

Cahier 8

Comprendre le leadership et la prise de décision



Ressources pour augmenter et appuyer le bénévolat

Cette série de neuf cahiers est destinée aux bénévoles et groupes de bénévoles établis dans de petites et grandes communautés.

Les thèmes principaux portent sur le recrutement de bénévoles de tous les horizons, et la reconnaissance et la gratitude qui leur sont dues. Veuillez utiliser ces cahiers pour la planification d'un atelier, d'un évènement spécial ou comme ouvrage de référence.

Cahier 1 - [Comprendre les bénévoles : les individus et les groupes](#)

Cahier 2 - [Promouvoir le secteur bénévole](#)

Cahier 3 - [Recruter les bénévoles](#)

Cahier 4 - [Coordonner les bénévoles](#)

Cahier 5 - [Reconnaître le travail des bénévoles et les remercier](#)

Cahier 6 - [Planifier un atelier sur le bénévolat](#)

Cahier 7 - [Comprendre le financement et les collectes de fonds](#)

Cahier 8 - **Comprendre le leadership et la prise de décision**

Cahier 9 - [Outils, références et cédérom](#)

Les huit premiers cahiers contiennent :

- ✓ De l'information sur les bénévoles, des citations et des expériences vécues aux Territoires du Nord Ouest et au Nunavut.
- ✓ Des récits provenant de Caribouville – un endroit imaginaire.
- ✓ Des outils à l'intention des bénévoles pour répondre à leurs besoins.



Cahier 8

Comprendre le leadership et la prise de décision

Table des matières

<u>Qu'est-ce que le leadership et la prise de décision dans le secteur bénévole?</u>	Page 2
<u>En quoi consistent le leadership et la prise de décision informels?</u>	Page 3
<u>En quoi consistent le leadership et la prise de décision formels?</u>	Page 6
<u>Quel est le rôle des membres d'un conseil d'administration?</u>	Page 10
<u>Comment trouver de bons membres de conseil d'administration?</u>	Page 17
<u>Comment les gestionnaires de bénévoles prennent-ils les décisions?</u>	Page 21

Photos en page couverture

À gauche : Teala Gonzalez et Anne Todd-Talbot, parent bénévole, apposent l'initiale de Teala sur la murale célébrant le 25^e anniversaire de l'école St. Joseph à Yellowknife. Photo : Northern News Services Ltd.

À droite : Joanasie Benjamin Arreak de Pond Inlet reçoit le Prix de l'aîné bénévole du Nunavut pour ses qualités exceptionnelles en leadership. Louis Taparjuk, ministre de la Culture, de la Langue, des Aînés et des Jeunes, décerne le prix. Photo : Northern News Services Ltd.



Qu'est-ce que le leadership et la prise de décision dans le secteur bénévole?

Le leadership et la prise de décision dans le secteur bénévole concernent à la fois les gens et le processus. Les gestionnaires de bénévoles orientent et appuient les bénévoles en les aidant à définir leur but et les moyens pour y parvenir.

Les gestionnaires de bénévoles guident les autres et prennent des décisions par rapport à deux contextes généraux :

- 1) au sein de groupes informels ou tout seuls;
- 2) au sein de groupes formels ou enregistrés.

Ces deux types de leadership sont très importants et un grand nombre de bénévoles assument leur gestion des deux façons.

Les communautés des TNO et du Nunavut disposent de beaucoup de gestionnaires de bénévoles formels et informels, de même que de groupes de bénévoles formels et informels. Nous utilisons différents noms pour nommer ces groupes : groupe, club, société, association, réseau, alliance, coalition, organisme communautaire, équipe ou conseil.

Les véritables groupes de bénévoles sont indépendants. Ils se gouvernent eux-mêmes, déterminent leurs propres lignes directrices et sont responsables devant leurs membres.

« Dans cette communauté, il semble que les quelques organismes bénévoles ou communautaires existants s'occupent de problèmes sociaux. Les organismes bénévoles font partie du réseau social. »

Lesley Serkoak, Iqaluit, Nunavut (consultations tenues au Nunavut)



Ressources pour augmenter et appuyer le bénévolat



En quoi consistent le leadership et la prise de décision informels?

Certains gestionnaires informels de bénévoles travaillent seuls. Ils ne font pas partie d'un groupe de bénévoles. Cependant, comme la majorité des dirigeants, ce sont des gens en qui nous avons confiance et à qui nous demandons de l'aide et des conseils.

Quelques gestionnaires informels de bénévoles travaillent avec un groupe informel de bénévoles. Ces gestionnaires ne sont pas élus.

Les gens peuvent former un groupe informel de bénévoles pour atteindre un objectif à court terme, comme un événement spécial. Un groupe informel peut aussi avoir des objectifs à long terme et continus. Par exemple, l'objectif peut être de donner des conseils sur les programmes de garderie ou de travailler sur des problèmes de justice sociale.

En général, les groupes informels n'ont pas d'employés salariés. Ils dépendent uniquement de leurs bénévoles individuels.

La constitution d'un groupe informel est un moyen naturel pour des bénévoles de se réunir afin de passer à l'action et de s'appuyer mutuellement. Un groupe informel, comme un comité interorganismes ou une coalition, rassemble des gens appartenant à de nombreux groupes différents et aussi parfois des employés du gouvernement et des individus à titre personnel.

« Il y a très peu d'organismes dans les petites communautés, peut-être parce que personne ne veut faire de bénévolat sur une base régulière. »

Noah Qaqqasik, Kimmirut, Nunavut (consultations tenues au Nunavut)



Ressources pour augmenter et appuyer le bénévolat



Parfois, les gouvernements forment un groupe informel pour obtenir des conseils, contrôler ou mettre en œuvre un programme gouvernemental. Certains disent qu'il ne s'agit pas vraiment d'un groupe de bénévoles dans la mesure où :

- ✓ Parmi les membres, il y a des employés du gouvernement qui ne sont pas, en fait, des bénévoles.
- ✓ Les lignes directrices, les politiques et le budget du groupe sont fixés par le gouvernement et non par les membres.
- ✓ Le but principal du groupe est de conseiller, de mettre en œuvre ou de superviser un programme gouvernemental et non un projet qu'il aurait créé lui-même.

