (être motivé)
- Ouverture à la nouveauté/au changement
- Ouverture d'esprit
- Prendre des décisions éclairées et documentées
- Prendre rendez-vous pour voir le d. g. (par respect pour les autres)
- Président facilitant
- Prise de décision éclairée
- Proactif
- Réaliste dans l'application opérationnelle du plan d'action
- Reconnaissance (permanents et bénévoles)
- Reconnaître la dimension professionnelle du permanent
- Répartition des tâches entre membres du C. A.
- Respect entre administrateurs
- Rôle (comprendre, respecter son)
- S'évaluer (disposé à...)
- Se préparer aux réunions et aux prises de décision
- Solidaire dans la gestion de crises
- Solidaire dans leurs décisions
- Solidarité avec le permanent
- Solidarité entre membres du C. A.
- Soutient et encourage le permanent
- Suivis (attentes claires)
- Transparence
- Travail d'équipe
- Vigilance
- Vision/visionnaire
- Volonté d'apprendre (développer leurs compétences)

ANNEXE 3

➔ LISTE DES PARTICIPANTS

Liste des participants ayant accepté que leur nom soit cité à titre de personne-ressource dans une perspective d'entraide et d'échange d'idées.

Bas-Saint-Laurent (*Rimouski, 10-03*)

Béland, Hélène

Permanente

Transition Plus

188, rue de l'Évêché Ouest

Rimouski, Québec G5L 4H9

(418) 725-0996

transitionplus@globetrotter.net

Bélangier, Nathalie

Permanente

CAB Rimouski-Neigette

376, rue Jassop

Rimouski, Québec G5L 1M8

(418) 722-7010

Gasse, Marie-Claude

Permanente

Coup de main à domicile

4, 2^e Rue Ouest

Rimouski, Québec G5L 4X1

(418) 722-8097

coupdemain@globetrotter.net

Lepage, André

Administrateur

Auberge du cœur Le Transit

186, rue Rouleau

Rimouski, Québec G5L 5S9

(418) 724-9595

auberge.coeur.transit @globetrotter.net

Marquis, Hugues

Permanent

RRSSS-OI, Réseau Viactive

75, rue Saint-Henri

Rivière-du-Loup, Québec G5R 2A4

(418) 868-1010 # 255

hugues_marquis@ssss.gouv.qc.ca

Nolet, Ulric

Administrateur

Transition Plus

188, rue de l'Évêché Ouest

Rimouski, Québec G5L 4H9

(418) 725-0996

transitionplus@globetrotter.net

Ouellet, Rose-Emma

Permanente

Centre d'action bénévole

Région Témis

369, rue Principale # 4

Dégelis, Québec G5T 2G3

(418) 853-2546

cabtemis@qc.aira.com

Paré, Suzanne

Permanente

Maison des familles de Rimouski-Neigette

Case postale 682

Rimouski, Québec G5L 7C7

(418) 725-5315

Pineault, Guylaine

Permanente

Centre polyvalent des aînés et aînées de Rimouski

293, rue Saint-Louis

Rimouski, Québec G5L 9H2

(418) 722-6834

centrepolyvalentdesaines@globetrotter.net

Côte-Nord (*Ragueneau, 10-02*)

Bond, Laurencia

Permanente

Centre de bénévolat de Port-Cartier inc.

10, rue Boisvert, C.P. 54

Port-Cartier, Québec G5B 2G7

(418) 766-3202

cbpc@bbsi.net

Caron, Simone

Administratrice

Centre communautaire pour aînés de Ragueneau

521, Route 138, C.P. 147

Ragueneau, Québec G0H 1S0

(418) 567-4696

ccar@globetrotter.net

Chaudière-Appalaches (*Lévis, 11-02*)

Bouffard, Benoît

Permanent

La Maison des Aînés de Lévis inc.

