



POLITIQUE GENERALE DE L'AMGE CONCERNANT LA STRUCTURE ET LE MANAGEMENT DES ASSOCIATIONS



Introduction

Aux termes des Statuts de l'AMGE

Un membre de l'Association mondiale est une Organisation nationale qui doit :

- ◆ être autonome, libre de formuler sa politique générale et de la mettre en pratique ;
- ◆ être indépendante de toute organisation politique et de tout parti politique.

(Article V- Membres, paragraphe 1 d) et e))

L'AMGE estime que sa Mission ne peut être remplie que par une association nationale dotée de sa propre structure indépendante, décidée par ses membres et stipulée dans ses statuts, et reflétant sa nature :

- ◆ de Mouvement volontaire d'éducation non formelle
- ◆ d'association non politique
- ◆ d'association démocratique

Politique générale

L'AMGE exige l'utilisation de structures organisationnelles fondées sur des domaines de responsabilité clairement définis, une représentation équitable et une communication efficace et transparente.

L'AMGE reconnaît l'importance du recours à une structure organisationnelle flexible, appropriée aux réalités au sein desquelles l'association opère et gardienne des valeurs de l'AMGE.

L'AMGE exige un management de haut niveau garantissant un emploi rationnel des ressources humaines, financières et techniques.

Explication

Il règne au sein de l'AMGE une grande diversité de structures et de styles de management. Chaque association choisira une structure ou un style de management approprié, aligné sur la politique générale de l'AMGE et répondant aux aspirations et aux besoins actuels de ses membres à l'intérieur de son contexte culturel.

L'engagement envers une représentation équitable inclut la garantie d'une représentation équilibrée de tous les groupes de membres, d'une représentation géographique juste et la participation des jeunes femmes à la prise de décision.

Les valeurs de l'AMGE sont exprimées dans la Promesse et Loi que chaque association adopte. Il incombe à chaque association de veiller au respect et au maintien de ces valeurs dans toutes ses activités.

L'auto-évaluation et la planification stratégique sont d'importants outils du management satisfaisant d'une association et de sa croissance équilibrée.

La bonne interaction d'une association avec les structures régionales et mondiales, et sa participation à ces structures, sont une responsabilité et un privilège de l'affiliation.

Adoptée par le Conseil mondial à sa 92e réunion en octobre 1998



DIRECTIVES DE L'AMGE SUR LA STRUCTURE ET LE MANAGEMENT DES ASSOCIATIONS

Sommaire

Introduction	1
Les valeurs dans le management	5
La structure et les statuts	12
Le leadership de l'association	15
La formation d'équipes efficaces	22
Les rôles et responsabilités	26
Le personnel et les bénévoles	29
Le rôle d'un Bureau national	33
L'implantation d'un bureau national	35
Les compétences en matière de management	38
La communication dans le management	39
La délégation	42
L'introduction à la planification stratégique	44
La gestion du changement	49
Le suivi d'avancement et l'évaluation	55



DIRECTIVES DE L'AMGE SUR LA STRUCTURE ET LE MANAGEMENT DES ASSOCIATIONS



Introduction

La structure, le management et le Guidisme/Scoutisme féminin

La Mission de l'AMGE est de permettre aux filles et aux jeunes femmes de développer pleinement leur potentiel de citoyennes du monde, conscientes de leurs responsabilités. Afin d'y parvenir, les associations de guides/éclaireuses ont besoin de proposer aux filles et aux jeunes femmes des programmes éducatifs de qualité. Elles ne peuvent le faire avec efficacité que si la structure et le management de l'organisation fonctionnent de façon adéquate. Quelles que soient la taille, la richesse ou l'expérience de votre association, vous aurez besoin d'une structure appropriée, d'une communication claire, d'un encadrement solide et d'équipes efficaces afin d'atteindre les buts de votre association et de remplir la Mission.

Il existe naturellement au sein de l'AMGE une grande diversité d'associations. Elles devraient toutes se considérer comme des organisations dynamiques et vivantes, procédant régulièrement à un examen de tous les aspects de leur structure et de leur management afin d'exécuter leur tâche avec compétence dans un monde en mutation permanente.

Ces directives apporteront à certaines associations des concepts et des défis d'une grande nouveauté dans les domaines de la structure et du management. D'autres associations y trouveront un cadre utile à un réexamen des aspects clés de la structure et du management ou une base précieuse à une première vérification dans ce domaine.

Qu'elles fassent l'objet d'une utilisation complète ou partielle, nous espérons que ces directives inciteront le lecteur à approfondir les domaines abordés, à s'interroger et à reconnaître l'importance, pour son association, d'une structure et d'un management appropriés et efficaces.

Pourquoi se préoccuper de la structure ?

La plupart des organisations non gouvernementales (ONG) possèdent des structures beaucoup plus complexes que les entreprises commerciales. Le partenariat entre les volontaires et le personnel au sein du processus de management, ainsi que la participation des membres à tous les niveaux, ont besoin d'être soigneusement canalisés afin de fonctionner correctement. D'où l'importance vitale d'une structure pour une ONG si l'on souhaite qu'elle facilite la participation des dépositaires d'enjeux/membres et une gestion efficace des activités.

La STRUCTURE d'une organisation définit les rapports entre les individus et les groupes au sein de l'organisation et, en particulier, qui prend quelle décision.

Les structures de nombreuses organisations se forment avec le temps et, comme une organisation change, il est souhaitable d'examiner périodiquement les structures pour s'assurer qu'elles sont toujours appropriées aux besoins de l'organisation. Pour de bons managers, une structure médiocre peut être une source de frustration limitant leur capacité de gestion. De même les volontaires peuvent être frustré(e)s par une structure qui les empêche de participer efficacement. C'est ainsi que la structure et le management sont inséparables et se soutiennent mutuellement.

...alors qu'entendons-nous par management ?

- ◆ la jeannette qui choisit l'insigne auquel elle va se consacrer en premier
- ◆ la cheftaine de compagnie qui répartit les tâches d'une activité
- ◆ la responsable qui décide du montant des inscriptions des membres de son unité



Ces décisions sont toutes du ressort du 'management' et se prennent régulièrement au sein du Guidisme/Scoutisme féminin. Nous ne les voyons peut-être pas sous cet angle car, traditionnellement, le management était considéré comme appartenant à la culture des affaires et peu approprié par conséquent à des organisations où priment les valeurs. Il est tentant d'abandonner ce terme, toutefois en agissant ainsi nous perdons un concept utile. Le dictionnaire définit le management comme 'l'organisation, la conduite, la prise en charge ou la réussite d'un but que l'on s'est fixé'.

Le management est le processus par lequel nous accomplissons une tâche et inclut souvent des décisions sur le mode d'utilisation des ressources (personnes, argent, temps, etc.).

Nous 'gérons' nos vies, nos familles et notre argent sans même y penser. Nous prenons au niveau de notre emploi du temps des décisions qui ont des répercussions sur nos activités et sur des tiers. En général, ce n'est pas l'expérience du management qui nous fait défaut – ce qui manque à la plupart d'entre nous, toutefois, ce sont les compétences nécessaires pour qu'il soit satisfaisant. Ce qui fait la différence entre un management de bonne et de mauvaise qualité, c'est un meilleur usage du temps, de l'argent ou d'autres ressources.

Dans une organisation volontaire telle que le Guidisme/Scoutisme féminin, le management est crucial car nos organisations sont caractérisées par des ressources limitées. Le temps est précieux car il s'agit habituellement de celui des volontaires, et l'argent est rare car il est souvent donné. Le management est, de ce fait, pour nous une nécessité absolue – plus encore, diront certains, que pour le secteur commercial !

La structure, le management et l'AMGE

L'AMGE a déjà étudié les questions liées à la structure et au management dans plusieurs documents :

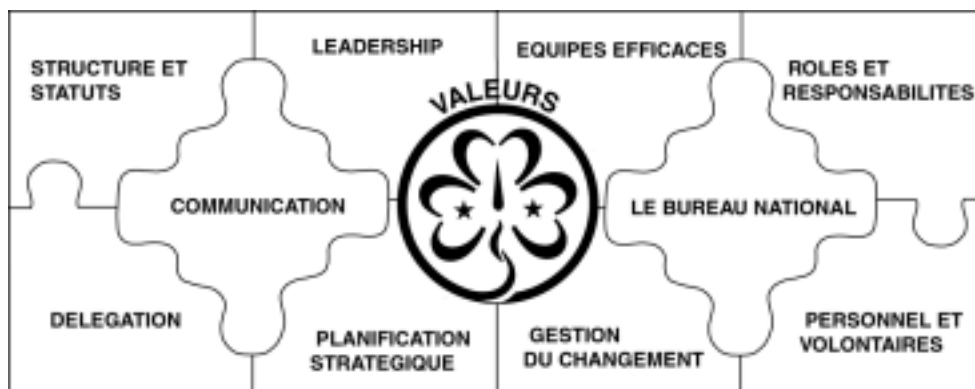
- ◆ Guide d'auto-évaluation – il aborde tous les aspects de la vie d'une organisation et consacre une section à la structure et à la gestion. Cette partie a servi de base à l'essentiel de ce document.
- ◆ Comment devenir membre de l'AMGE ?
- ◆ Comment rédiger des statuts ?

L'AMGE s'est dotée d'une politique générale en matière de structure et de management des associations. L'objet des directives est d'aider à la mise en oeuvre de cette politique.

La structure et le management : un véritable puzzle !!

Le thème de 'la structure et du management' se compose de différents domaines qui semblent tous liés les uns aux autres. Comme un puzzle !! Pour parvenir au meilleur résultat, il faut se procurer tous les éléments et les imbriquer les uns dans les autres !

Dans ces directives nous nous penchons sur les domaines suivants :



- ◆ Les valeurs dans le management
- ◆ La structure et les Statuts
- ◆ Le leadership de l'association
- ◆ La formation d'équipes efficaces
- ◆ Les rôles et les responsabilités
- ◆ Le personnel et les volontaires
- ◆ Le Bureau national

Pour être efficace dans ces domaines, des connaissances et une expérience pertinentes ont leur importance, tout comme l'utilisation de certaines compétences ressortant du management. C'est ainsi que pour appuyer le développement de ces domaines, les directives consacrent leur seconde partie aux compétences en management suivantes :

- ◆ La communication dans le management
- ◆ La délégation
- ◆ L'introduction à la planification stratégique
- ◆ La gestion du changement
- ◆ Le suivi d'avancement et l'évaluation

Tout au long de ces directives vous trouverez des liens entre les sections – là où les différents éléments du puzzle de la structure et du management s'imbriquent les uns dans les autres.

Le management dans le Guidisme/Scoutisme féminin – les valeurs au centre des préoccupations

La pièce centrale du puzzle de la structure et du management de l'AMGE est représentée par les Valeurs du mouvement.

L'innovation en matière de management, ses concepts, sa démarche, sont dans le camp du secteur commercial, mais les organisations volontaires ne peuvent les importer tels quels car il existe des différences majeures entre les deux secteurs. Le management est défini par des 'questions critiques', sujettes à de grandes différences – pour une entreprise la question critique sera habituellement le profit, pour une ONG il s'agira des valeurs de l'organisation, reflétées dans la Mission. D'où la nécessité d'une approche différente. Une ONG bien gérée N'est PAS une organisation fonctionnant comme une entreprise commerciale mais une ONG bien gérée dans le contexte qui lui est propre.