Les groupes informels de bénévoles définissent parfois leur mandat, lequel qui décrit leur objectif, leur politique en matière d'adhésion et autres règles. Généralement, un mandat présente :

- ✓ l'objectif du groupe;
- ✓ les membres du groupe;
- ✓ les rôles et les responsabilités des membres.

La page 5 propose un exemple de l'énoncé de mandat du Comité interorganismes de Caribouville.



Ressources pour augmenter et appuyer le bénévolat



Mandat Comité interorganismes de Caribouville

Objectif : Établir et développer de meilleures relations de travail parmi les groupes communautaires qui œuvrent dans les domaines de la santé et du mieux-être des gens.

Membres : Un représentant de tout groupe de bénévoles ou groupe gouvernemental qui œuvre dans le domaine de la santé et du mieux-être des gens.

Le comité procédera à une révision de ses membres une fois par an.

Membres fondateurs :

- ✓ Joueurs de tambours jeunes/aînés
- ✓ Société des aînés
- ✓ Groupe paroissial
- ✓ Scouts
- ✓ Healing Society
- ✓ Centre des femmes
- ✓ Ligue de hockey des Anciens
- ✓ Conseil des élèves
- ✓ Groupe de jeunes

Rôle principal des membres : Réseautage et partage de l'information, des ressources humaines et financières.

Principales responsabilités des membres :

- 1) Préparer les réunions et y assister.
- 2) À tour de rôle, préparer et distribuer l'information avant les réunions; animer et présider les réunions, et en faire un compte rendu.
- 3) Collaborer aux projets, aux événements et aux programmes lorsque c'est possible.
- 4) Discuter des travaux en collaboration et produire régulièrement des rapports de suivi.

Le comité révisé les rôles et responsabilités des membres au minimum une fois par an.



Ressources pour augmenter et appuyer le bénévolat



En quoi consistent le leadership et la prise de décision formels?

Les gestionnaires bénévoles formels sont membres du conseil d'administration d'un groupe à but non lucratif enregistré auprès du gouvernement territorial. Les groupes peuvent aussi s'enregistrer comme organisme de bienfaisance auprès du gouvernement fédéral.

Les gestionnaires bénévoles travaillent ensemble

Caribouville a beaucoup de groupes de bénévoles. Jusqu'à très récemment, il n'y avait aucun groupe enregistré auprès du gouvernement territorial. Mais, pour obtenir du financement, entre autres raisons, certains groupes se sont enregistrés comme sociétés à but non lucratif.

La plupart de nos gestionnaires de bénévoles communiquent mieux dans leur langue maternelle qu'en anglais. Ils ne savent pas utiliser un ordinateur mais, par contre, ils savent parfaitement inspirer les gens et les motiver à agir.

Un grand nombre de ces gestionnaires ne désiraient pas vraiment enregistrer leurs groupes. Ils pensaient que les gens seraient découragés par les règles et la structure formelle.

Pour aider les groupes à se familiariser avec la structure formelle, quelques gestionnaires ont décidé d'adopter les trois approches suivantes :

- 1) Installer un bureau central pour aider les groupes avec les formalités administratives et la paperasse.
- 2) Offrir un atelier de formation pour aider les gestionnaires bénévoles à se familiariser aux nouveaux aspects de leur rôle dans un groupe enregistré.
- 3) Aider les groupes de bénévoles à expliquer à leurs membres le fonctionnement d'un groupe enregistré et les avantages reliés à cet enregistrement.



Ressources pour augmenter et appuyer le bénévolat



Beaucoup de groupes ont du mal à accepter l'idée que le groupe se fasse enregistrer. Il semble que les grandes communautés ont tendance à avoir plus de groupes enregistrés.

S'enregistrer ou non?

Voici quelques avantages que nous pourrions obtenir si nous enregistrons notre groupe. Nous pourrions :

- ✓ accéder à plus de moyens pour recueillir de l'argent;
- ✓ obtenir des avantages fiscaux, comme une réduction de la TPS à payer;
- ✓ offrir une assurance de groupe aux bénévoles et employés;
- ✓ garder plus de contrôle sur nos décisions;
- ✓ être capables d'acheter ou de louer notre propre local et notre équipement;
- ✓ être plus responsables devant les membres de la communauté.

Voici quelques inconvénients que nous pourrions subir si nous enregistrons notre groupe. Nous pourrions :

- ✓ passer plus de temps à faire des rapports et autres tâches administratives;
- ✓ perdre les bénévoles qui n'acceptent pas l'idée de l'enregistrement ou qui ne sont pas à l'aise dans une structure formelle;
- ✓ avoir à passer plus de temps à comprendre et mettre en oeuvre les règlements;
- ✓ imposer une structure que bien des gens du Nord ne connaissent pas ou encore qui ne va pas bien s'adapter à la réalité communautaire;
- ✓ avoir plus de difficultés à dissoudre le groupe si nous le désirons.



Ressources pour augmenter et appuyer le bénévolat



Au Nunavut et aux TNO, les groupes s'enregistrent comme société à but non lucratif, conformément à la *Loi sur les sociétés* du territoire. Un groupe enregistré doit décrire ses buts, ses politiques d'adhésion et de gestion, ainsi que tout règlement administratif à inclure dans les statuts.

Que doit faire un groupe pour s'enregistrer (2 pages)

Pour s'enregistrer en tant que société à but non lucratif, un groupe de bénévoles doit rédiger ses statuts et règlements. Tous les membres du groupe fondateur doivent être d'accord. Les groupes enregistrés élisent les membres du conseil d'administration qui s'occupent de la gestion et de l'orientation du groupe.