10, rue Giguère

Lévis, Québec G6V 1N6

(418) 838-4100

maisondesaineslevis@qc.aira.com

Gendreau, Christiane

Permanente

Entraide Solidarité Bellechasse

St-Lazare-de-Bellechasse, Québec G0R 3J0

(418) 883-3699

esb@globetrotteur.net

Rochette, Francine

Permanente

Comité du 3^e âge de Lotbinière Est

1000, rue St-Joseph

Saint-Flavien, Québec G0S 2M0

(418) 728-4825

cpalotb@bellnet.ca

Estrie (*Sherbrooke, 11-03*)

Briand, Marie-Line

Permanente

Centre d'action bénévole Valcourt et région

1230, rue Champlain

Valcourt, Québec J0E 2L0

(819) 532-2255

cabver@cooptel.qc.ca

Demers, Rémi

Permanent

Sercovie inc.

300, rue Conseil

Sherbrooke, Québec J1G 1J4

(819) 565-1066

remi.dermers@sercovie.org

Doyon, Alexandra

Permanente

Maison des Grands-Parents de Sherbrooke

890, rue Raoul-Bruneau, bureau 1

Sherbrooke, Québec J1H 2X9

(819) 820-9803

mgps@abacom.com

Grégoire, Gilles

Permanent

Partage Saint-François

115, rue Galt Ouest

Sherbrooke, Québec J1H 1X8

(819) 821-2233

aide@partagesaintfrancois.qc.ca

Gosselin, Lise

Administratrice

Centre d'action bénévole Valcourt et région

1230, rue Champlain

Valcourt, Québec J0E 2L0

(819) 532-2255

cabver@cooptel.qc.ca

Gaspésie (*Gaspé, 10-03*)

Bécu, Johanne

Permanente

L'éclaircie « Aide à la santé mentale »

MRC Rocher-Percé

307, Mgr Ross Est, C.P. 726

Chandler, Québec G0C 1K0

(418) 689-6100

eclaircie@globetrotter.net

Bernatchez, Marie-Katheleen

Permanente

Maison des jeunes L'entre-temps

40, rue Notre-Dame

Cap-Chat, Québec G0S 1E0

(418) 786-2223

Francœur, Maryse

Permanente

Multi Services

86A, St-François-Xavier Est

Grande-Vallée, Québec G0E 1K0

(418) 393-3310

multi-services@globetrotter.net

Richard, André

Permanent

Multi Services

86A, St-François-Xavier Est

Grande-Vallée, Québec G0E 1K0

(418) 393-3310

multi-services@globetrotter.net

Lanaudière (*Joliette 10-02*)

Boisclair, Ginette

Administratrice

AQDR/Chertsey

552, rue de l'Église, C.P. 150

Chertsey, Québec J0K 3K0

(450) 882-1688

Desnoyers, Jean

Permanent

Chez-Nous de Mercier Est

7958, rue Hochelaga

Montréal, Québec H1L 2K8

(514) 354-5131

cheznouscoordination@bellnet.ca

DeVillemure, François

Administrateur

Maison des aînés de Chertsey

552, rue de l'Église, C.P. 150

Chertsey, Québec J0K 3K0

(450) 882-1688

Lapointe, Liette

Administratrice

AQDR/Chertsey

552, rue de l'Église, C.P. 150

Chertsey, Québec J0K 3K0

(450) 882-1688

Nadeau, Claude

Administrateur

Maison des aînés de Chertsey

552, rue de l'Église, C.P. 150

Chertsey, Québec J0K 3K0

(450) 882-1688

Nantel, Denis

Agent de développement communautaire

Centre Berthiaume-Du Tremblay

1474, rue Fleury Est

Montréal, Québec H2C 1S1

(514) 382-0310 poste 201

denis.nantel@berthiaume-du-tremblay.com

Laurentides (*Mont-Laurier, 10-03*)

Beauchamp, Marie

Permanente

Carrefour des jeunes

495, rue Du Portage

Mont-Laurier, Québec J9L 2A3

(819) 623-2835

info@mdjcarrefour.org

Laurentides (*Mont-Laurier, 10-03, suite*)

Ducharme, Claire

Permanente

La griffe d'Alpha

610, rue de la Madone

Mont-Laurier, Québec J9L 1S9

(819) 440-2044

griffe.alpha@sympatico.ca

Leclerc, Marjolaine

Permanente

Les Papillons Nominingue inc.

324, rue des Merles

Nominingue, Québec J0W 1R0

(819) 278-4748

Simard, Judith

Permanente

Association pour la défense des intérêts des handicapés mentaux et physiques de Mont-Laurier (A.D.I.H.M.P.)