Les quelques caractéristiques suivantes illustrent le défi représenté par le management des associations de guides/éclaireuses :

- ◆ Les valeurs doivent être appréciées
- ◆ Les objectifs sont souvent vagues, par ex. réaliser notre Mission, qu'entendons-nous par là ?
- ◆ La performance est souvent difficile à contrôler, par ex. comment savons-nous si nous avons réalisé notre Mission ?
- ◆ Les organisations doivent rendre des comptes, sur un même pied d'égalité, à de nombreux dépositaires d'enjeux, autrement dit les responsables, les membres, les parents, etc, qui ont tous un enjeu différent et des vues différentes sur les priorités.
- ◆ Le volontariat est un ingrédient essentiel.

On espère que ce document fournira quelques indications sur la façon dont les associations de guides/éclaireuses peuvent élaborer une démarche de management qui leur est appropriée et qui répond le mieux aux besoins de leurs membres.

(voir la section sur les 'valeurs dans le management')



L'utilisation de ces directives

L'objet de ces directives est d'offrir un cadre au sein duquel les associations de guides/éclaireuses peuvent examiner leur propre structure et management et identifier les domaines à modifier et à améliorer. Ce document propose un point de départ à un débat. Il existe, au niveau national/régional/mondial, de nombreuses ressources susceptibles de servir au suivi de domaines particuliers ou à l'élaboration d'outils particuliers.

Chaque section commence par une brève explication des principales questions abordées.

Le but de chaque section est également précisé – quelle action/réflexion la section vise à provoquer chez l'association lisant ces directives afin d'accompagner un développement plus poussé dans ce domaine de la structure et du management. Ceci devrait être utile aux formatrices utilisant les directives comme un document de formation de base sur la structure et le management ainsi qu'aux lecteurs individuels, aux Conseils, etc. recourant aux directives à titre indépendant.

Pourquoi ne pas allouer un certain temps au cours d'une réunion du Conseil national à l'examen du domaine de la structure et du management ? Vous pourriez demander à une formatrice d'étudier ces directives et de vous aider à les parcourir. Puis identifier un ou deux domaines spécifiques que vous aimeriez approfondir au cours de l'année à venir.



Les valeurs dans le management

Les associations de guides/éclaireuses sont des organisations fondées sur des valeurs, ce qui influence chaque domaine de leur travail et les méthodes qu'elles emploient. Les membres de l'organisation se sentiront liés par certaines valeurs communes, mais des divergences d'interprétation ou des avis différents quant à la façon de mettre en pratique des valeurs fondamentales peuvent déboucher sur des conflits. Nous avons besoin d'apprendre à utiliser cette base de valeurs comme un stimulus et une force.

But :

Examiner :

- ◆ Les valeurs de notre organisation
- ◆ Les rapports entre les valeurs individuelles et organisationnelles
- ◆ Les valeurs dans les différents aspects du management de l'organisation
- ◆ L'apport d'une meilleure compréhension des valeurs dans la gestion à l'amélioration de nos associations.

Les valeurs du Guidisme/Scoutisme féminin

Nous appartenons à un mouvement pour lequel les valeurs sont essentielles, mais il est utile de consacrer quelque temps à définir ce que cela signifie véritablement.

On peut définir les valeurs comme les croyances et les principes moraux dont une personne ou un groupe (organisation) reconnaît l'importance et qui guident sa vie.

Les valeurs 'universelles' du Mouvement des guides/éclaireuses portent le nom de Principes fondamentaux. Conçues par Baden-Powell, elles sont incorporées dans la Promesse et Loi.

Lorsque l'on travaille avec les membres de l'association, on retrouve les valeurs de l'association tout au long du programme pédagogique et chaque membre fait sa promesse, s'engageant ainsi à respecter les valeurs et les idéaux communs. Mais quand il s'agit de travailler avec des valeurs dans la gestion d'une association, avec des volontaires adultes, des comités, dans des rapports avec le personnel et d'autres organisations, tout n'est pas si clair.

Réfléchissez aux valeurs, incorporées dans la Promesse et Loi, qui ont de l'importance dans votre association. Est-il aisé de les appliquer au management de votre association ? Discutez des autres facteurs affectant l'utilisation des valeurs dans les processus de management.

Si l'on approfondit cette réflexion

Y a-t-il d'autres valeurs, que vous jugez important de reconnaître, qui sont plus spécifiques au management de votre association ?

Comment partagez-vous ces valeurs au sein de vos équipes/personnel, etc. ?

L'utilisation concrète des valeurs

Toute organisation, ou tout individu, a besoin en premier lieu d'identifier les valeurs jugées importantes afin de les utiliser pour donner une direction au travail accompli. Dans le Guidisme/Scoutisme féminin, les valeurs et les aspirations de l'organisation dans son ensemble sont d'une importance vitale.



Nous sommes unies par un ensemble de croyances et de convictions communes concernant notre travail d'accompagnement du développement personnel des filles et des jeunes femmes. Dans la meilleure des situations, nos valeurs se traduisent par une mission et un ensemble de buts auxquels se consacre l'organisation. Véritable force d'impulsion, elles s'associent à d'autres éléments de la constitution de l'organisation pour parvenir à une grande performance.

Quand on planifie, à n'importe quel niveau, les valeurs que nous détenons jouent un rôle important dans la détermination de nos aspirations.

Il est important que nos valeurs soient visibles - que nos membres et les personnes extérieures au Mouvement puissent voir 'd'où nous venons'. Nécessaire pour la compréhension mutuelle et la communication, ceci est aussi indispensable au renforcement de la crédibilité de l'organisation.

Votre association dispose peut-être de certains des éléments suivants qui aident à rendre visibles certaines de nos valeurs et les réalisations qu'elles nous inspirent :

- Déclaration de Mission
- Déclaration de perspective à long terme
- Buts à court terme/long terme
- Code de conduite
- Déclarations sur des questions spécifiques

Les valeurs par opposition aux traditions

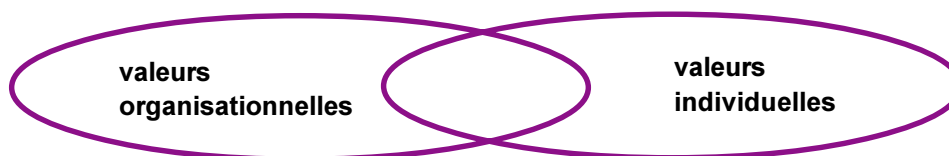
On peut argumenter que dans le Guidisme/Scoutisme féminin il existe parfois une confusion entre les valeurs et les traditions. Les valeurs qui déterminent la nature et l'objet du Guidisme/Scoutisme féminin sont très populaires et ont démontré leur longévité. Cependant, il nous faut, de temps en temps, vérifier la pertinence de la base des valeurs pour la société dans laquelle nous opérons. Peut-être est-il nécessaire de modifier le langage utilisé pour parler de nos valeurs. Peut-être les changements de la société signifient-ils que la compréhension d'une valeur donnée a besoin d'être 'mise à jour'.

Dans certains cas, les traditions, autrement dit la 'façon guide' de faire les choses, peuvent être considérées à tort comme faisant partie de la base de valeurs. Le monde est en mutation permanente et le mode de fonctionnement du Guidisme/Scoutisme féminin se doit d'évoluer parallèlement, en réponse aux besoins des membres, c'est-à-dire les guides et les chefs d'unité. Les traditions sont excellentes quand elles incorporent des valeurs qui sont toujours pertinentes et nécessaires. A nous de vérifier régulièrement notre motivation dans le travail et notre façon d'opérer afin de nous assurer que nous travaillons toujours en fonction d'une base de valeurs nécessaires.

Les valeurs organisationnelles par opposition aux valeurs individuelles

Il est peu probable que les valeurs individuelles de toute personne donnée coïncideront entièrement avec les valeurs de l'organisation. Chaque membre, naturellement, aura tendance à s'identifier étroitement aux valeurs de l'organisation parce qu'elles sont un élément primordial d'une organisation de guides/éclaireuses. Mais les systèmes personnels de valeurs sont aussi influencés par les situations individuelles, par le contexte culturel, éducatif, économique, spirituel et politique de chacun.

Le diagramme suivant peut illustrer cette situation :



Chacun(e) aura un domaine de 'chevauchement' différent avec les valeurs organisationnelles. Son échelle de valeurs, autrement dit les valeurs auxquelles il/elle accorde la plus haute priorité, variera également. D'où certaines différences entre les positions de chacun, susceptibles de déboucher sur un conflit d'opinion.

Quand un conflit se produit, il est important de s'efforcer de vérifier s'il a sa source dans les valeurs sous-jacentes détenues par chacun, car ce domaine est l'un des plus difficiles à réconcilier. Ce problème peut se poser avec plus d'acuité dans les organisations telles que les associations de guides/éclaireuses où les valeurs servent à orienter toutes les activités de l'organisation. Une entreprise commerciale, par contre, peut faire l'union autour de son but principal de réalisation de bénéfices et s'épargner des 'conflits de valeurs' parfois très chargés d'affectivité. Naturellement, une organisation expérimente toujours le plus fort engagement et la meilleure productivité quand les valeurs individuelles coïncident au maximum avec les valeurs organisationnelles.

Face à un conflit basé sur les valeurs, il est important

- de reconnaître et de respecter les divergences d'opinion
- de garantir une bonne communication et l'écoute active de chacun
- de se concentrer sur les valeurs détenues en commun afin de conserver la force organisationnelle.