Quels sont les éléments à inclure dans les statuts de la société?

- ✓ Le nom de la société
- ✓ La mission ou le mandat de la société
- ✓ Les objectifs de la société
- ✓ La communauté ou région dans laquelle la société exercera ses activités

Quels sont les éléments à inclure dans les règlements?

- ✓ **Politique relative aux membres :** Qui peut devenir membre? Les membres doivent-ils payer des frais? Quels sont les droits et obligations des membres? Comment un membre peut-il se retirer du groupe?
- ✓ **Réunions :** Quelles réunions le groupe doit-il tenir? Comment et quand les membres sont-ils avisés de ces réunions? Qui doit être présent? Quel est l'objectif des réunions?

Les groupes de bénévoles tiennent généralement une assemblée générale annuelle (AGA), des réunions extraordinaires, des réunions du conseil et des réunions de l'exécutif. À l'AGA, les membres élisent les nouveaux membres du conseil, votent sur toute modification aux



Ressources pour augmenter et appuyer le bénévolat



Que doit faire un groupe pour s'enregistrer (2 pages)

règlements et vérifient les états financiers.

- ✓ **Conseil d'administration** : Combien de membres doivent siéger au conseil? Quels sont les différents postes? Comment et quand auront lieu l'élection de nouveaux membres? Quels sont les droits et obligations des membres du conseil? Comment combler un poste vacant? Comment démissionner du conseil ou radier un membre du conseil?
- ✓ **Tâches respectives des membres du conseil** : Quelle est la responsabilité de chacun?
- ✓ **Employés** : Le groupe a-t-il besoin d'employés? Comment ceux-ci rendront-ils des comptes au conseil?
- ✓ **Comités** : Quels comités le groupe mettra-t-il sur pied? Comment et quand les comités rendront compte au conseil? Qui peut siéger aux comités?
- ✓ **Vote** : Comment les membres voteront-ils pour prendre une décision? Qui pourra voter et quand? Quelles méthodes seront utilisées?
- ✓ **Finances** : Quelles sont les dates d'ouverture et de clôture de l'exercice financier? Qui a le pouvoir de signature des chèques et autres documents? Qui est responsable des dépenses et pour quel montant? Comment faire un rapport financier et la vérification des comptes? Qui a le droit de faire des emprunts et de quelle manière?
- ✓ **Modification des statuts et règlements** : Quand et comment peut-on apporter des modifications aux statuts et règlements?
- ✓ **Sceau de la société** : Quel sceau ou image utilisons-nous?
- ✓ **Dissolution du groupe** : Comment dissoudre le groupe et disposer des éléments d'actif y compris l'argent? Que faire des dossiers?



Ressources pour augmenter et appuyer le bénévolat



Les deux gouvernements territoriaux ont des modèles de demande de constitution en société et de règlements que les groupes peuvent utiliser comme guide.

Quel est le rôle des membres d'un conseil d'administration?

Les membres d'un conseil d'administration gèrent le groupe. Leur mandat est d'orienter le groupe et de l'aider à atteindre ses objectifs. Ils supervisent toutes les activités du groupe.

Selon les données de l'Enquête nationale sur les dons, le bénévolat et la participation de 2000, 41 % des bénévoles canadiens siègent à des conseils d'administration ou des comités.

« De nombreux membres de conseil d'administration reçoivent des honoraires. C'est peut-être ce qui crée de la confusion dans la définition d'un bénévole. »

Carol Tootoo, Iqaluit, Nunavut (consultations tenues au Nunavut)

Les membres d'un conseil d'administration ont une grande responsabilité. La réputation et le succès du groupe dépendent largement de ses gestionnaires. Un bon conseil d'administration aide un groupe à être vraiment efficace.



Ressources pour augmenter et appuyer le bénévolat



Quelles compétences principales les membres d'un conseil d'administration doivent-ils posséder et exercer?

- ✓ Ils doivent adhérer à la vision du groupe et la promouvoir.
- ✓ Ils doivent préparer les réunions et y assister.
- ✓ Ils doivent travailler dans les comités ou exécuter certaines tâches spécifiques comme le recrutement ou la collecte de fonds.
- ✓ Ils doivent travailler en équipe et s'assurer que tout le monde est bien intégré au groupe.
- ✓ Ils doivent respecter et appuyer les idées différentes et les membres du groupe.
- ✓ Ils doivent communiquer ouvertement et honnêtement entre eux, ainsi qu'avec les employés et les bénévoles avec qui ils travaillent.
- ✓ Ils doivent être à la recherche de nouveaux moyens pour aider et améliorer la vie de tout un chacun.
- ✓ Ils doivent s'acquitter du travail qu'ils se sont engagés à faire.
- ✓ Ils doivent parler au nom du groupe devant le grand public.
- ✓ Ils doivent reconnaître et respecter les cultures et les gens avec lesquels ils travaillent.
- ✓ Ils doivent promouvoir l'excellence.

Quand un groupe de bénévoles recherche de nouveaux membres à élire pour le conseil d'administration, il peut utiliser la liste ci-dessus pour déterminer quelles compétences sont les plus pertinentes.

Un conseil comprend généralement les postes suivants :

- 1) le président;
- 2) le vice-président;
- 3) le secrétaire;
- 4) le trésorier;
- 5) les administrateurs.

Très souvent, les gens occupant les quatre premiers postes forment un comité exécutif. De nombreux groupes établissent une description de tâches pour chaque administrateur. Pour un modèle de description de tâches, voir les pages 12 et 13.



Ressources pour augmenter et appuyer le bénévolat



Description de tâches (2 pages)

Conseil d'administration de la Healing Society de Caribouville

Les membres du conseil d'administration sont responsables de l'administration de la Healing Society.