294, rue Dupont

Mont-Laurier, Québec J9L 2R2

(819) 623-5258

adihmp@ireseau.com

Montérégie (*Saint-Hyacinthe, 11-02*)

Capistran, Gilles

Administrateur

Centre des aînés de Sorel-Tracy

3225, rue Courchesne

Sorel-Tracy, Québec J3R 3A7

(450) 742-4144

info@centredesaines.qc.ca

Fafard, Marcel

Administrateur

Centre des aînés de Sorel-Tracy

3225, rue Courchesne

Sorel-Tracy, Québec J3R 3A7

(450) 742-4144

info@centredesaines.qc.ca

Griffiths, Hélène

Permanente

Popote Roulante de Valleyfield

20, rue St-Pierre

Valleyfield, Québec J6T 3R7

(450) 377-4380

popote@rocler.qc.ca

Houde, Denis

Administrateur

Popote Roulante de Valleyfield

20, rue St-Pierre

Valleyfield, Québec J6T 3R7

(450) 377-4380

popote@rocler.qc.ca

Leduc, Georgette

Administratrice

Popote Roulante de Valleyfield

20, rue St-Pierre

Valleyfield, Québec J6T 3R7

(450) 377-4380

popote@rocler.qc.ca

Lemaire, Guy

Administrateur

Centre des aînés de Sorel-Tracy

3225, rue Courchesne

Sorel-Tracy, Québec J3R 3A7

(450) 742-4144

info@centredesaines.qc.ca

Montréal (*Montréal, 08-02*)

Lacroix, Monique

Permanente

Alternatives communautaires d'habitation et d'intervention de milieu (ACHIM)

5940, boul. Monk

Montréal, Québec H4E 3H4

(514) 362-7221

mlacroix@qc.aira.com

Montréal (*Montréal, 08-02, suite*)

Lapierre, Hélène

Permanente

Centre du Vieux Moulin de LaSalle

7644, rue Édouard

LaSalle, Québec H8P 1T3

(514) 364-1541

vieuxmoulin@sprint.ca

Nantel, Denis

Agent de développement communautaire

Centre Berthiaume-Du Tremblay

1474, rue Fleury Est

Montréal, Québec H2C 1S1

(514) 382-0310 poste 201

denis.nantel@berthiaume-du-tremblay.com

Montréal (*Montréal, 10-02*)

Georges Assal

Administrateur

Centre communautaire et culturel

de Bois-de-Boulogne

10 025, rue Proulx Ouest

Montréal, Québec H4N 2S1

(514) 332-5021

Barrière, Jocelyne

Permanente

Association pour les aînés résidant à Laval

4901, rue St-Joseph

Laval, Québec H7C 1H6

(450) 661-5252

aparl@videotron.ca

Brasseur, Marilou

Agente de développement communautaire

Centre Berthiaume-Du Tremblay

1474, rue Fleury Est

Montréal, Québec H2C 1S1

(514) 382-0310

centre@berthiaume-du-tremblay.com

Dionne, Réjean

Permanent

Regroupement-PRASAB

1474, rue Fleury Est

Montréal, Québec H2C 1S1

(514) 382-0310

prasab@gosympatico.ca

Françoise Dumont

Administratrice

Centre des aînés de Côte-des-Neiges

6585, chemin de la Côte-des-Neiges

Montréal, Québec H3S 2A5

(514) 344-9743

ainea50@cam.org

Émond, Serge

Permanent

COMACO

68, boul. St-Joseph Ouest

Montréal, Québec H2T 2P4

(514) 288-7122

reseau@comaco.qc.ca

Marcel Girard

Administrateur

Projet Changement

4450, rue St-Hubert

Montréal, Québec H2J 2W9

(514) 521-5145

Lapierre, Hélène

Permanente

Centre du Vieux Moulin de LaSalle

7644, rue Édouard

LaSalle, Québec H8P 1T3

(514) 364-1541

vieuxmoulin@sprint.ca

Montréal (*Montréal, 10-02, suite*)