Citons parmi les valeurs essentielles de l'AMGE :

L'ASPECT PROGRESSIF

**LA RECONNAISSANCE D'UN ETRE SUPERIEUR/
DIMENSION SPIRITUELLE**

**L'OUVERTURE À TOUS, L'AUTONOMIE ET LA
DEMOCRATIE**

L'ENGAGEMENT MONDIAL

**LA RESPONSABILITE ENVERS LES AUTRES ET
ENVERS LA COMMUNAUTE**

LES CHANCES EGALES

LE RESPECT ET LA TOLERANCE

LE SERVICE

LALOYAUTE

L'INTEGRITE

L'ENGAGEMENT VOLONTAIRE

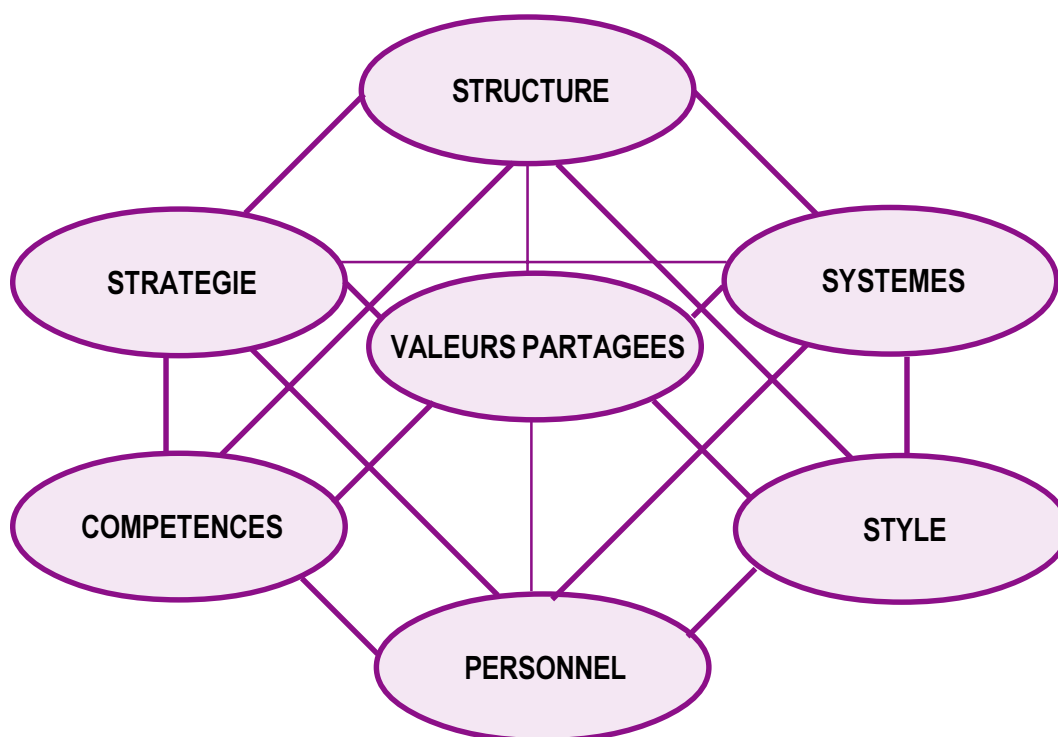
LA PRISE DE CONSCIENCE DE L'ENVIRONNEMENT



Les valeurs dans les différents aspects du management

Si nous souhaitons utiliser nos valeurs de façon active et consciente dans le management de nos associations, nous avons besoin d'observer de plus près comment elles sont liées à ses différents aspects. Henry Mintzberg, entre autres, a eu l'idée de recourir au cadre représenté ci-après pour identifier les 'éléments critiques' des organisations. Il montre comment tous les éléments du management sont reliés entre eux ainsi qu'au noyau central des valeurs partagées de l'organisation.

Cadre des éléments critiques des organisations selon Mintzberg



Ayant examiné les valeurs partagées dans les sections précédentes, nous pouvons maintenant nous pencher sur les autres éléments de l'organisation et de son management et examiner leurs rapports avec les valeurs au centre de l'organisation.

La structure

La structure de l'organisation est un élément important du cadre. Elle représente les circuits de la communication et de la prise de décision dont l'efficacité dépendra de la façon dont ils sont établis. (Voir la structure et les Statuts).

Quelles sont les valeurs qui déterminent l'élaboration de la structure de votre association ? Utilisez-vous votre structure d'une façon appropriée au soutien des principes de la démocratie, d'une représentation équitable ?

La stratégie

Ici, la stratégie signifie les actions envisagées par l'organisation en réponse (ou de façon anticipée) aux changements de l'environnement externe. Il peut s'agir d'une législation gouvernementale ou de la concurrence d'une autre organisation de jeunesse. Ce peut être aussi la croissance des effectifs ou une chute des membres dans une tranche d'âge. Elaborer une stratégie, c'est déterminer les initiatives à prendre pour faire face à ces problèmes et, en même temps, renforcer sa position en tant qu'acteur de premier plan dans la diffusion de l'éducation non informelle aux filles et aux jeunes femmes. Il est très





important que le Conseil national élabore des stratégies, à la fois coordonnées et réalistes, sur la base des valeurs et des buts de l'organisation, et que des priorités leur soient adjointes, afin d'orienter les ressources et l'énergie en conséquence. La stratégie ne peut être élaborée ou exécutée avec efficacité sans les autres éléments de l'organisation figurant dans le diagramme du cadre.

Les systèmes

Ce sont toutes les procédures, formelles et informelles, employées dans l'organisation. Le Guidisme/Scoutisme féminin possède un grand nombre de systèmes et de procédures internes ayant trait au programme, à la formation, aux réunions, à la prise de décision, aux élections, à la préparation de budgets et de rapports. Quand ils sont clairs et faciles à comprendre, et quand ils présentent des avantages évidents, ce sont des atouts de poids. Ils peuvent offrir un cadre utile à une organisation de petite taille et en pleine croissance. Dans une grande organisation, il est plus difficile pour les procédures internes de conserver la clarté de leur objet. Les systèmes donnent parfois l'impression d'être des buts en eux-mêmes ! Les systèmes sont également changeables. Il est peut-être tentant d'agir comme on l'a toujours fait, mais pour l'efficacité et l'harmonie, nous devrions nous assurer que les systèmes utilisés sont adaptés à nos besoins.

Les systèmes devraient soutenir la base de valeurs reconnue et faciliter la concrétisation dans l'action des valeurs et des buts.

Le style

Le style d'une organisation est reflété dans les actions de ses responsables et de ses managers. C'est un domaine où les valeurs personnelles peuvent se manifester avec force.

Les valeurs organisationnelles ont besoin d'être clairement définies à l'avance afin d'offrir un cadre au style de management et de permettre à chacun d'être guidé par elles.

En commun avec de nombreuses organisations gérées largement par des volontaires, les associations de guides/éclaireuses ont besoin de consacrer une attention particulière à l'actualisation de leur style de management. Le style d'organisation et de présidence des réunions, souvent très influencé par la tradition, est un exemple des domaines d'activités visés.

Vous pourrez sans doute trouver, dans ce domaine, d'autres exemples où il faudra être plus pertinent, mieux connecté aux autres éléments de l'organisation et à son management, ou plus enraciné dans la base de valeurs partagées.

(voir aussi la section sur 'le leadership de l'association')

Parfois, les organisations fondées sur des valeurs s'attachent à des valeurs erronées dans leur style de management et réduisent leur efficacité. L'association peut, par exemple, conserver un membre du personnel ou un volontaire ne convenant pas à la tâche parce qu'elle est trop indulgente pour les encourager à changer de travail. Ceci débouchera sur l'insatisfaction des autres volontaires et membres du personnel et le travail ne pourra pas s'accomplir dans l'efficacité. Adoptez une vue d'ensemble des valeurs. Pour être efficace dans l'accomplissement de la Mission, il est nécessaire que les tâches soient effectuées avec compétence et de manière professionnelle.

Le personnel

Dans ce contexte le terme de gestion, 'personnel', caractérise les volontaires adultes qui représentent la main d'oeuvre de l'organisation. Il existe, dans le cas de certaines organisations, une autre catégorie de personnel, les employé(e)s rémunéré(e)s. La théorie s'applique à ces deux groupes. Le rôle du personnel est crucial quand il s'agit de rendre



l'organisation efficace. On a pu observer que les organisations qui obtenaient de bonnes performances accordaient une grande importance à l'aspect relationnel de leurs activités. Dans une organisation volontaire, ceci est particulièrement vital. Nous avons besoin de la présence d'adultes bien ajustés et très motivés dans toute l'organisation pour que le Guidisme/Scoutisme féminin devienne significatif pour les filles et les jeunes femmes. (Voir la section sur 'le personnel et les volontaires').

Le développement du personnel au travers de la formation a aussi son importance.

Pour bénéficier d'un personnel prêt à s'investir, qu'il s'agisse de volontaires comme de personnel rémunéré, il est important que l'organisation reste claire sur ses valeurs. C'est un sujet sur lequel on peut revenir régulièrement afin de constater comment le travail accompli est lié à la base de valeurs de l'organisation.

Les compétences

Les temps changent, et la gamme des compétences au sein d'une organisation a besoin de s'adapter en conséquence. La technologie de l'information, par exemple, a apporté des changements révolutionnaires aux compétences administratives, et il se peut que les compétences et les systèmes en vigueur dans une organisation aient besoin d'être modifiés. L'évolution des modes de communication peut aussi faire appel à de nouvelles compétences. Dans certains pays la nature changeante de la concurrence pour les loisirs des jeunes signifie qu'il nous faut de nouvelles compétences pour promouvoir le Guidisme/Scoutisme féminin, ou que nous avons besoin d'utiliser un nouveau langage pour nous décrire au monde extérieur. Pour l'organisation, il est important de disposer d'un ensemble adéquat de compétences et aussi de reconnaître que les compétences nécessaires évolueront avec le temps.

L'acquisition de compétences devrait être liée aux valeurs impliquées dans l'application des nouvelles compétences. Soyez toujours très clair(e)s en ce qui concerne les compétences nécessaires pour atteindre les buts que vous avez basés sur vos valeurs.

Le diagramme du cadre indique que les rapports entre les éléments de n'importe quelle organisation influenceront sa réussite. Il n'y a pas vraiment un ordre d'importance parmi ces éléments. Ils sont tous interconnectés et liés aux valeurs partagées de l'organisation. Quand on envisage d'introduire des changements dans n'importe lequel de ces éléments, il faut prendre en considération l'effet subi par tout le cadre ainsi que les rapports existant en permanence avec la base de valeurs partagées.

Les valeurs et la prise de décision

La consultation

Le processus de la prise de décision dans le Guidisme/Scoutisme féminin reflète une tradition démocratique. La base de valeurs favorise le concept de la participation de tous les membres à la détermination de l'orientation de l'avenir pour l'organisation. Ceci peut être reflété dans le processus d'élection des responsables régionaux et nationaux ou dans le processus de consultation des effectifs sur les propositions de changement.

Le mode de consultation choisi exprime le degré d'importance accordé à cette valeur dans le Guidisme/Scoutisme féminin. On peut retrouver cette consultation dans les assemblées générales ou lors de réunions ou manifestations spéciales ; elle peut également prendre la forme d'un questionnaire diffusé par des bulletins ou des magazines ou être explorée par des discussions dans les instances locales de l'organisation avec un processus structuré de transmission au conseil national. A ses débuts, une association s'efforcera de consulter les membres sur la plupart des points ayant trait à son développement.



Dans le cas des associations plus établies, l'enjeu réside dans le choix des points destinés à la consultation et d'un mode de consultation efficace. Cette question est particulièrement sensible quand l'organisation a besoin d'introduire des changements plutôt substantiels, par ex. la mise à jour de l'énoncé de la Promesse et Loi car on pourrait y voir une menace à la base de valeurs et à la mission.

Le consensus

On retrouve aussi cette base de valeurs au sein des réunions du Conseil national, c'est pourquoi, en partie, une démarche consensuelle est la façon la plus aisée de prendre des décisions dans les organisations du Guidisme/Scoutisme féminin. Les valeurs du Mouvement sont acceptées par toute personne faisant sa Promesse, et le niveau de l'engagement à l'égard de l'organisation est exceptionnellement élevé. Chacun(e) aura son point de vue sur les domaines clés du développement pour l'organisation et ceci se traduira par la profondeur et la longueur des débats sur les propositions au sein du Conseil national et d'autres comités. Ceci a son importance car les effectifs auront aussi une gamme d'opinions et de points de vue.

Le danger, toutefois, c'est que l'on risque de perdre de vue le tableau général de la situation de l'organisation. Il existe parfois, au sein de débats de ce genre, un élément émotionnel dû à un engagement personnel très profond concernant les valeurs. Ceci peut déformer un point de vue rationnel, particulièrement indispensable quand des décisions difficiles concernant les changements sont nécessaires.