Chaque administrateur doit :

- 1) croire au travail de la Healing Society;
- 2) être prêt à faire partie de divers comités;
- 3) assister à toute réunion du conseil, régulière et extraordinaire, et aux réunions des comités;
- 4) appuyer nos événements spéciaux;
- 5) participer aux activités de collecte de fonds.

Le conseil d'administration de la Healing Society est composé de huit membres : un président, un secrétaire, un trésorier et cinq administrateurs. Chaque membre a un mandat de deux ans. Nous élisons la moitié des membres du conseil à chaque assemblée générale annuelle.

Tâches générales – pour tous les administrateurs

- 1) Gérer nos affaires et nos biens, conformément à nos objectifs et à nos règlements.
- 2) Approuver et vérifier le budget annuel. S'assurer que la situation financière de notre groupe est solide.
- 3) S'occuper de la tenue des dossiers comptables et des autres dossiers du groupe, tel que prévu par la loi.
- 4) Engager, évaluer ou renvoyer le directeur exécutif. Déterminer son salaire, ses avantages et ses responsabilités.
- 5) Discuter avec les autres administrateurs pour déterminer les politiques, les finances, les plans à long terme, le nombre d'employés et de bénévoles et les dossiers d'intervention.



Ressources pour augmenter et appuyer le bénévolat



Description de tâches (2 pages)

Conseil d'administration de la Healing Society de Caribouville

Les tâches du président sont les suivantes :

- 1) présider toute réunion et le comité exécutif;
- 2) participer à tous les comités;
- 3) assumer le pouvoir de signature;
- 4) agir à titre de porte-parole et de représentant officiel du groupe;
- 5) préparer l'ordre du jour des réunions avec l'aide des administrateurs et employés;
- 6) s'assurer que les administrateurs et les employés respectent les politiques;
- 7) s'assurer que le conseil ne s'écarte pas des questions à débattre et de la mission du groupe;
- 8) nommer un président de comité s'il y a lieu;
- 9) promouvoir notre mission dans la communauté et dans les médias;
- 10) préparer un rapport pour l'assemblée générale annuelle;
- 11) s'assurer que les membres du conseil comprennent que leur rôle est d'administrer et que les employés et bénévoles travaillent à la réalisation des programmes;
- 12) travailler étroitement avec le directeur exécutif, l'appuyer et participer à son évaluation;
- 13) encadrer les administrateurs, veiller à l'établissement et au maintien de bonnes relations entre eux et avec les employés, les bénévoles et la communauté.

Le président fera une révision des tâches une fois par an. Après discussion, le conseil d'administration acceptera ou rejettera les modifications suggérées.



Ressources pour augmenter et appuyer le bénévolat



Quelles sont les responsabilités des membres du conseil d'administration?

Dans l'ensemble, un conseil d'administration a cinq responsabilités fondamentales. Certains administrateurs pourront prendre la quasi-totalité des responsabilités dans un domaine spécifique. Par exemple, habituellement, le trésorier s'occupe de tous les aspects financiers. Cependant, tous les membres du conseil ont droit de regard sur ces responsabilités.

1) Administration

Les membres du conseil d'administration établissent le groupe et veillent à ce qu'il soit en activité. Ils s'occupent des points suivants :

- ✓ **Les statuts et règlements** : Ils s'assurent que le groupe respecte et met à jour les statuts et règlements. Ils procèdent à des révisions régulières des règlements, de façon à s'assurer qu'ils conviennent toujours au groupe.
- ✓ **Contrats** : Ils vérifient tous les contrats que le groupe signe et s'assurent que le groupe respecte les conditions du contrat.
- ✓ **Assurance** : Ils s'assurent que le groupe dispose d'une assurance adéquate.
- ✓ **Politiques et procédures** : Ils élaborent les politiques et les procédures du groupe et les revoient régulièrement pour s'assurer qu'elles correspondent toujours aux besoins.

2) Finances

Les membres du conseil d'administration s'assurent que le groupe a l'argent nécessaire pour exercer ses activités. Ils peuvent organiser des activités de collecte de fonds ou, tout au moins, y participer.



Ressources pour augmenter et appuyer le bénévolat



Les membres du conseil vérifient et participent parfois à la tenue des dossiers comptables. Ils s'assurent que le groupe établit un budget précis et produit un bilan financier annuel.

3) Planification et évaluation

Les membres du conseil jouent un rôle de premier plan dans la planification. Ils élaborent la vision et les objectifs du groupe. Ils fixent aussi parfois des buts à long terme et à court terme.

Les membres du conseil font des révisions régulières de l'objectif et des activités du groupe. Pour la planification, ils se font très souvent aider par les employés, s'ils en ont.

Description du processus de planification

- 1) Énoncer l'objectif général du groupe. Décrire les mesures qu'entreprendra le groupe pour atteindre cet objectif.
- 2) Évaluer le milieu. Définir ce qui aidera le groupe à atteindre son objectif et ce qui pourra constituer un obstacle.
- 3) Évaluer les ressources du groupe, ses forces et ses faiblesses. Se concentrer sur les forces pour atteindre l'objectif.
- 4) Décrire les principales activités qu'entreprendra le groupe.
- 5) Définir le *quoi*, *comment*, *où* et *qui*, pour accomplir les activités.
- 6) Contrôler et surveiller le bon déroulement des activités. Faire des modifications si nécessaire. Examiner et évaluer les retombées, pour déterminer si l'activité a été un succès.



Ressources pour augmenter et appuyer le bénévolat



4) Relations avec la communauté

Les membres du conseil s'assurent que le groupe communique bien avec ses membres et avec la communauté et que les besoins de chacun sont bien pris en considération.

Ils encouragent les gens à appuyer le groupe et son travail. Lors de réunions communautaires, ils représentent le groupe et parlent en son nom.

5) Employés et bénévoles

Les membres du conseil d'administration supervisent les conditions de travail des employés et des bénévoles. Si le groupe emploie un cadre supérieur comme un directeur exécutif, ils travaillent en étroite collaboration avec cette personne.