Léonard, Daniel

Permanent

Action Centre-Ville

105, rue Ontario Est, bureau 201

Montréal, Québec H2X 1G9

(514) 878-0847

acv@qc.aira.com

Pelletier, Marie-Paule

Administratrice

Projet Changement

4450, rue St-Hubert

Montréal, Québec H2J 2W9

(514) 521-5145

Roy, Horace

Administrateur

Grand Rassemblement des aînés de Vaudreuil-Soulanges

418, boul. St-Charles, bureau 203

Vaudreuil-Dorion, Québec J7V 2N1

(450) 424-0111

graves37@hotmail.com

Montréal (*Montréal, 11-03*)

Dumont, Françoise

Administratrice

Centre des aînés Côte-des-Neiges

6585, chemin de la Côte-des-Neiges

Montréal, Québec H3S 2A5

(514) 344-1210

ainea50@cam.org

Durbau, Dolores

Administratrice

Société d'histoire et de généalogie de Verdun

Centre culturel de Verdun,

5955, rue Bannantyne

Verdun, Québec H4H 1H6

(514) 765-7174

shgvi@hotmail.com

Potier, Louise

Permanente

Le Rendez-Vous des aînés de Laval

10, rue Proulx

Laval, Québec H7N 1N1

(450) 667-8836

Risasi, Roger

Permanent

Centre des aînés Côte-des-Neiges

6585, chemin de la Côte-des-Neiges

Montréal, Québec H3S 2A5

(514) 344-1210

ainea50@cam.org

Montréal (*Montréal, 01-04*)

Duarte, Audely

Permanente

Regroupement des cuisines collectives du Grand Plateau

4095, rue Saint-André

Montréal, Québec H2L 3W4

(514) 523-0755

rccgp@cam.org

Fierro, Manuel

Administrateur

Action Centre Ville

105, rue Ontario Est, bureau 201

Montréal, Québec H2X 1G9

(514) 878-0847

Lacombe, Estelle

Administratrice

Action Centre Ville

105, rue Ontario Est, bureau 201

Montréal, Québec H2X 1G9

(514) 878-0847

Lemay, Raymonde

Administratrice

Action Centre Ville

105, rue Ontario Est, bureau 201

Montréal, Québec H2X 1G9

(514) 878-0847

Montréal (*Montréal, 01-04, suite*)

Northrup, Marjorie

Administratrice

Centre d'action bénévole de Montréal

2015, rue Drummond, bureau 300

Montréal, Québec H3G 1W7

(514) 842-3351

cabm@benevolat-montreal.org

Ouellet, Jean

Administrateur

Projet Changement

4450, rue St-Hubert, bureau 130

Montréal, Québec H2J 2W9

(514) 521-5145

j.ouellet@projetchangement.com

Paquet, Yolande

Administratrice

Action Centre Ville

105, rue Ontario Est, bureau 201

Montréal, Québec H2X 1G9

(514) 878-0847

Trudel, Jacqueline

Administratrice

Action Centre Ville

105, rue Ontario Est, bureau 201

Montréal, Québec H2X 1G9

(514) 878-0847

Prud'homme, René

Administrateur

Projet Changement

4450, rue St-Hubert, bureau 130

Montréal, Québec H2J 2W9

(514) 521-5145

Outaouais (*Gatineau, 01-03*)

Germain, Sylvain

Permanent

Centre des aînés de Gatineau

89, rue Maple

Gatineau, Québec J8P 5B8

(819) 663-3305

cag@videotron.ca

Hamilton, Katie

Permanente

Maison de la famille de Gatineau

69, ave. Gatineau

Gatineau, Québec J8T 4J4

(819) 568-6830

maisonfg@globetrotter.com

Legault, Pauline

Permanente

Fondation pour les aînés de l'Outaouais

331, boul. Cité des Jeunes

Gatineau, Québec J8Y 6T3

(819) 777-3595

fao@vl.videotron.ca

Saguenay - Lac-Saint-Jean (*Jonquière, 10-02*)

Clavet, Raymonde

Permanente

Centre communautaire des aînés de Jonquière

3245, rue de Pensées

Jonquière, Québec G7S 5T6

(418) 548-6444

aines_de_jonquiere@biz.videotron.ca

Laflamme, Myrtha

Permanente

Maison Nouvel Élan

1969, rue Price

Jonquière, Québec G7X 5S2

(418) 695-6026

nouvelelan@hotmail.com

