

Board Development

Des conseils efficaces pour des organismes efficaces

Comment a été choisi le président de votre conseil d'administration? N'a-t-on pris en considération que ses compétences de leader? Son expérience au sein d'un conseil? L'a-t-on choisi parce que son tour était arrivé? A-t-il raté les élections et a été nommé au poste? Peu importe le processus, on attend maintenant bien plus de votre président que de tout autre membre du conseil.

Les autres membres du conseil, les membres en général, le personnel et les bénévoles s'attendent à ce que le président dirige le conseil. Cela veut dire qu'il dirigera le processus de prise de décisions du conseil et de ses membres. On ne s'attend pas à ce que le président dirige l'organisme et les employés, cela relève de la direction générale. Ces deux postes de direction sont bien distincts, bien différents et tout aussi importants.

Il se peut que pour les organismes sans directeur général, le président du conseil prenne la direction du comité de direction qui aura le rôle, les responsabilités et les fonctions d'un directeur général. Le comité de direction, tout comme le directeur, aura des comptes à rendre au conseil entier.

Diriger le conseil

Le rôle de direction du président est différent de ce qu'on appelle traditionnellement la gestion. Contrairement à une entreprise, le conseil d'administration ne travaille par pour le président. Le président travaille plutôt pour le conseil. Le président du conseil aura l'autorité que lui assignera les autres membres du conseil. Par exemple, le président, comme membre du conseil, n'a pas le droit de diriger l'organisme ou son personnel sans l'accord du conseil entier. Le président n'a donc pas de pouvoir de veto sur les décisions du conseil. Les décisions ne peuvent être changées par le conseil qu'en apportant une motion qui sera approuvée au cours d'une réunion du conseil.

Donc, comment le président peut-il diriger le conseil? Au lieu de prendre les décisions pour le conseil, le président aide le conseil à prendre de meilleures décisions pour l'organisme.

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

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

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

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

Commandité par

**Government
of Alberta ■**

MACÉWAN

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

Board Development

Des conseils efficaces pour des organismes efficaces

Président?

Le président est la personne élue pour diriger et guider le conseil. Beaucoup d'organismes choisissent de le nommer président, même si :

- *dans le monde des affaires, le président reçoit un salaire*
- *dans de nombreuses instances, le président a plus de pouvoirs que les autres. Contrairement aux organismes sans but lucratif, dans le monde des affaires, le président a droit de véto sur les décisions prises par le groupe et peut embaucher ou licencier.*

Pour rendre plus claire le mandat du poste pour celui qui l'occupe et pour les membres avec lesquels il travaille, de nombreux conseils d'administration d'organismes sans but lucratif pensent que le terme président donne une meilleure idée du rôle que joue la personne en poste.

Pour qu'un président de conseil puisse accomplir sa tâche efficacement, il doit :

- faire preuve d'un engagement de haut niveau par rapport au but de l'organisme et aux clients
- accepter d'allouer de son temps et d'appuyer les ressources financières de l'organisme
- pouvoir travailler avec des collègues, le personnel, les bénévoles et les chefs de la communauté
- pouvoir représenter l'organisme au sein de la communauté

Pour prendre des décisions efficaces, les conseils d'administration doivent tenir des réunions efficaces. L'efficacité d'un président se traduira par le travail accompli au cours des réunions de conseil. Tout président devrait pouvoir établir et entretenir une atmosphère de participation pendant les réunions.

Établir et entretenir une atmosphère de participation pendant les réunions

Les présidents de conseil sont responsables d'établir et d'entretenir une atmosphère qui encouragera les membres à participer pendant les réunions. Même si vous voulez l'éviter, il arrivera que les comportements d'un ou de plusieurs membres du conseil vous écartent des lignes directrices de la réunion. Savoir faire front à de telles situations avec succès est une compétence importante de doit posséder tout président. Voici quelques suggestions qui vous permettront de maximiser l'efficacité des réunions de conseils et de ses membres.