« Grâce à la présence de notre directrice exécutive, à son dévouement, à son travail acharné et à son engagement à l'égard de l'alphabétisation, mon travail est grandement facilité. Tout ce que j'ai appris sur l'alphabétisation a changé ma vie. »

Katherine Peterson, présidente du Conseil d'alphabétisation des TNO
(Tournoi de golf Peter Gzowski 2004 au profit de l'alphabétisation)



Ressources pour augmenter et appuyer le bénévolat



Comment trouver de bons membres de conseil d'administration?

Les bénévoles et les groupes de bénévoles ont besoin de gestionnaires à qui ils peuvent faire confiance.

« Les gens pensent que le fait de siéger à un conseil d'administration est intéressant pour un curriculum vitæ, parce que cela montre un intérêt envers la communauté. Mais attention, la réalité est plus complexe. En premier lieu, déterminez les compétences que vous pouvez offrir. Les membres d'un conseil travaillent très fort. Non seulement ils prennent les décisions, mais ils participent aussi aux activités de financement et de promotion. C'est un travail très exigeant. »

Marty Brown, Yellowknife, TNO
(*News/North NWT*, 5 avril 2004)

La meilleure façon de trouver de bons membres de conseil d'administration est de les rechercher activement.

- ✓ Cherchez des gens qui sont respectés et auxquels on a recours en cas de besoin.
- ✓ Cherchez des gens qui ont une bonne réputation de dirigeants dans la communauté.
- ✓ Dites aux gestionnaires potentiels qu'ils feront partie d'une équipe. Les autres gestionnaires les aideront et les appuieront.
- ✓ Suivez les principes de bonnes pratiques de recrutement et de coordination des bénévoles. Vous les trouverez dans le Cahier 3, intitulé **Recruter les bénévoles**, et dans le Cahier 4, intitulé **Coordonner les bénévoles**.



Ressources pour augmenter et appuyer le bénévolat



- ✓ Cherchez des gens qui peuvent parler en faveur des personnes pour lesquelles le groupe travaille.
- ✓ Cherchez des gens ayant des idées innovatrices.
- ✓ Cherchez des gens qui peuvent augmenter l'appui de la communauté à l'égard du groupe et de son travail.

Donnez aux administrateurs potentiels des renseignements précis sur le groupe et décrivez-leur ce que le groupe attend de ses gestionnaires. Déterminez leurs compétences et assurez-vous que le groupe offre le genre d'expérience que ces personnes désirent.

« Les gens veulent savoir ce qu'on attend exactement d'eux. Ils veulent avoir totalement confiance en la personne qui les dirige. Cela peut être une situation vulnérable [pour tous]. »

Yoanne Ewald, Inuvik, TNO (atelier d'Inuvik)

Une trousse d'information à l'attention d'administrateurs potentiels pourrait inclure :

- ✓ les données de base sur le groupe comprenant son but premier, son histoire, sa structure, sa gestion, ses membres, ses activités, le groupe ciblé, le financement ainsi que les statuts et règlements;
- ✓ les rapports annuels faisant état du travail et de la situation financière du groupe;
- ✓ les plans stratégiques ou à long terme et les demandes de financement;
- ✓ une description des tâches des membres du conseil d'administration;
- ✓ un code de conduite ou un code sur les conflits d'intérêt (voir les modèles des pages 30, 31 et 32);



Ressources pour augmenter et appuyer le bénévolat



- ✓ une description des tâches des employés et des bénévoles;
- ✓ des brochures et des articles de presse sur le groupe;
- ✓ une liste des avantages pour les membres du conseil du groupe (voir l'exemple ci-dessous).

Avantages des gestionnaires de la Healing Society de Caribouville

Se sentir bien : Aidez les gens à surmonter une douleur, un traumatisme ou une dépendance. Aidez les gens à retrouver la santé et à se sentir mieux.

Donner en retour : Aidez un groupe qui œuvre aux mieux-être de la communauté. Notre travail touche chaque famille.

Faire une différence : Aidez les gens à faire des changements positifs dans leur vie.

Perfectionner ou acquérir des compétences : Faites partie de nos programmes créatifs. Apprenez de nouvelles connaissances avec nos spécialistes chevronnés. Perfectionnez vos aptitudes en leadership.

Travailler avec les autres et s'amuser : Rencontrez des gens formidables, travaillez et amusez-vous avec eux.

Mettre à l'œuvre d'excellentes idées et valeurs : Joignez-vous à des gens qui s'efforcent d'accueillir la diversité et d'intégrer tout le monde.

La trousse d'information peut faire partie d'un manuel du conseil d'administration ou être un manuel d'orientation. L'orientation sert à présenter les nouveaux gestionnaires au groupe.



Ressources pour augmenter et appuyer le bénévolat



Souvent, le président s'occupe de l'orientation des nouveaux administrateurs, aidé parfois par d'autres gestionnaires, des bénévoles expérimentés et des employés.

Pour faciliter la tâche des nouveaux membres du conseil, voir l'aide-mémoire ci-dessous.

Aide-mémoire sur l'orientation des nouveaux membres du conseil d'administration

- Parlez du fait que les valeurs et les croyances communes établissent une relation entre les nouveaux membres du conseil et le groupe.
- Discutez de l'objectif du groupe et des moyens entrepris pour atteindre cet objectif.
- Revoyez les statuts et règlements du groupe, les descriptions de tâches, les codes de conduite, les politiques et tout autre document qui influencent le travail du groupe.
- Distribuez à chaque nouvel administrateur une copie des documents importants du groupe.
- Passez à travers les procès-verbaux des réunions précédentes. Demandez aux nouveaux administrateurs de noter toute question qu'ils voudraient poser lors de leur première réunion.
- Discutez des rôles et des responsabilités des nouveaux membres du conseil et des diverses façons d'assumer ces obligations.
- Montrez les locaux et les activités aux nouveaux administrateurs. Présentez-les personnellement aux employés et aux bénévoles.
- Discutez de ce que les nouveaux administrateurs espèrent apporter au travail du groupe.
- Répondez à toute question.