Un dernier mot

L'une des forces du Guidisme/Scoutisme féminin, c'est cette base de valeurs sur laquelle il repose. Elle lie les membres et peut être émotive. Il est par conséquent important que les managers reconnaissent ce fait et le prennent en considération dans tous les domaines du travail et de la prise de décision.



La structure et les statuts

Chaque unité d'organisation élabore sa propre structure, comme dans l'exemple tout simple de parents prenant des décisions au nom de leurs enfants ou dans celui d'une grande entreprise se composant de plusieurs centaines de personnes opérant à différents niveaux. La structure définit les rapports entre les gens (groupes et individus) au sein de l'organisation, l'association de guides/éclaireuses, par exemple. On peut alors recourir à des statuts pour définir cette structure par écrit. La structure affecte directement le fonctionnement d'une organisation, aussi est-il très important de prendre le temps de la mettre au point.

But

Réfléchir si la structure de notre association satisfait les besoins actuels de notre association et décider de tout changement nécessaire pour l'améliorer.

Comment se détermine la structure d'une association ?

Souvent, nous ignorons comment la structure d'une organisation s'est mise en place. Des facteurs historiques associés à des contraintes dans le domaine des ressources humaines et autres expliquent sa création. Mais cette structure, nous pouvons la modifier – elle n'est pas fixe – rappelons-nous qu'elle n'est là que pour nous aider à fournir un travail efficace. C'est ainsi que, bien que nous décidions de la structure de notre organisation, nous avons besoin de reconnaître qu'elle sera influencée par plusieurs facteurs, dont :

- ◆ La taille de l'organisation
- ◆ La base démocratique ou non de la prise de décision
- ◆ Une approche 'du sommet vers la base' ou 'de la base vers le sommet' en vertu de la philosophie de l'organisation
- ◆ La présence ou l'absence de contraintes au niveau des ressources humaines/ financières
- ◆ Le degré d'efficacité des moyens de communication disponibles

Les associations de guides/éclaireuses sont fondées sur des valeurs particulières qui influencent la structure et c'est ainsi que la démocratie, la Mission et les besoins des filles devraient définir le travail de l'organisation (voir les valeurs dans le management). Il existera, au sein des associations de guides/éclaireuses, des différences de structure s'expliquant par d'autres différences ou influences.

Pourquoi modifier la structure ?

Il est important d'examiner périodiquement la structure afin de s'assurer qu'elle répond toujours aux besoins de l'organisation. Ce processus ne devrait pas se produire trop souvent ou monopoliser trop de ressources – toutefois, il vaut la peine qu'on lui consacre du temps et de l'énergie.

Réunissez, à cette intention, un groupe comprenant des personnes participant à l'association de diverses façons, par exemple des membres du Conseil national, des personnes travaillant au niveau régional, des jeunes femmes, etc.

Vous choisirez peut-être de commencer par l'examen des questions suivantes :

1. L'organisation a-t-elle changé de taille depuis l'établissement de la structure actuelle ? Autrement dit, l'organisation s'est-elle agrandie ou a-t-elle diminué, ou les effectifs se sont-ils déplacés géographiquement ?
2. L'environnement au sein duquel l'organisation opère a-t-il changé de façon significative depuis l'établissement de la structure actuelle ? Autrement dit y a-t-il eu des changements sociaux/politiques importants qui ont affecté vos effectifs ?



Les méthodes de communication ont-elles débouché sur de nouvelles opportunités ?

3. La structure répond-t-elle aux besoins actuels des membres, autrement dit, avons-nous suffisamment de monde pour pourvoir les différents postes ? (Notez : ceci n'est pas seulement lié à la structure). Certains groupes/personnes sont-ils responsables de domaines importants tandis que d'autres ont des responsabilités moindres ?

Pour certaines de ces questions, la réponse sera facile, pour d'autres des recherches et une consultation élargie seront nécessaires. Les réponses sont très importantes car elles vous permettront de décider de l'opportunité des changements et de leur étendue.

Changer la structure : une réflexion créative

Ayant établi que vous pourriez améliorer votre structure, il vous faut maintenant déterminer comment vous allez vous y prendre. Il est facile de tomber dans le piège des ajustements de faible importance dont l'impact est nul ou insignifiant plutôt que de considérer les changements plus importants que l'on pourrait introduire. Il pourrait être utile de faire appel à des gens qui ne sont pas déjà impliqués et qui verront la question sous un nouvel angle, d'inviter des membres d'autres ONG aux structures différentes et de demander à des jeunes, moins concernés par le statu quo, de participer. Confiez la responsabilité des changements de structure à un groupe et demandez-lui de proposer plusieurs alternatives – il importera alors d'examiner si l'organisation dans son ensemble bénéficiera d'un changement de structure.

Voici quelques questions à soumettre à l'examen de ce groupe :

- ◆ Quels sont les objectifs de l'organisation et comment sont-ils liés à la Mission ? (ce travail sur la planification est nécessaire avant de modifier la structure – voir la section sur les 'compétences en matière de management' - peut-être jugerez-vous nécessaire de vous consacrer à ce point en premier).
- ◆ Notre structure soutient-elle ces objectifs, par ex., un groupe/comité est-il responsable de plusieurs objectifs tandis que d'autres ne se consacrent qu'à des questions d'importance secondaire ?
- ◆ Y a-t-il un chevauchement ou un écart à combler entre les différents groupes/comités ?
- ◆ Comment nous assurons-nous qu'un groupe, par ex. le Conseil national, a un aperçu général du travail de l'association ?

NOTE : La structure d'une organisation est un outil lui servant à remplir la Mission – ce n'est pas une fin en soit et on ne devrait jamais la considérer comme telle.

La mise au point d'une nouvelle structure

La préparation de l'organigramme d'une nouvelle structure est un bon exercice qui permet de constater les liens existant entre les différents éléments. Utilisez cet organigramme pour vérifier si la structure est :

- simple → Sera-t-elle comprise?
- logique → A-t-elle un sens ?
- réalisable → Fonctionnera-t-elle ?

Où interviennent les statuts ?

Les statuts d'une ONG définissent les paramètres juridiques à l'intérieur desquels l'organisation fonctionne. Ils définissent les buts de l'organisation, l'affiliation et certains aspects de la structure.

Les statuts ne devraient être modifiés que lorsque l'organisation apporte des changements importants, aussi est-il souvent préférable d'expliquer la structure de l'organisation dans le



règlement additionnel. Celui-ci sera modifié plus fréquemment sans affecter les principes fondamentaux de l'organisation.

Les statuts sont un outil important pour n'importe quelle organisation. Au lieu d'oublier ce document dans un tiroir, il faut s'y référer régulièrement pour s'assurer que l'organisation opère conformément à ses principes fondamentaux.

- Les détenteurs des postes clés et les membres connaissent-ils bien vos statuts ?
- Vos statuts définissent-ils ce qu'est AUJOURD'HUI votre organisation et ce qu'elle fait ?

L'AMGE a produit une documentation intitulée 'Comment rédiger des statuts' que vous pouvez vous procurer auprès du Bureau mondial.

Quelle est la structure typique d'une association ?

La structure de la plupart des associations de guides/éclaireuses doit comprendre les éléments suivants :

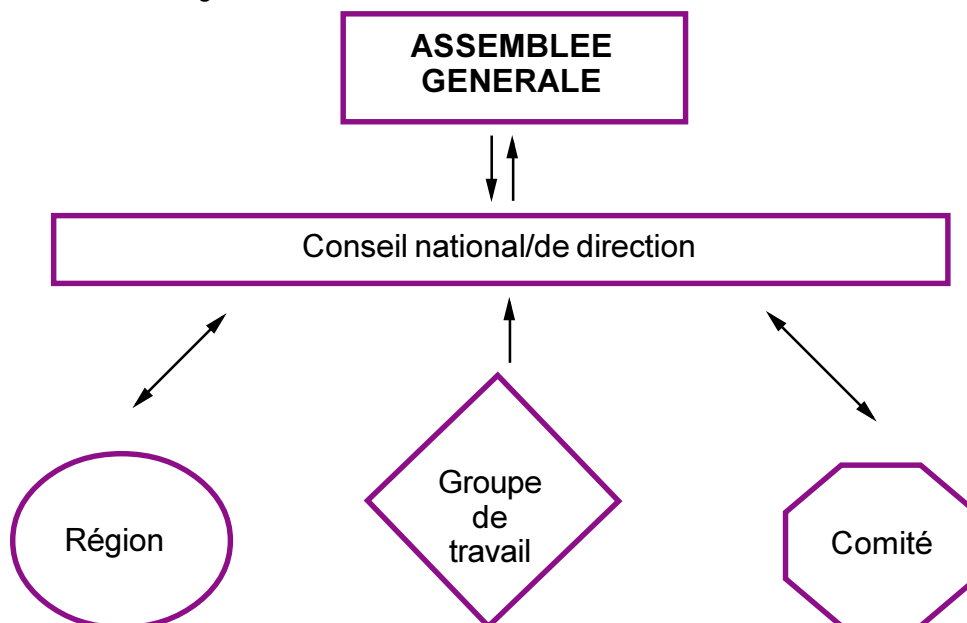
Assemblée générale

Conseil national/de direction – organe de décision, de détermination de la politique générale et de mise en oeuvre

Comités/équipes de travail

Régions/provinces – districts/compagnies/unités

L'assemblée générale est l'organe de décision le plus élevé. Les comités/équipes de travail ainsi que les régions/provinces rendent compte au Conseil national, qui est responsable devant l'assemblée générale :



Prochaine étape : faire fonctionner la structure

Une fois que vous avez décidé de la structure, il faut la faire fonctionner. Ceci exige :

- Des définitions claires des tâches de chaque personne/groupe (voir 'rôles et responsabilités')
- L'adéquation des personnes et des tâches (voir 'personnel et volontaires')
- Une bonne communication entre les différents groupes (voir 'communication')



Le leadership de l'association

Les responsables d'une organisation (par exemple le Conseil national ou tout autre détenteur d'un poste clé) guident l'organisation dans sa croissance et gèrent la façon dont elle fonctionne. Un style de leadership approprié est essentiel pour garantir une organisation démocratique bien administrée. Il est important de recruter les personnes appropriées aux postes d'encadrement de l'association et de prévoir des changements de leadership.

Buts :

Réfléchir aux exigences d'un leadership efficace – (sont-elles présentes dans votre association ?)

Considérer le rôle des responsables pendant la durée de vie d'une association (qu'en est-il dans votre association ?)

Considérer les styles de leadership (examinez celui de votre association et voyez s'il est approprié/si des changements devraient être apportés pour une gestion efficace ?)

Apprendre l'importance et le mécanisme de la planification de la relève des responsables (avez-vous besoin, dans votre association, de nouvelles stratégies pour cette démarche ?)

Un leadership compétent

La composition des responsables individuels d'une association, au sein du leadership, devrait être équilibrée afin de présenter une gamme de qualités et de compétences. Il incombe à l'encadrement de faire en sorte que l'organisation travaille en vue de l'accomplissement de sa mission par des méthodes de travail appropriées.