- **Ceux qui se plaignent.** Anticipez leurs commentaires et essayez de les empêcher de parler jusqu'à ce que les autres aient eu la possibilité de faire des commentaires positifs. Posez-leur des questions précises sur la question traitée comme « Comment agiriez-vous dans une telle situation, Terry? » ou « Pouvez-vous penser à une ou deux manières d'améliorer ce qui a été suggéré? ».
- Vous pouvez aussi demander de clarifier une nouvelle idée présentée. Vous vous assurerez ainsi que tous comprennent l'idée avant d'ouvrir les débats et de passer à un autre point. On s'est souvent rendu compte que le simple fait de clarifier le point réduit considérablement les arguments et les commentaires négatifs.
- **Les avocats du diable.** Attention aux personnes qui de façon systématique cherchent les côtés négatifs des nouvelles idées ou qui s'y opposent. Commencez par les féliciter de l'intérêt et de l'enthousiasme qu'ils portent envers le sujet. Demandez-leur ensuite de résumer leur position en leur demandant par exemple, « Anne, voudriez-vous nous expliquer de façon précise pourquoi vous êtes contre cette proposition? ».

Récapitulez leur énoncé en essayant de mettre l'accent sur les points d'accord et de minimiser les points de désaccord. Vous pouvez aussi rediriger le débat au sein du conseil en posant une question directe sur le sujet et en motivant les autres à participer à la discussion.

- **Les experts.** Ne les découragez pas, mais sachez aussi les diriger. Demandez-leur de présenter des exemples précis qui prouveront leurs points. Il se peut que vous vous rendiez compte alors qu'ils ne sont pas aussi experts qu'ils ne le prétendent.
- **Les vedettes.** Ces personnes aiment être le centre d'attention et prennent souvent beaucoup de temps pour dire peu de chose. Posez-leur des questions *orientées* vers les généralités, mais dirigez-vous très vite vers des points particuliers. Par exemple, « notre exercice financier se termine dans six mois et nous nous attendons à une réduction de 25 % du financement pour l'année prochaine. Pouvons-nous trouver un moyen pratique d'établir nos priorités si nous ne pouvons pas trouver d'autres sources de financement? ».

Vous pouvez aussi sourire, leur déclarer que leur point est intéressant et retourner poliment à l'ordre du jour, en précisant « nous nous éloignons un peu du sujet ». Un autre moyen est d'attendre un moment de pause et de les remercier alors de leur apport, puis de remettre immédiatement la discussion dans la bonne direction.

- **Les silencieux.** Faites en sorte que les réunions offrent un climat propice à la participation de tous et établissez des règles de groupe qui motivent la participation de chacun. Renforcez ce concept par des énoncés comme « dans ce conseil, l'apport de chacun est important. Vous pouvez être en désaccord avec les idées d'autres, mais il est inacceptable de les éliminer ou de manquer de respect ». Vous pouvez parfois motiver les silencieux à s'exprimer en interrogeant quelqu'un assis près d'eux. Demandez alors leur point de vue sur l'idée exprimée. Envisagez de leur parler en privé pour connaître leur point de vue et leur avis au sujet de ce dont il a été question, et comment ils voudraient participer.

Essayez de poser des questions à relais afin de motiver la participation de plus de personnes possible. Cette approche met en valeur l'apport de chacun et réduit aux yeux des autres l'idée que le président ou les membres du conseil mènent la conversation. Vous pourriez par exemple dire « Quel est votre sentiment par rapport... » ou « quelqu'un a-t-il une idée ou un point de vue sur... » ou « Avez-vous déjà eu cette expérience et comment vous y êtes-vous pris? ».