Comment les gestionnaires de bénévoles prennent-ils les décisions?

Les gestionnaires de bénévoles prennent des décisions sur des sujets très ordinaires ou très importants. Ils prennent régulièrement des décisions sur la manière d'organiser une activité annuelle de collecte de fonds. Ils prennent aussi des décisions ponctuelles, par exemple sur la pertinence d'un nouveau projet.

Certaines décisions doivent être prises rapidement, tandis que d'autres peuvent nécessiter plus de réflexion.

Les sept étapes pour prendre de bonnes décisions

- 1) Assurez-vous que tous les membres sont impliqués.
- 2) Allez au cœur de la question en donnant des faits tangibles.
- 3) Envisagez plusieurs options possibles et décidez comment choisir la meilleure.
- 4) Choisissez une option qui a des chances de réussir. Écrivez-la de manière à ce que tout le monde puisse voir ce sur quoi on s'est mis d'accord.
- 5) Créez un plan d'action qui convient au groupe.
- 6) Mettez le plan d'action en œuvre.
- 7) Évaluez la décision. Faites un retour sur ce qui a marché et ce qui n'a pas bien marché.



Ressources pour augmenter et appuyer le bénévolat



Les gestionnaires utilisent les réunions pour prendre des décisions.

Les groupes de bénévoles utilisent les réunions pour discuter des points sur lesquels il faut prendre une décision. Les réunions peuvent inclure toutes ou certaines des personnes suivantes :

- ✓ les membres du conseil;
- ✓ les bénévoles;
- ✓ le grand public;
- ✓ le gouvernement;
- ✓ d'autres groupes de bénévoles.
- ✓ les membres du groupe;
- ✓ les employés;
- ✓ les dirigeants;
- ✓ les entreprises;

Les réunions inefficaces ont de fâcheuses conséquences.

- ✓ Les bénévoles ont le sentiment d'avoir perdu leur temps.
- ✓ Les gens peuvent être frustrés, en colère et découragés.
- ✓ Cela nuit à l'efficacité du groupe.
- ✓ Aucune décision n'est prise.



Ressources pour augmenter et appuyer le bénévolat



Organiser une réunion efficace

- 1) Envoyez à tout le monde l'ordre du jour avant la réunion. Demandez si tout le monde est d'accord sur cet ordre du jour ou si quelqu'un veut ajouter ou retirer un point. Voir le modèle d'ordre du jour à la page 30.
- 2) Commencez et finissez la réunion à l'heure. Les gens seront ainsi encouragés à arriver à l'heure et à ne pas perdre de temps pendant la réunion.
- 3) Faites une pause si la réunion dure deux heures ou plus.
- 4) Encouragez les gens à se préparer à la réunion pour pouvoir bien participer.
- 5) Demandez à une personne expérimentée de présider la réunion.
- 6) Prévoyez un peu de nourriture et des boissons, en particulier si les gens doivent venir directement après leur travail ou si la réunion doit être longue.
- 7) Rédigez un procès-verbal pendant la réunion et faites-le parvenir à chaque participant le plus tôt possible. Les gens peuvent ainsi mieux se souvenir du travail qu'ils se sont engagés à faire.

« Il est 13 h 30 et j'étais censé retourner au travail à 13 h. Notre comité n'a toujours pas décidé comment on allait payer pour le transport de 15 joueurs de l'équipe de hockey mineur qui doivent participer à un tournoi dans le Sud. »

Une bénévole de Caribouville



Ressources pour augmenter et appuyer le bénévolat



Agenda – Réunion du Comité interorganismes de Caribouville

Date : 3 juin 2004

Heures : de 14 h à 16 h

Lieu : Centre des jeunes de Caribouville

Président : Éric

- | | |
|---|---------|
| 1) Ouverture de la séance. Mot de bienvenue et prière d'ouverture | 14 h 00 |
| 2) Approbation de l'ordre du jour | 14 h 05 |
| 3) Approbation du procès-verbal de la dernière réunion tenue le 5 mai | 14 h 10 |
| 4) Affaires courantes depuis le 5 mai | 14 h 15 |
| 5) Rapports des membres et mises à jour | 14 h 20 |
| 6) Résultats sur le projet conjoint des jeunes et des aînés | 15 h 00 |
| 7) Discussion sur les manières de travailler en collaboration étroite | 15 h 30 |
| 8) Points à discuter lors de la prochaine réunion | 15 h 50 |
| 9) Date, heure et lieu de la prochaine réunion | 15 h 55 |
| 10) Clôture de la réunion | 16 h 00 |



Ressources pour augmenter et appuyer le bénévolat



Exemple de prise de décision – L'assurance

L'assurance offre un excellent exemple de prise de décision de la part des gestionnaires. Un grand nombre de groupes doivent détenir une assurance pour exercer leurs activités.

L'assurance protège le groupe de bénévoles. Au Canada, les membres d'un conseil d'administration peuvent être tenus personnellement responsables s'il y a quelque chose qui ne va pas. L'assurance couvre les employés, les bénévoles et toute personne aidée par le groupe.

Parfois, les groupes de bénévoles ne sont pas capable de contrôler certains éléments qui peuvent toucher leurs décisions. Par exemple, ils n'ont aucun contrôle sur deux facteurs importants relatifs à l'assurance :

- 1) L'assurance coûte cher.
- 2) Plusieurs sociétés d'assurances ne veulent pas vendre de police aux groupes qui travaillent avec des personnes à risque.