Un leadership compétent

- ◆ base l'activité de l'organisation sur la réalisation de la mission.
- ◆ préserve, utilise et promeut les valeurs de l'organisation.
- ◆ fonctionne au moyen de processus démocratiques, quelle que soit la taille de l'organisation. (Ceci garantit la représentativité du leadership et lui assure l'appui des membres nécessaires pour travailler avec efficacité).
- ◆ utilise, de façon judicieuse et visible, des compétences telles que la délégation.
- ◆ écoute les membres de l'organisation, communique ouvertement à tous les niveaux et encourage les jeunes femmes à prendre des initiatives et des responsabilités et à participer à la prise de décision.

Nous proposons les caractéristiques suivantes comme les qualités de base présentes chez un bon responsable :

Vision	Sens de la direction adoptée par l'organisation et de ce qu'elle espère accomplir.
Passion	Engagement dynamique envers les valeurs et la philosophie de ce que représente toute l'organisation
Intégrité	Perception aiguë de ses propres forces et faiblesses, associée à la maturité et à l'aptitude à travailler honnêtement avec d'autres personnes.
Confiance	Ceci est un produit du leadership qui ne s'acquiert pas mais doit se mériter par des actes ; la confiance confère une force considérable au leadership.
Curiosité	Ouverture d'esprit qui permet de tout questionner et se reflète par la volonté de prendre des risques.

Le rôle de l'encadrement est de garantir la mise en oeuvre de la mission de l'organisation. Cette tâche est toutefois affectée par la culture de l'organisation, à savoir la manière informelle dont travaille l'organisation, spécialement dans son approche des faits nouveaux et du changement. La culture ne dépend ni de la structure, ni de la nationalité, ni de la taille ou du statut de l'association, elle est liée à l'approche du travail et à l'attitude face à des questions et des préoccupations particulières, elles-mêmes largement définies par le leadership à différents stades.



On peut argumenter que dans les associations plus récentes, où la culture est moins établie, il y a davantage de liberté et d'espace pour grandir et s'adapter que dans les associations plus établies où la culture de l'organisation exerce une profonde influence sur son mode de fonctionnement. Le rôle des responsables dans la définition de la culture est certainement significatif aux premiers stades de la croissance. Toutefois, même dans les associations d'une certaine maturité, le leadership peut encore influencer la culture de l'organisation – par la puissance des personnalités, les valeurs et attitudes et par l'établissement de priorités, etc. La/les responsable/s peut/peuvent provoquer un changement d'approche ou d'attitude au niveau de toute l'organisation. Ceci peut se produire sans apporter des changements managériaux aux méthodes de travail ou aux systèmes établis.

◆ Réfléchissez à la culture de votre propre association

Y existe-t-il une culture

- ◆ accueillant la diversité d'opinion ?
- ◆ ouverte au changement ?
- ◆ encourageant la participation active des jeunes femmes au leadership ?
- ◆ examinant les faiblesses de l'association et considérant les problèmes de façon stratégique ?
- ◆ garantissant la prise en considération des qualités notées sous 'un leadership efficace' ?

Pour l'aider à remplir son rôle, la responsable dispose d'une description de poste clairement définie (voir *rôles et responsabilité/descriptions de poste*), de compétences appropriées à sa tâche ainsi que de ressources (temps, appui matériel) qui lui permettent d'exécuter son travail.

Rôle changeant des responsables pendant la durée de vie des associations

Il est utile de réfléchir au rôle des responsables alors que l'association s'agrandit

Pendant les premières phases du développement d'une association :

- Les responsables
- sont des visionnaires
 - sont une collection d'individus unis par un ensemble commun de croyances
 - partagent un idéal – ce que le Guidisme/Scoutisme féminin peut apporter à leur pays
 - excellent dans la communication, persuadent et inspirent les autres
 - jouent un rôle influent dans l'établissement des normes de conduite, des valeurs de l'organisation

Pendant la croissance de l'association :

- Les responsables
- sont des gens qui ont l'intuition de l'avenir
 - établissent des buts pour l'organisation
 - sont des modèles et démontrent les valeurs par l'exemple personnel

Lors du passage à la maturité de l'association :

- Les responsables
- deviennent des managers
 - travaillent avec des stratégies pour réaliser certains buts
 - oeuvrent au maintien de la situation de l'organisation

L'association peut dépasser le stade de la maturité et parvenir à une situation dangereuse où il lui faudra changer ou disparaître

- Les responsables
- sont des managers
 - se concentrent uniquement sur le contrôle des éléments afin de maintenir les méthodes de travail de l'association
 - ne sont pas centrés sur la vision et la diversité

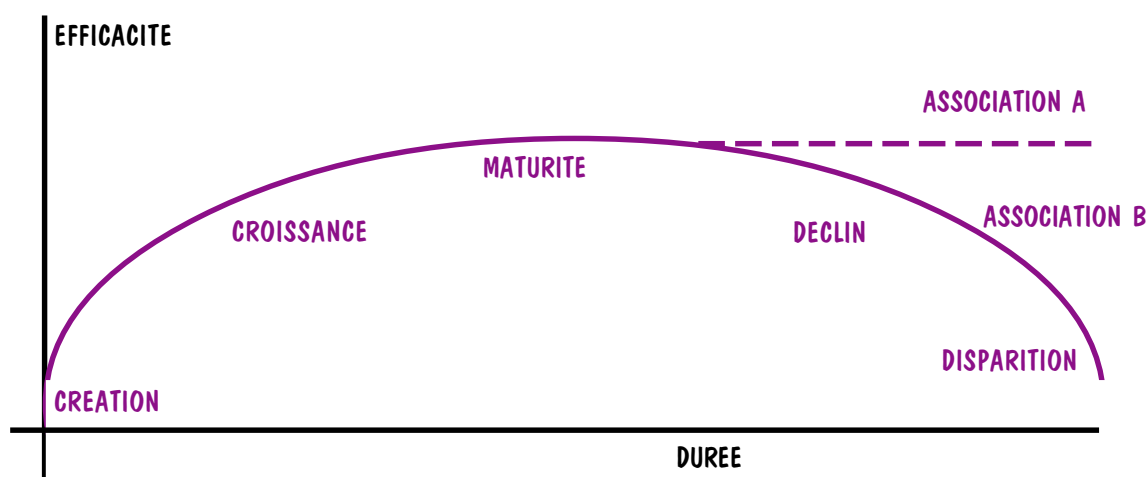




Une organisation parvenant à ce stade a besoin d'introduire de nouveaux responsables, dotés d'une perspective d'avenir. Ils doivent être disposés à changer les méthodes de travail, la culture et les traditions de l'organisation. Ceci ne doit pas nécessairement menacer les valeurs et les croyances existant au cœur de l'organisation.

Si l'organisation n'évolue pas au rythme du monde qui l'entoure, elle perd sa pertinence et son utilité. Elle arrête d'être efficace, perd son soutien et ses membres. En d'autres mots, elle doit changer ou périr !

Le diagramme ci-après montre les 'cycles de vie' possibles des organisations, dont il mesure le niveau d'efficacité à travers le temps.



- A) **L'association A** est parvenue à maturité et se maintient avec un dynamisme sain. Même lorsque des systèmes compliqués ont été établis, son encadrement est resté ouvert au changement. Les responsables réagissent au monde qui les entoure et procèdent avec enthousiasme aux changements qui garantissent que l'association remplit sa mission et articule son travail autour de ses valeurs essentielles de façon pertinente et appropriée. Les responsables possèdent les compétences et la perspective d'avenir nécessaires pour faire bouger l'organisation et lui conserver sa force.
- B) **L'association B** a peut-être eu un bon leadership doté de fortes compétences en management. Cependant, une fois l'organisation parvenue à maturité, les responsables se sont concentrés davantage sur le maintien de leurs méthodes de travail et de leurs systèmes établis que sur le besoin de continuer à encourager la diversité et le changement. Au stade de la maturité le leadership a perdu sa flexibilité et, par conséquent l'association a échoué au fil du temps.

Après un examen des observations qui précèdent,

- Identifiez la position de votre association par rapport au cycle de vie indiqué.
- Considérez les changements d'approche et de leadership nécessaires éventuellement pour garantir la santé de l'association et sa survie.

Les styles de leadership

Il est clair qu'une organisation a besoin de différents types de responsables aux différentes époques de son histoire. Le style de leadership est un facteur important de la façon dont une organisation est administrée.

Il existe diverses façons de diriger un groupe/une organisation et le leadership dépend beaucoup plus du comportement que de la position détenue.



Considérez les styles de leadership suivants :

L'**AUTOCRATE** détient son pouvoir absolu du fait de sa position associée à une forte personnalité. Il exerce seul un contrôle ferme et exige l'obéissance.

Source de pouvoir : lui-même
Méthode de communication : les ordres et directives

L'**AUTORITAIRE** adopte un style de leadership moins absolu. Il tient compte aussi du système (ou responsable supérieur) d'où il tient son pouvoir. Tout en dirigeant sur le mode du commandement, il est conscient de sa dépendance à l'égard de la structure dont il fait partie pour l'exécution de ses ordres.

Source de pouvoir : position
Méthode de communication : les ordres et directives

LE **BUREAUCRATE** n'a pas le pouvoir absolu. Il existe pour servir le système, ou la structure, à laquelle il appartient et considère ses réalisations sous l'angle de l'obéissance aux exigences du système. Il explique ses ordres en termes de règles et règlements auxquels il faut obéir.

Source de pouvoir : système en place et ses règles
Méthode de communication : l'explication (comment suivre la règle)

Dans le cas d'un leadership caractérisé par le '**LAISSER-FAIRE**', nous avons une situation où l'activité de l'organisation n'est gérée ni par le responsable, ni par les membres. Le leader ne communique pas, ou n'essaie pas de contrôler, à moins qu'il ne soit menacé. Il y aura des périodes au cours desquelles des groupes assumeront une forme quelconque de leadership pour compenser l'inactivité du leader.

Source du pouvoir : personne
Méthode de communication : inexistante

LE **DEMOCRATE** utilise le vote/l'opinion de la majorité en tant que base de son pouvoir et de ses décisions, assumant que le groupe/l'organisation qu'il dirige décide par conséquent de sa propre politique générale et de son destin. Il gère le processus de travail dans les limites de l'opinion de la majorité et coordonne les discussions dans ce domaine.

Source de pouvoir : la majorité
Méthode de communication : la discussion

Le leadership **PARTICIPATIF** a plusieurs caractéristiques en commun avec le leadership démocratique. Toutefois, des personnes (pas uniquement la majorité) peuvent exercer plus d'influence sur les décisions prises et les directions choisies. Dans des limites définies, les opinions individuelles se font entendre.

Source du pouvoir : collective
Méthode de communication : la détermination conjointe

Ces profils des styles de leadership ont naturellement un caractère plutôt théorique. En réalité, vous retrouverez peut-être des éléments de plus d'un profil dans un seul responsable/groupe de votre association. Vous pourrez réfléchir aux nombreux aspects de l'association qui dépendent des styles de leadership employés - unité, flexibilité, image et relations extérieures, attention au détail, attrait pour des personnes de l'extérieur etc.

- Identifiez le(s) style(s) de leadership de votre association. Est-il/Sont-ils dans l'ensemble approprié(s)/efficace(s) ?
- Considérez l'équilibre des styles de leadership aux différents niveaux de votre association – trouve-t-on la flexibilité nécessaire pour faire face aux changements de situation ? Est-il besoin de procéder à des changements du style de leadership ?