Board Development: Des conseils efficaces pour des organismes efficaces

« Pour bien accomplir son mandat, un conseil doit avoir un président solide dont le principal rôle sera de créer et d'entretenir un esprit d'unité parmi les membres du conseil et de s'assurer qu'il travaillera de façon appropriée avec le personnel de direction en suivant des normes d'efficacité et de déontologie... Il incombe au président de diriger et de restreindre, d'établir un équilibre entre la voix des membres plus expérimentés et celle des membres qui le sont moins. »

Cyril Houle

« Si vous faites ce que vous avez toujours fait, vous obtiendrez ce que vous avez toujours obtenu. »

Anonyme

*« Diriger une bonne réunion est
comme diriger une pièce de
théâtre... dont le président est le
metteur en scène. »*

Conseil et administrateur

Liste de contrôle pour présider une réunion de conseil d'administration efficace

Comme président du conseil d'administration :

- ✓ Sachez que votre intérêt et votre enthousiasme sont contagieux. Vous pouvez créer l'atmosphère.
- ✓ Ayez une vue de l'avenir. Le passé peut servir de guide, mais ne devrait pas empêcher d'aller de l'avant.
- ✓ Laissez se développer la discussion du conseil sans changer de sujet ou entrer en concurrence avec les membres du conseil pour obtenir ce que vous désirez.
- ✓ Soyez préparé et exigez que les autres membres du conseil le soient également. Assurez-vous d'avoir envoyé à chaque membre un ordre du jour au moins cinq jours à l'avance.
- ✓ Faites savoir à chacun que son temps est précieux. Commencez à l'heure. Commencez la réunion à des heures bizarres comme à 19 h 06 pour capter l'attention des membres. Finissez à l'heure et même si possible à l'avance. De cette façon, les membres auront le sentiment qu'ils ont accompli leur objectif.
- ✓ Contrôlez les personnes dominantes sans toutefois les frustrer. Sachez que les conflits ne sont pas toujours négatifs. Ne mettez personne sur la défensive.
- ✓ Mettez l'accent sur ce qui peut être fait et non sur les limites de votre conseil et de votre organisme.
- ✓ Donnez l'occasion aux autres de présider la réunion. Ceux qui apprennent à diriger, apprennent aussi à participer. Il s'agit d'un bon moyen de former de futurs présidents.
- ✓ Adoptez une approche de résolution de problème. Ne cherchez pas à blâmer quelqu'un d'autre.
- ✓ Assurez-vous que tous les membres du conseil savent ce qu'ils doivent faire. Afin de faciliter la tâche à tous, écrivez des notes qui soient lisibles par tous dans la salle.
- ✓ Écoutez attentivement chaque personne. Récapitulez pour comprendre et non pour juger.
- ✓ Ne quittez la réunion avant la fin qu'en cas d'urgence et encouragez-les autres à rester jusqu'à la fin
- ✓ Préparez l'ordre du jour de la réunion du conseil en y incorporant les points des autres membres du conseil et du directeur général. N'oubliez pas qu'il s'agit d'une réunion du conseil d'administration et non pas du personnel.
- ✓ N'oubliez pas que les idées de chacun ont une place au conseil. Encouragez la pensée créative. Les meilleures approches et solutions proviennent souvent d'idées qui au début semblaient complètement excentriques.
- ✓ Faites rapidement le procès-verbal. Assurez-vous de le faire parvenir aux membres dans la semaine qui suit la réunion.
- ✓ Établissez des règles pour que les idées de chacun soient écoutées, respectez-les même si vous êtes en désaccord.

Le président comme leader

Le président n'est pas seulement l'animateur des réunions du conseil, il est aussi perçu comme le leader par les autres membres du conseil, le personnel, les membres en général et la communauté. Dans beaucoup d'organismes, le président est la seule personne porte-parole du conseil. Que faut-il pour être un leader efficace? Selon un sondage de James M. Koszes et de Barry Z. Posner, l'honnêteté est la qualité la plus admirée chez les leaders. Le sondage mentionne également d'autres caractéristiques admirées chez les leaders comme l'ouverture sur l'avenir, la motivation et la compétence.

Selon eux, les personnes honnêtes sont crédibles et la crédibilité est une qualité qui inspire confiance. Un haut niveau de crédibilité peut inspirer un sentiment de fierté vis-à-vis de l'organisme, un esprit de coopération et de travail d'équipe, ainsi qu'un sentiment d'appartenance et de responsabilité personnelle.