Pour faciliter la prise de décision, les administrateurs doivent rassembler tous les renseignements concernant le groupe. Par rapport à l'assurance, ils pourraient se poser les questions suivantes :

- ✓ Pour quelle raison devons-nous avoir une assurance?
- ✓ Quelles sont nos politiques en matière de recrutement et de supervision des employés et des bénévoles?
- ✓ Quelles sont les clauses de notre police d'assurance? Notre couverture est-elle suffisante et adéquate?
- ✓ Combien l'assurance nous coûte-t-elle?

Les gestionnaires peuvent aussi chercher **d'autres renseignements** pour s'assurer de prendre la bonne décision. Toujours dans le domaine de l'assurance, voici ce qu'ils peuvent faire :



Ressources pour augmenter et appuyer le bénévolat



- ✓ Poser beaucoup de questions aux sociétés d'assurances et bien noter les réponses. S'assurer que tous les administrateurs comprennent ce qui est couvert par l'assurance et ce qui ne l'est pas.
- ✓ Lors d'une réunion, discuter de tous les aspects de l'assurance. Les groupes de bénévoles nationaux, comme Bénévoles Canada, ont de très bons renseignements. Bénévoles Canada offre aux petits groupes de bénévoles un programme d'assurance sur la responsabilité civile des administrateurs et des dirigeants. Voir le lien <http://www.benevoles.ca/volcan/frn/content/board/program.php>
- ✓ Présenter tous les problèmes reliés à l'assurance au Bureau d'assurance du Canada, pour convaincre celui-ci de travailler avec les groupes de bénévoles et trouver des solutions. Voir le lien www.abc.ca
- ✓ Magasiner. Déterminer qui offre les meilleurs tarifs. Déterminer si un regroupement de plusieurs groupes de bénévoles peut obtenir des primes d'assurance plus économiques.

Les Grands copains de Caribouville disparaissent parce qu'ils ne peuvent pas se permettre d'avoir une police d'assurance.

Les Grands copains a pour but de réunir des adultes et des enfants qui ont besoin d'un ami plus âgé. Très souvent, les adultes de cette association travaillent avec des jeunes qui sont vulnérables et à risque. Les Grands copains de Caribouville doivent avoir une assurance.

Malheureusement, avec les coûts élevés des polices, ils n'ont pas les moyens de contracter une assurance. Ils n'arrivent pas non plus à trouver une société pouvant leur offrir une assurance à un prix qui convient à leur budget.

Les administrateurs bénévoles ont décidé de dissoudre leur groupe. Les Grands copains de Caribouville font dorénavant partie du passé.



Ressources pour augmenter et appuyer le bénévolat



Exemple de prise de décision – Le travail en collaboration

Le travail en collaboration représente un autre excellent exemple de prise de décision, lorsque les groupes décident de collaborer, du moment de cette collaboration et de la manière dont elle se déroulera.

Travailler ensemble Une décision qui donne plus de pouvoir mais aussi plus de défis

Notre groupe veut créer un centre de ressources pour la famille dont la vision serait de promouvoir une vie saine et active. Nous voulons regrouper tous les programmes et services de guérison physique, mentale, spirituelle et émotionnelle qui sont offerts par de nombreux groupes de notre communauté. Nous désirons aussi former un conseil d'administration commun qui chapeauterait le centre.

Nous croyons que la collaboration entre les programmes est avantageuse pour les individus, les familles et toute la communauté en général. Nous croyons aussi que nos petites réserves d'argent sont mieux utilisées si nous travaillons ensemble.

Cependant, certains groupes et dirigeants ne sont pas favorables à cette idée. Nous avons conscience qu'il y a beaucoup de travail à faire. Il est nécessaire que la communauté et les dirigeants s'approprient cette idée et s'engagent envers elle.

En premier lieu, notre groupe doit décider si nous avons les personnes, les capacités, le temps et les ressources pour rassembler les gens et mettre cette idée en œuvre. Nous devons évaluer l'importance de ce projet et décider si nous ferions mieux de consacrer nos ressources à autre chose.



Ressources pour augmenter et appuyer le bénévolat



Pour faciliter la prise de décision, souvent les gestionnaires **évaluent les avantages pour le groupe**. Par exemple, lorsque les groupes travaillent ensemble, ils peuvent :

- ✓ refléter les valeurs traditionnelles et s'aider mutuellement;
- ✓ avoir plus de pouvoir, grâce au nombre;
- ✓ regrouper les ressources pour faciliter la résolution d'un problème;
- ✓ bénéficier de diverses expériences et capacités;
- ✓ utiliser les ressources plus efficacement;
- ✓ répondre plus vite à un besoin ou à un problème;
- ✓ agir plus efficacement auprès du gouvernement ou du secteur des affaires pour obtenir ce dont ils ont besoin;
- ✓ accomplir des choses qu'un groupe tout seul ne pourrait pas faire, grâce à la mise en commun de leurs ressources.

Généralement, les gestionnaires de bénévoles considèrent un grand nombre de questions au moment de la prise de décision. Par exemple, si nous décidons de travailler avec d'autres groupes :

- ✓ Sera-t-il plus facile, ou plus difficile, de bien servir nos membres?
- ✓ Sera-t-il plus facile, ou plus difficile, d'assumer nos rôles et responsabilités?
- ✓ Est-ce que l'objectif et les activités de notre groupe seront noyés dans l'objectif et les activités des autres groupes ou au contraire s'en trouveront-ils renforcés?
- ✓ Notre indépendance en souffrira-t-elle ou en bénéficiera-t-elle?
- ✓ Obtiendrons-nous plus ou moins de pouvoir et de statut dans la communauté?



Ressources pour augmenter et appuyer le bénévolat



Pour arriver à une bonne décision, les gestionnaires doivent évaluer et décider comment utiliser au mieux le temps, les capacités, les personnes et les ressources dont dispose leur groupe.

Par exemple, lorsque les groupes décident de travailler ensemble, ils doivent s'y engager et avoir le temps et les ressources nécessaires pour bâtir des relations solides.