Prévoir la relève

La gestion de votre association est un processus permanent : le mandat de votre leadership devrait être fixé en vertu des statuts et se renouveler régulièrement en conséquence.

Il est de ce fait essentiel de planifier le transfert de responsabilité afin d'assurer la continuité du processus de gestion. Souvent oublié, ce processus, appelé planification de la relève, est d'une importance vitale pour le management efficace de toute organisation.

Pourquoi la planification de la succession est-elle importante ?

Dans les associations de guides/éclaireuses, des volontaires clés sont élu(e)s pour occuper des postes de responsabilité particuliers pour une période déterminée. Ceci permet de garantir à des personnes diverses une chance d'assumer différents rôles, et d'assurer, dans le temps, le partage, entre des personnes différentes, des postes supérieurs de responsabilité/tâches. Dans la plupart des organisations le mandat sera de trois ans en moyenne – ceci signifie que chaque année environ un tiers des décideurs changera. Ce niveau est élevé, cependant il est prévisible et peut par conséquent être géré. Les progrès réalisés dans une organisation disparaissent souvent pendant le processus de transfert au nouveau personnel, aussi un échec au niveau de la gestion de ce processus débouche-t-il sur une organisation moins efficace.

Exercice

Vous pouvez démontrer les points essentiels de la planification de la relève par un exercice au cours duquel des équipes sont formées à accomplir une tâche fictive. Pendant le déroulement de cette tâche, retirez un ou deux membres clés de l'équipe. Vous pourriez également faire intervenir des observateurs intéressés dont on pourrait demander l'aide. Au bout d'un certain temps, arrêtez l'exercice. Demandez aux membres de l'équipe quelles sont leurs observations. Certains des commentaires suivants figureront probablement dans la liste des réactions que vous obtiendrez :

Importance de la planification de la relève/Que se passe-t-il quand nous l'ignorons ! (liste échantillon)

- ◆ « notre productivité a décliné quand nous avons perdu des membres clés de l'équipe ; il nous a fallu du temps pour nous en remettre »
- ◆ « nous avons dû changer de stratégie quand nous avons perdu des gens »
- ◆ « de nouvelles personnes nous ont rejointes avec des compétences nouvelles qui n'étaient pas forcément celles que nous recherchions ou celles que nous avons perdues »
- ◆ « nous n'avons pas pensé à demander l'aide d'autres personnes »
- ◆ « nous ne voulions pas prendre le temps de demander l'aide d'autres personnes, ou de les former au travail, parce que nous étions trop occupées à accomplir nous-mêmes la tâche »
- ◆ « nous avons perdu de vue le but et travaillions sur des aspects qui n'étaient pas nécessaires mais que nous trouvions intéressants »
- ◆ « certaines personnes n'avaient pas de tâche à réaliser et trouvaient difficile de participer ; nous n'avons pas pris le temps de nous assurer que toute l'équipe comprenait les exigences du travail »

Qui est responsable de la planification de la relève ?

Le Conseil national, en tant que principal organe d'exécution, est responsable de la gestion au jour le jour de l'association. Souvent, les membres d'un Conseil national jugeront avoir accompli leur tâche, une fois leur mandat expiré. Si, toutefois, ils n'ont pas de successeur



qualifié pour prendre la relève, leur tâche n'est pas achevée et leurs réalisations et leur domaine d'activité sont en danger. Cela fait donc partie du rôle du Conseil national de garantir un approvisionnement permanent de personnes qualifiées pour poursuivre le travail et le développement de l'association. Ceci ne se produit pas par accident mais exige d'être planifié !

Quels sont certains des obstacles à la planification de la relève ?

On demanda à des volontaires clés des associations pourquoi, selon eux, ils assureraient médiocrement la planification de la succession et les raisons suivantes revinrent plus d'une fois :

- ◆ « nous pensons que personne d'autre n'est capable d'accomplir notre tâche »
- ◆ « nous supposons que les gens n'ont pas suffisamment de temps pour assumer de nouvelles tâches ou qu'ils ne sont pas intéressés »
- ◆ « le travail demande trop de temps pour que quiconque puisse le faire ! »
- ◆ « nous ne demandons de l'aide à personne »
- ◆ « nous faisons des suppositions (peut-être erronées) sur ce qui intéresse les gens et ce qu'ils sont disposés à offrir »
- ◆ « nous n'avons pas clairement défini nos besoins et ce que les gens peuvent faire pour nous »
- ◆ « nous effrayons les gens en décrivant des postes aux responsabilités qui semblent trop vastes »
- ◆ « nos attentes manquent peut-être de clarté, du côté du volontaire comme de l'organisation »
- ◆ « nous ne sommes pas clairs sur le point du profil des gens dont nous avons besoin pour des postes spécifiques, aussi ne trouvons-nous pas la personne adéquate »
- ◆ « nous ne disposons pas de plan nous indiquant quand nous aurons besoin d'une nouvelle personne pour un poste précis »
- ◆ nous sommes trop occupés par notre tâche pour prévoir le prochain stade. »

Cela vous dit-il quelque chose ? Si nous avons conscience de certains de ces problèmes, nous pouvons alors commencer à planifier de façon à les éviter. Voici maintenant quelques idées à considérer :

Echelonner les mandats au sein des comités

Au sein d'un comité ou dans un domaine d'activité, il est essentiel que tout le monde ne change pas en même temps. Souvent, toutefois, nous établissons un nouveau comité et nommons chaque membre en même temps pour la même durée. Trois ans plus tard, un problème se présentera quand le mandat de tout le comité expirera simultanément ! Ou nous assistons peut-être à des changements dans plusieurs positions clés au cours de la même année, dans des domaines de travail différents, mais dont l'importance est telle que les changer tous rendrait l'organisation instable. Il est nécessaire de considérer tous les postes de volontaires au niveau national et de considérer les facteurs suivants :

- Pour votre organisation, quelle est la durée de mandat, ou nombre d'années au sein d'un comité, appropriée?
- Quels sont les postes que l'on peut changer simultanément ? Quels sont les postes qui ne devraient pas changer simultanément ?

Etablissez ensuite un système garantissant le maximum de stabilité et de continuité. Ce principe paraît élémentaire, mais bien souvent on ne l'applique pas de façon assez générale. Il peut être pertinent dans le cas non seulement des comités permanents mais aussi celui des structures ad hoc, des groupes de projets continus, etc.



L'élaboration de profils de l'emploi pour les postes de volontaires

Afin d'identifier des personnes appropriées, susceptibles de remplir certaines fonctions, il est essentiel de savoir ce que le poste représente, et de définir les compétences nécessaires. (Voir rôles et responsabilités)...

La préparation d'un plan de relève

Tout comité/groupe/volontaire devrait considérer que cela fait partie de sa tâche de veiller à ce qu'il y ait un successeur qualifié pour le remplacer. Dans le cas des postes élus, il conviendra d'encourager les candidat(e)s qualifié(e)s à se présenter, mais quand il s'agit d'une nomination, il pourra être nécessaire de procéder à un véritable choix. Ainsi, chacun(e) doit commencer à identifier de bonne heure des 'successeurs' appropriés. Certains successeurs seront capables de prendre leurs fonctions immédiatement, d'autres auront besoin d'être formés sur une période plus ou moins longue. Si nous avons, par exemple, besoin d'identifier un(e) futur(e) trésorier(ère) et s'il n'y a personne d'approprié au sein du comité des finances actuel, il sera peut-être nécessaire de nommer à ce comité une personne susceptible d'être formée à devenir trésorière dans un ou deux ans. Si rien n'est fait avant le départ de la trésorière, alors le choix s'effectuera entre plusieurs personnes non qualifiées.

La gestion de la transmission de pouvoirs

L'élection/nomination de remplaçantes ne met pas un terme au processus. Elles auront besoin d'aide et de soutien pour travailler efficacement dans leur nouveau poste et pour s'adapter à l'équipe pertinente. Assurez-vous qu'une bonne transition est organisée entre les personnes partant et arrivant pour qu'il n'y ait pas de perte d'information/de savoir. Veillez à ce que l'intégration de la nouvelle recrue dans l'équipe soit rapidement facilitée. Il sera alors possible pour l'organisation de poursuivre sa croissance et de se développer sans à-coups.

Ces principes s'appliquent aux membres du personnel comme aux volontaires.



La formation d'équipes efficaces

Le travail en équipe est un élément essentiel du Guidisme/Scoutisme féminin et on retrouve des équipes à tous les niveaux de l'association nationale, du système des patrouilles au Conseil national. L'aptitude à former et à gérer des équipes efficaces occupe une place importante dans le bon management d'une organisation.

But :

Comprendre le processus de mise en place d'équipes réussies et être capable de l'appliquer aux équipes de votre association.

Les équipes dans votre association

Vous pourrez identifier un grand nombre d'équipes différentes opérant, à tout moment, au sein de votre association. Notons :

- ◆ les équipes de filles comme les patrouilles
- ◆ les équipes faisant partie de la structure de l'association, par ex. le Conseil régional, le Comité des Finances, le Conseil national
- ◆ les équipes opérant dans un domaine d'activité précis, par ex. une équipe de formation
- ◆ les équipes constituées pour une tâche spécifique, par ex. un groupe de projet, un groupe de rédaction d'un manuel, un groupe d'animation d'un camp national, etc.
- ◆ les équipes du personnel

Quand on constitue une équipe, il est important de tenir compte de la fonction de l'équipe et, par conséquent, des caractéristiques et des qualités requises au sein du groupe. Une personne seule n'aura pas toutes les compétences requises ou ne sera pas capable d'accomplir la tâche par elle-même, c'est à cela que servent les équipes ! Il faudrait examiner individuellement, puis collectivement, le rôle de chaque membre de l'équipe. Disposez-vous, dans cette équipe, des compétences, des ressources et des aptitudes nécessaires pour réaliser le travail de l'équipe ?

Certaines équipes n'enregistreront pas de changements dans leur composition pendant leur existence. Une fois formées, elles exécutent leur tâche et, ayant rempli leur objet, elles se dispersent, comme dans le cas d'un groupe de projet, par exemple.

D'autres équipes seront plus fluides, un Conseil national par exemple. L'unité (Conseil national) existe sur une longue période, mais à l'intérieur de cette unité les membres de l'équipe changent (en fonction de leur mandat, par exemple). Ceci affectera naturellement la dynamique de l'équipe, les relations au sein du groupe. Pour optimiser l'efficacité de l'équipe, il faut prêter attention en permanence au processus de consolidation.

La consolidation de l'équipe

La consolidation de l'équipe est, en partie, avec le temps, un processus naturel. Les membres apprennent à se connaître, s'habituent aux façons de travailler et aux qualités de chacun(e), d'où l'apparition de schémas relationnels (ou même d'une hiérarchie) qui s'installent et l'élaboration d'un certain style collectif.

La consolidation de l'équipe peut également être appuyée et gérée par des exercices spécifiques. Souvent sans aucun rapport avec le travail du groupe, ils aident néanmoins les membres à en apprendre davantage sur leur style de travail, et celui des autres, et à s'efforcer de les faire concorder pour faciliter le travail et l'efficacité. La clé de la consolidation de l'équipe, c'est se souvenir que les équipes se composent de personnes individuelles ! Ce processus est une excellente occasion d'approfondir la connaissance de



soi et d'apprendre à conjuguer du mieux possible sa personnalité et le caractère, le style et les compétences d'autres personnes.