Voici quelques exemples des méthodes employées par certains leaders reconnus pour leur crédibilité. Vous pouvez les incorporer dans votre mandat de président.

Un leader crédible :

- fait ce qu'il a dit qu'il ferait. Il tient ses promesses et ses engagements. Il est le premier à faire ce qui a été convenu de faire.
- agit d'une manière qui respecte les valeurs de l'organisme et des personnes avec lesquelles il travaille.
- croit aux valeurs de chacun et reconnaît la diversité de groupe. Il apprend à « découvrir et à communiquer les valeurs et les visions qui les réunissent ».
- écoute les autres. Le leadership est un dialogue et non pas un monologue.
- fait une différence dans la vie des autres et s'efforce de perfectionner les qualités de leader qui se trouvent dans chacun.
- reconnaît ses erreurs et les corrige.
- fait preuve d'une attitude positive et aide les personnes qui l'entourent à développer des attitudes positives et à voir l'envergure de ce qui peut être accompli.
- crée une atmosphère qui encourage la participation et l'apprentissage par l'erreur. Il construit des bases de confiance et d'ouverture d'esprit.
- met en priorité le côté communication et ne pénalise jamais quelqu'un qui dit ce qu'il pense vraiment.

Source : *Credibility: How Leaders Gain and Lose It, Why People Demand It*, par James M. Koszes et Barry Z. Posner

« ...le président doit servir de modérateur et de leader – régler les conflits, rassembler les troupes, parfois cajoler et s'il le faut parfois sévir. Aux yeux du public, le président est le symbole du conseil et souvent son porte-parole. Au sein du conseil, l'attitude personnelle du président sert d'exemple aux autres membres. »

John W. Nason

Choisir le président d'un conseil

La première étape pour choisir un bon président a lieu pendant le recrutement du conseil. Assurez-vous d'examiner d'abord les possibilités dans l'organisme même. Le comité de nomination, le président du conseil d'administration en place et les autres participants de l'organisme doivent toujours être à l'affût de leaders potentiels parmi les bénévoles. Par exemple, il se peut que certains membres actuels du conseil aient déjà eu ailleurs des expériences comme présidents.

Encourager les membres de la communauté à faire partie de comités du conseil ou à travailler sur des projets spéciaux peut faire ressortir des leaders potentiels. Lorsque le travail du comité ou le projet est terminé, offrez aux personnes d'autres occasions de travailler pour l'organisme. Cela permet aux bénévoles de voir l'organisme sous différents angles et de consolider le groupe de leaders possibles lorsqu'il sera temps d'élire un nouveau président.

Assurez-vous de bien observer ceux qui ont dirigé des comités ou d'autres projets. Des présidents de comités qui ont réussi ont souvent ce qu'il faut pour être de bons présidents de conseil.

Idéalement, vous devriez être capable de trouver plusieurs personnes susceptibles de prendre le poste de président. Certains organismes utilisent le poste de vice-président comme formation pour le poste de président.

Peu importe la personne choisie par votre conseil, assurez-vous qu'elle possède les capacités, les qualités, l'intérêt et le temps nécessaires pour diriger votre organisme. N'oubliez pas « qu'un conseil solide peut mener un organisme sans but lucratif vers le succès. Par contre, un conseil déficient peut entraver la croissance ou l'arrêter complètement ». (Scribe & Associates)

« Vous devez être l'image du changement que vous désirez obtenir. »

Mahatma Gandhi

Board Development **Cahiers d'exercices autogérés**

Le Board Development Program publie une série de cahiers d'exercices autodirigés sur les questions d'élaboration d'un conseil.

Cinq cahiers d'exercices sont mis à votre disposition (en anglais seulement) :

- *Developing Job Descriptions for Board Members of Nonprofit Organizations*
- *Drafting and Revising Bylaws*
- *BOARD BUILDING: Recruiting and Developing Effective Board Members for Not-for-Profit Organizations*
- *Financial Responsibilities of Not-for-Profit Boards*
- *Hiring and Performance Appraisal of the Executive Director*

Quelques points à retenir

Le président du conseil : Voter ou ne pas voter?