Plusieurs groupes de bénévoles disposent de ressources limitées en quantité ou dans le temps. C'est l'une des raisons pour lesquelles il est intéressant pour les groupes de travailler ensemble; cependant très peu d'entre eux envisagent cette idée.

Quand les gestionnaires prennent des décisions, ils en planifient aussi la mise en œuvre. Par exemple, pour pouvoir travailler ensemble, nous devons :

- ✓ découvrir nos intérêts communs;
- ✓ examiner les forces et les faiblesses de chaque groupe;
- ✓ comprendre la contribution de chaque groupe;
- ✓ être prêt à faire quelques concessions pour le bien commun;
- ✓ s'entendre sur les façons de travailler ensemble;
- ✓ s'assurer du succès en étant vigilant;
- ✓ bâtir de solides relations.

« L'engagement des personnes clés à collaborer est important ... de même qu'il est important d'en convaincre toutes les personnes de la communauté en leur faisant prendre conscience des avantages. »

Tausia Lal, Fort Resolution, TNO (atelier de Fort Resolution)



Ressources pour augmenter et appuyer le bénévolat



Modèle d'un code de conduite pour les gestionnaires

Healing Society de Caribouville Code de conduite pour les gestionnaires

Nous voulons que nos membres et notre communauté puissent se fier au sens de l'éthique et à l'honnêteté des gestionnaires de la Healing Society.

Chaque gestionnaire exercera son autorité judicieusement, selon les principes suivants :

- 1) Le gestionnaire sera loyal envers les membres et fera passer les intérêts de la société avant les siens propres.
- 2) Il n'utilisera pas sa position pour servir ses intérêts personnels.
- 3) Il s'appliquera à son travail et agira de manière raisonnable, prudente et de bonne foi dans le meilleur intérêt de la société.
- 4) Il respectera les statuts et règlements de la société, de même que toutes ses politiques, y compris nos codes d'éthique sur la collecte de fonds et de conflits d'intérêts.
- 5) Il respectera les principes de l'équité, de l'éthique et de la transparence dans tous ses domaines d'activité et avec toutes les personnes reliées à la société.

Signature du gestionnaire

Date

Signature du témoin



Ressources pour augmenter et appuyer le bénévolat



Modèle de code sur les conflits d'intérêts

Healing Society de Caribouville (2 pages)

Code sur les conflits d'intérêts à l'intention des gestionnaires

Ce code vise tous les gestionnaires, partenaires, bénévoles, fournisseurs et employés. Il est aussi valable à toutes les activités de la société sans exception.

L'objectif du code est d'assurer qu'aucune personne ne retire d'avantages personnels de sa relation directe ou indirecte avec la société.

Principes

- ✓ Je m'engage à déclarer tout intérêt personnel que je pourrais avoir dans un domaine lié à la société. J'accepte que les autres personnes prennent une décision quant à la résolution de ce problème.
- ✓ Je m'engage à ne tirer aucun profit de tout renseignement confidentiel qui pourrait être porté à ma connaissance de par ma relation avec la société.
- ✓ Je m'engage à ne pas demander ni accepter de cadeaux, sauf de petits présents offerts par exemple en témoignage d'hospitalité.
- ✓ Je m'engage à donner par écrit le nom de tout groupe auquel je participe en tant que membre du conseil d'administration ou d'un comité ou dont je suis employé. J'accepte que les autres prennent une décision quant à mon engagement avec tous ces groupes.



Ressources pour augmenter et appuyer le bénévolat



Healing Society de Caribouville (2 pages)

Code sur les conflits d'intérêts à l'intention des gestionnaires

- ✓ Je m'engage à donner par écrit le nom de toute entreprise dans laquelle j'ai des intérêts. J'accepte que les autres prennent une décision quant à mon engagement avec ces entreprises.

- ✓ Chaque fois qu'il y aura une possibilité de conflits d'intérêts, je m'engage à le déclarer ouvertement de façon à ce que nous puissions trouver une solution.

J'accepte ce code.

Signature

Nom en caractères d'imprimerie

Date



Ressources pour augmenter et
appuyer le bénévolat



Contacts

Bénévoles Nunavut

À l'attention de : Nunavut Kamatsiaqtut Helpline
[ligne téléphonique Kamatsiaqtut du Nunavut]
Case postale 487
Iqaluit NU X0A 0H0
Tél. : 867-979-0323 Téléc. : 867-979-4380
Courriel : volunteernunavut@northwestel.net
Site Web : www.volunteernunavut.org

Bénévoles TNO

À l'attention de : Sport North
Case postale 11089
Yellowknife NT X1A 3X7
Tél. : 867-669-8326 Téléc. : 867-669-8327
Courriel : info@volunteernwt.ca
Site Web : www.volunteernwt.ca

Initiative canadienne sur le bénévolat

Bénévoles Canada
330, rue Gilmour, 2^e étage
Ottawa ON K2P 0P6
Tél. : 613-231-4370 Téléc. : 613-231-6725
Sans frais : 1 800 670-0401
Courriel : info@volunteer.ca
Site Web : www.volunteer.ca

**Les sites Web de Bénévoles TNO et Bénévoles Nunavut présentent les neuf cahiers de la série. *English version available.*
Pour la version en inuktitut, contactez Bénévoles Nunavut.**



Nunavut Network
Canada Volunteerism Initiative

Bénévoles Nunavut



Réseau du Nunavut
Initiative canadienne sur le bénévolat

We acknowledge the financial support of the Government of Canada through the Department of Canadian Heritage. The opinions expressed in this publication do not necessarily reflect those of the Department of Canadian Heritage.

Nous reconnaissons l'appui financier du gouvernement du Canada par le biais du ministère du Patrimoine canadien. Les opinions exprimées dans cette publication ne reflètent pas forcément celles du ministère du Patrimoine canadien.

Canada



Northwest Territories Network
Canada Volunteerism Initiative

Bénévoles TNO



Réseau des Territoires du nord-ouest
Initiative canadienne sur le bénévolat

2004