Pour organiser des exercices de consolidation de l'équipe, vous trouverez peut-être utile de recourir à des 'animateurs externes', à savoir des personnes extérieures à l'équipe (formateurs, etc.). Elles pourront vous aider en apportant un point de vue objectif, neutre.

Les équipes existent pour des raisons différentes et pour des durées diverses, mais vous pourrez constater chez elles des processus similaires au cours de leur développement. Comprendre ces processus, et savoir les gérer, peut rehausser l'efficacité du travail avec les équipes dans votre association.

Le cadre ci-après aborde certaines étapes du développement/des rapports de l'équipe. La plupart des groupes passent par plusieurs stades, à diverses vitesses, et certains atteignent un stade de maturité plus avancé que les autres. Il est important de se souvenir qu'il n'existe pas pour l'équipe de 'bon ou de 'mauvais' stade car on peut toujours en apprendre davantage. Le modèle propose à l'équipe des actions susceptibles de l'aider à passer au stade suivant.

L'EQUIPE SOUS-DEVELOPPEE (en cours de formation)

- Absence de manifestation des sentiments
- Absence de compréhension partagée
- Conformité à la norme établie
- Absence de contestation du statut quo
- Mauvaise qualité d'écoute
- Passage sous silence des faiblesses
- Manque de clarté dans les objectifs
- Lenteur de l'amélioration
- Bureaucratie
- Monopolisation des décisions par la responsable

Telles sont les caractéristiques de l'équipe 'sous-développée' qui peuvent aussi s'appliquer à une nouvelle équipe qui vient de se constituer à l'occasion d'un projet. Les membres de l'équipe manifestent, au départ, une certaine prudence à l'égard des uns et des autres car ils se connaissent mal. Ce que l'on attend d'eux manque peut-être aussi de clarté.

Le manque de compréhension/vision partagée de la tâche de l'équipe signifie que les membres s'en tiennent aux méthodes de travail traditionnelles de l'équipe, par 'sécurité'. La plupart des décisions seront prises par la responsable, car les membres répugnent à 'faire des remous'. Ils manifestent peu d'empressement à faire part de leurs sentiments sur le travail et toute faiblesse sera 'cachée'. Les progrès de l'équipe et de sa tâche seront lents.

Interventions pour accompagner la progression de l'équipe

- Développement des relations par des exercices d'introduction et de consolidation de l'équipe
- Efforts d'ouverture, avec les membres de l'équipe, sur le groupe et sur la tâche
- Incitation à l'examen des forces et des faiblesses du groupe afin d'établir une équipe équilibrée
- Valorisation de tous les membres de l'équipe pour le rôle qu'ils peuvent jouer
- Incitation au partage des préoccupations, sans crainte des critiques
- Efforts pour rendre agréables les activités de l'équipe !

L'EQUIPE QUI EXPERIMENTE (phase de brassage)

- Expérimentation
- Débat sur les questions à risques
- Considération d'options plus vastes
- Mention des sentiments personnels
- Meilleure qualité d'écoute
- Examen de la façon de travailler de l'équipe

Les membres de l'équipe commencent à se sentir plus unis. Chacun se sent plus assuré quant à sa contribution au groupe et peut prendre le risque de soulever des questions dont la discussion s'impose. Le groupe peut mettre en cause ses objectifs jusqu'à ce tous les membres partagent une compréhension commune de l'objet de l'équipe. L'attention du groupe est plutôt concentrée sur lui-même car il s'intéresse



d'avantage à la contribution de ses membres et s'efforce de résoudre certaines divergences de vues. Il commence à prendre des risques dans son travail afin de trouver des solutions aux problèmes présentés par le projet.

Interventions pour accompagner la progression de l'équipe

- Incitation à l'ouverture permanente
- Incitation à l'émergence des conflits et la recherche d'une solution positive
- Travail sur les relations spécifiques entre les individus là où des problèmes se présentent
- Encouragement, chez l'équipe, d'une recherche d'approche collective à la solution des problèmes
- Encouragement de l'auto-évaluation, par l'équipe, des méthodes de travail et des résultats – ceci débouche sur une expérimentation plus créatrice dans l'établissement de stratégies

L'EQUIPE QUI SE CONSOLIDE (phase de normalisation)

- Expérimentation
- Travail méthodique
- Procédures agréées
- Etablissement de règles de base
- Efficacité des réunions
- Recours habituel aux techniques de résolution des problèmes

L'équipe est maintenant sûre d'elle et un haut niveau de confiance s'est établi entre les membres. Elle a adopté une méthode de travail méthodique et utilise une approche partagée et systématique de la résolution des problèmes. Les réunions du groupe sont efficaces car chacun est prêt à jouer un rôle dans l'exécution de la tâche et parce que tout le monde sait clairement quel est son rôle. Il est encore possible pour l'équipe d'expérimenter et de se lancer dans des choses nouvelles alors que son travail progresse selon un calendrier agréé.

Interventions pour accompagner la progression de l'équipe

Approfondissement des techniques de résolution des problèmes
 Développement des stratégies de prise de décision
 Evaluation permanente de la performance de l'équipe et planification d'améliorations
 Célébration des réussites de l'équipe !

L'EQUIPE MURE (enregistrant des performances)

- Expérimentation, consolidation et flexibilité
- Leadership approprié
- Utilisation optimale de l'énergie
- Considération des principes
- Satisfaction des besoins des individus
- Le développement parmi les priorités
- Intégration de nouveaux membres

Cette équipe est un groupe faisant preuve d'assurance et de compétence, tolérant et solidaire à l'égard de ses membres, et fier du travail accompli. Elle adopte une attitude « collective » et dépend moins de son chef. L'équipe est disposée à l'ouverture et à l'autocritique, capable d'examiner les résultats de son travail dans une perspective d'avenir et de proposer des recommandations pour rehausser le succès de tout travail supplémentaire.

Interventions pour accompagner la progression de l'équipe

- Expérimentation au niveau du style de leadership du groupe (rotation du leadership en fonction de la nature de la tâche ?)
- Incitation à un surcroît de communication informelle entre les membres du groupe
- Clarification supplémentaire de la base de valeurs de l'équipe
- Prévention d'une attitude introvertie de l'équipe grâce à son examen par d'autres parties de l'organisation
- Etablissement de relations/coopération avec d'autres équipes



Quelques observations ...

Chaque équipe présentera, naturellement, sa propre version de ces caractéristiques et on retrouvera en permanence un certain mélange des éléments du comportement dans toutes les équipes. Au chapitre des considérations importantes on peut mentionner la réaction de l'équipe si un nouveau membre se joint à elle. Ceci peut ralentir le développement de l'équipe, surtout si la personne supplémentaire a été 'placée' dans le groupe plutôt qu'invitée à en faire partie.

Il faudra prêter attention aux sentiments qu'éprouvera l'équipe quand sa tâche s'achèvera et qu'elle perdra sa raison d'être. Il est important, à ce moment-là, que l'organisation récompense le groupe, de façon appropriée, pour sa contribution, et permette que des contacts informels se poursuivent.

La formation d'équipes efficaces est un processus continu et dynamique. Le travail avec les équipes s'appuie aussi sur une claire définition de la tâche du groupe ainsi que des rôles à l'intérieur de l'équipe (voir rôles et responsabilités). Certaines équipes peuvent se composer entièrement de volontaires (par ex. un groupe de projet), certaines entièrement de membres du personnel (par ex. une équipe de bureau), certaines encore de volontaires appuyé(e)s par le personnel (par ex. le Conseil national ?). Ces rapports doivent être pris en considération pour former des équipes efficaces (voir personnel et volontaires).

....à traduire par des actes ! !

- Identifiez les différentes équipes de votre association
- Invitez quelqu'un à animer une séance de consolidation de l'équipe pour votre Conseil national
- Formez vos formatrices à la consolidation de l'équipe et proposez des formations à tous les niveaux (local, régional...)
- Quelles sont les stratégies de consolidation de l'équipe utilisées par d'autres ONG de votre pays ?





Les rôles et responsabilités ... ou qui fait quoi ?

Pour le bon fonctionnement d'une organisation, chacun a besoin de savoir qui fait quoi, autrement dit, quel est son rôle. Souvent, nous supposons que ceci ne concerne que l'intitulé du poste, par ex. présidente, mais cette fonction peut avoir un sens très différent en fonction de chacun. Il est par conséquent utile d'avoir, à la fois pour les individus et pour les comités/groupes concernés, des descriptions de poste qui définissent leur rôle et devant qui ils sont responsables.

But :

Comprendre l'importance, pour un travail efficace, de la clarté des rôles et des responsabilités dans une association et considérer quelques outils pour y parvenir.

La présence, dans une organisation, de personnes dotées de compétences ne suffit pas – il faut des personnes dotées de compétences sachant exactement en quoi consiste leur tâche et comment se situe leur interaction avec les autres membres de l'organisation. La clarté des rôles et des responsabilités est une question qui concerne tout autant les membres du personnel que les volontaires. Elle assure la compréhension générale, prévient les chevauchements et nous aide à trouver les personnes appropriées aux différents rôles.

Qui fait quoi, autrement dit, les rôles joués par les différents membres du personnel et les volontaires, évoluera naturellement avec le temps. Il est important de s'assurer que tout le monde est au courant de ce qui se passe et que toutes les personnes concernées reçoivent les dernières informations en date sur la situation réelle et l'interaction dans l'association.

Les descriptions de poste

Il faudrait élaborer une description de poste lors de la création d'un emploi quelconque et l'utiliser pour recruter les personnes appropriées.
(Dans le cas des rôles permanents, il faudrait réviser régulièrement les descriptions de poste et toutes les personnes affectées devraient être mises au courant des changements).

Quand vous préparez une description de poste pour un rôle particulier, décidez qui est le mieux placé pour la rédiger. S'il s'agit d'un domaine technique, par ex. les finances, vous aurez peut-être besoin d'un expert, autrement il serait préférable de confier cette tâche au groupe ou comité définissant cet emploi.

Une description de poste devrait comporter :

- ◆ l'intitulé du poste
- ◆ les tâches
- ◆ le temps impliqué
- ◆ les domaines de responsabilité
- ◆ les rapports (avec qui la personne travaille et pour qui elle travaille)
- ◆ les qualifications exigées (compétences, savoir et expérience)
- ◆ la formation (qui sera offerte)

- Tous les postes clés de vos volontaires ont-ils des descriptions de poste appropriées et mises à jour ?



- Les descriptions de poste correspondent-elles au travail réel de votre personnel/vos volontaires ?
- Comment vous assurez-vous que vos membres savent qui fait quoi (autrement dit, à qui poser quelles questions) ?

Les mandats

De la même façon, les comités et les groupes de travail bénéficient de mandats clairs. Ceci est nécessaire pour rendre compréhensible à chacun la tâche du comité/groupe et le rôle qu'il joue dans le travail de l'organisation.