On nous demande souvent si le président du conseil devrait voter. Voici quatre situations que nous avons pu observer.

1. Le président ne peut pas voter. Cette approche veut que le président reste neutre.
2. Le président ne vote qu'en cas d'égalité des voix.
3. Le président a une voix, comme tout autre membre du conseil.
4. Le président vote avec le conseil et ensuite a droit à un deuxième vote seulement en cas d'égalité des voix.

En suivant le principe que tous les membres du conseil, y compris le président, ont la même autorité, nous privilégions l'option 3. En cas d'égalité des voix, la motion est considérée comme refusée. Il est possible également de demander une majorité à 75 % pour pouvoir accepter une proposition. Cela permet au président de voter et de réduire les divisions qui pourraient survenir lorsque les points de vue sur une question sont partagés.

Il n'est pas recommandé d'accorder une deuxième voix au président car cela lui donnerait plus de voix que les autres membres du conseil. Nous avons souvent vu que si l'opposition dans un conseil essaie de gagner le deuxième vote du président, cela ne finit que par diviser de façon permanente le conseil.

N'hésitez pas à nous communiquer avec nous si vous avez des questions.

Pour obtenir de plus amples renseignements au sujet de l'élaboration de conseils

Communiquez avec le Board Development Program pour recevoir les autres publications des bulletins du *Board Development*.

Autres publications :

- *Mettre en place de meilleurs conseils d'administration*
- *Où sont passés les membres?*
- *Des réunions qui fonctionnent*
- *Un conseil sain*
- *Responsabilités financières du conseil d'administration d'un organisme sans but lucratif*
- *Utiliser au maximum son temps et ses efforts – Collaborer!*
- *Rôles et responsabilités des conseils d'administration sans but lucratif*

Board Development Des conseils efficaces pour des organismes efficaces

« Il est primordial que le titulaire du titre de président soit sans cesse à la recherche de membres de conseil ou de membres de comités qui semblent avoir les qualités requises pour devenir président et leur permette ensuite de se préparer à occuper un jour ce poste important. »

Andrew Swanson

« Il n'existe pas de problèmes – seulement des occasions de montrer sa créativité. »

Dorye Roettger



Board Development Program
Bureau 907, Standard Life Centre
10405, avenue Jasper
Edmonton AB T5J 4R7
www.albertabdp.ca

Que fait le président du conseil?

Le président du conseil :

- ❑ s'assure que le conseil exécute son rôle de direction.
- ❑ préside les réunions du conseil et les réunions du comité de direction.
- ❑ délègue ce qui peut être délégué pour répartir le travail et permettre aux autres de prendre de l'expérience.
- ❑ encourage la participation des membres du conseil aux réunions et pendant les activités.
- ❑ dirige le conseil pour qu'il ne perde pas de vue la mission de l'organisme et ses objectifs à long terme.
- ❑ oriente les nouveaux membres du conseil.
- ❑ s'assure que des présidents de comités soient nommés.
- ❑ s'assure que le conseil prépare un plan de travail annuel et surveille le plan.
- ❑ s'assure qu'il existe un processus d'évaluation de l'efficacité des membres du conseil.
- ❑ prend les mesures nécessaires à l'égard des membres du conseil qui n'exécutent pas leur rôle.
- ❑ supervise le conseil pour s'assurer qu'il respecte les règles, politiques et procédures établies.
- ❑ prépare l'ordre du jour du conseil en consultation avec les membres et le directeur général.
- ❑ sert de leader pour l'équipe du conseil.
- ❑ stimule les efforts de perfectionnement du conseil.
- ❑ assume son poste de membre nommé d'office aux comités et assiste aux réunions en cas de besoin.
- ❑ a un rôle prépondérant pour les collectes de fonds.
- ❑ représente le conseil auprès de la communauté.

Pour ne pas alourdir le texte, nous nous conformons à la règle qui permet d'utiliser le masculin avec valeur de neutre.