Les mandats peuvent inclure les éléments suivants :

- ◆ Le but et les tâches du groupe
- ◆ Devant qui le groupe est responsable
- ◆ Si le groupe est permanent ou pour une durée déterminée
- ◆ La composition du groupe/comité
- ◆ La fréquence recommandée des réunions

La préparation des gens à leur rôle

Avec une description de poste/un mandat clair, il est plus facile de recruter la personne appropriée à la tâche. Diffusez le profil de l'emploi là où vous pensez avoir des chances de trouver la personne requise. Mais efforcez-vous aussi de le diffuser aussi largement que possible, dans les limites du réalisme et de vos ressources. Souvent, nous cédon à la tentation de ne considérer que les personnes que nous connaissons, excluant ainsi de nombreuses personnes qualifiées. Elargissez vos horizons !

Ayant trouvé la personne qui vous convient, il faut maintenant vous assurer qu'elle peut remplir son rôle avec efficacité. D'où la nécessité de :

- ◆ la renseigner sur son domaine de travail
- ◆ la présenter aux personnes avec qui elle aura à travailler
- ◆ de lui fournir toute formation requise
- ◆ d'évaluer sa performance dans le cadre du profil de l'emploi

L'évaluation de la performance

Il est important, pour la satisfaction de chacun et pour l'efficacité de l'association, d'évaluer le travail accompli. Ceci signifie le contrôle (pendant le mandat) et l'évaluation (à l'expiration du mandat) du travail des comités et des personnes dans le cadre des objectifs établis dans la description de poste. Ceci permet de se rendre compte si la personne requiert un soutien ou une formation complémentaire pour remplir son rôle ou si les objectifs manquent de réalisme. Il devrait s'agir d'un processus solidaire, non pas menaçant, entrepris dans la coopération.

MAISquelques affirmations habituelles sur les rôles

1. « L'organisation est très petite et il n'y a pas suffisamment de volontaires pour accomplir tout le travail »

Il est important que les plans de l'organisation tiennent compte des ressources disponibles. Le nombre, et la disponibilité, des bénévoles représentent une source qu'il est bon de considérer. Il est, toutefois, nécessaire de s'assurer également qu'une tâche n'est pas accomplie dans le seul but de remplir un rôle inutile. Les membres d'une petite organisation peuvent communiquer bien plus facilement que ceux d'une grande organisation. Il ne leur serait pas indispensable d'adopter une structure très formelle avec autant de rôles que dans une organisation plus importante.



Dans toutes les organisations, mais plus particulièrement celles de petite taille, il est essentiel également de déterminer les priorités car il n'est pas toujours possible de tout faire à la fois.

2. « Malgré nos efforts, une partie du travail ne s'effectue pas ou 'quelqu'un d'autre' était supposé s'en charger »

Etablir une description de poste constitue une première étape, mais il reste encore du travail à accomplir. Essayez la démarche suivante à une réunion du Conseil national :

- ◆ réfléchissez toutes ensemble à l'intégralité des tâches entreprises par l'organisation – pensez à tout, du nettoyage du siège national au travail en réseau avec le gouvernement et les autres ONG
- ◆ regroupez ces activités sous les rubriques suivantes (structure et management, finances, relations avec la société, formation, programme éducatif, effectifs)
- ◆ identifiez les activités qui n'ont pas été énumérées
- ◆ identifiez qui est responsable des activités figurant sous ces rubriques
- ◆ demandez-vous
 - S'il y a duplication
 - Si le travail est approprié aux objectifs de l'organisation
 - Si le travail sert la promotion des objectifs de l'organisation
 - S'il est possible, en partie, de réaliser, le travail d'une façon différente.

3. « On ne peut jamais recruter pour certains rôles, aussi les mêmes personnes restent-elles en place pendant des années »

Les mandats NE sont pas FACULTATIFS et il faut faire davantage d'efforts pour renouveler le recrutement. Souvent, si quelqu'un effectue une tâche, on ne se soucie pas de rechercher quelqu'un d'autre, décourageant ainsi les candidatures de personnes de l'extérieur présumant qu'elles ne seraient pas les bienvenues. Il faut se demander si l'on a fait suffisamment de publicité pour le travail ; si c'est le cas, ce poste manque probablement de réalisme et a besoin d'être reconsidéré. Il est dangereux pour la santé d'une organisation que les mêmes personnes restent aux mêmes postes pendant longtemps. Même si elles font preuve de compétence dans leur travail, l'organisation a besoin de renouveler son recrutement afin de respecter ses engagements à l'égard d'un fonctionnement démocratique, d'apporter de nouvelles idées et de nouvelles approches qui sont la clé d'une organisation vivante.



Le personnel et les bénévoles

La composition de leurs ressources humaines qui fait appel à un personnel rémunéré et à des volontaires est l'un des aspects uniques des associations de guides/éclaireuses. Les proportions varieront d'une association à l'autre. Beaucoup ne disposent que de bénévoles, d'autres, au contraire, dépendent lourdement d'un personnel rémunéré pour leur fonctionnement quotidien. Cette association de personnel et de volontaires est à la fois source d'opportunités et de défis :

- *Le réservoir d'expertise est étendu et de nombreuses compétences très différentes peuvent être disponibles*
- *Un grand nombre de personnes participeront, offrant chacune une fraction de leur temps*
- *Il existera peut-être des structures de gestion parallèles pour les volontaires et le personnel*
- *Les volontaires ont, traditionnellement, été plus difficiles à encadrer que le personnel parce que les attentes/les descriptions de poste manquent souvent de clarté*

Buts :

Considérer comment nous gérons les ressources humaines (personnel et volontaires) et voir si nous pouvons nous améliorer dans ce domaine.
Réfléchir aux conséquences et aux responsabilités particulières de l'emploi de personnel.

Quelle est la différence entre le personnel et les volontaires ?

- ◆ Les volontaires élus d'une association sont responsables de l'association ; ils se chargeront d'établir la vision stratégique, la direction des activités, les priorités et les politiques générales de l'association.
- ◆ Le personnel est employé pour les aider dans la mise en oeuvre de ces stratégies et décisions.

Ceci signifie que les membres du personnel exécutent habituellement les décisions prises par le Conseil national ou par d'autres organes – ils auront, toutefois, contribué à ces décisions, particulièrement en tant que source d'expertise et d'information.
La relation entre le personnel et les bénévoles est essentielle au management efficace de toute ONG. Des rapports de partenariat garantiront la valorisation des deux parties et permettront une contribution efficace des deux côtés. La concurrence ou le manque de clarté au niveau des différents rôles aboutira au conflit et à l'inefficacité.

Travailler avec le personnel : revoir votre approche

L'association peut employer du personnel depuis de longues années et, comme les bénévoles et le personnel changent, il est utile de revoir périodiquement les pratiques concernant le personnel. Examinez les questions suivantes :

- ◆ Avec quelle fréquence examinez-vous la structure du personnel – cet examen est-il lié à un changement des priorités de l'organisation, par ex. à l'Assemblée générale ?
- ◆ Votre personnel est-il satisfait en général ou se renouvelle-t-il fréquemment ?
- ◆ Qui est responsable du recrutement chez les volontaires et le résultat est-il satisfaisant ?
- ◆ Le personnel et les bénévoles comprennent-ils leurs rôles respectifs ?
- ◆ Les attentes du personnel/des bénévoles sont-elles claires des deux côtés ?
- ◆ Les nouvelles volontaires sont-elles informées de leurs rapports de travail avec le personnel et de leurs responsabilités éventuelles dans ce domaine ?
- ◆ Trouvez-vous facile de recruter du personnel quand c'est nécessaire ?



Il ne faut pas supposer que les membres bénévoles d'un Conseil national ont l'expérience de la gestion du personnel. Il s'agit là d'une responsabilité essentielle et il faudra peut-être faire appel à une aide de l'extérieur pour s'assurer que cette tâche est correctement remplie. Les ONG ont souvent des besoins similaires dans ce domaine et peuvent travailler ensemble pour prodiguer formation et conseils.

Travailler avec le personnel : les premières étapes

Les associations qui n'ont pas une grande expérience du travail avec le personnel trouveront peut-être utiles les conseils suivants :

Une association démarrera souvent comme une association de petite taille, gérée par des volontaires, puis elle parviendra au stade du recrutement d'un membre du personnel. Pour l'établissement de bonnes relations volontaires/personnel, cette période est cruciale, mais bien souvent une association entre dans cette nouvelle phase de développement sans examiner réellement l'impact de la présence d'un membre du personnel sur l'organisation dans son ensemble. Fréquemment, le premier membre du personnel aura participé en tant que bénévole et on pourra être tenté de le/la traiter comme un/e volontaire à plein temps. Toutefois l'emploi de personnel entraîne des responsabilités pour l'organisation, et la démarche suivante peut l'aider à les assumer:

- ◆ Consacrer du temps, en tant que Conseil national, à la préparation d'une description de poste (voir 'les descriptions de poste') – c'est l'heure de clarifier avec précision les attentes du nouveau membre du personnel.
- ◆ Décider aussi du salaire et des autres conditions de travail.
- ◆ Faire de la publicité pour le poste (peut-être parmi les membres ou au niveau local) pour garantir un choix de candidates et veiller à ce que le poste ne soit pas simplement 'offert à quelqu'un de bien informé'.
- ◆ Mettre en place un jury pour l'entretien d'embauche et interviewer plusieurs candidat(e)s – penser à leur montrer quelques aspects de l'organisation et peut-être à inclure une activité indiquant comment ils/elles seront lié(e)s à votre Mission.
- ◆ Débattre des candidatures ensemble, en tant que jury, et essayer de parvenir à un consensus sur la personne qui satisfait le mieux la description de poste.
- ◆ Quand un membre du personnel est nommé, il est important de planifier et de réaliser un programme d'initiation qui lui permet de comprendre comment l'organisation fonctionne, et d'assumer ses responsabilités avec efficacité.
- ◆ Elaborer un système d'appréciation afin d'examiner le travail accompli et les rapports de travail des deux côtés. Ce système devrait inclure tout soutien complémentaire nécessaire et tout changement d'importance à la description de poste.
- ◆ La clarté de la structure de management et des filières de la communication favorisera le développement d'une relation positive avec le membre de personnel et permettra d'anticiper les difficultés.
- ◆ Avec l'augmentation des membres du personnel, il sera important d'établir une structure de gestion du personnel et d'examiner l'interaction du personnel et des volontaires à tous les niveaux. Il faudra également considérer les problèmes soulevés dans 'la formation d'équipes efficaces'.

Le travail avec les volontaires

Les bénévoles engagé(e)s constituent le noyau central du mouvement. Les associations doivent faire attention à la façon dont elles les recrutent et les retiennent, à la façon dont elles continuent de les satisfaire, de les soutenir et d'alimenter leur enthousiasme.



Pourquoi devient-on un volontaire ?

On décide d'appartenir à des organisations pour des raisons diverses, et pour satisfaire différents besoins. Quand ces besoins ne sont pas satisfaits, on quitte l'organisation – souvent sans savoir exactement pourquoi. Quand les gens se sentent acceptés, respectés, stimulés et nécessaires, et quand leur travail leur apporte de véritables satisfactions, ils tendent à rester dans le groupe et à devenir des membres efficaces. Si les membres de l'équipe prennent plaisir à accomplir leur tâche, se sentent appréciés et entretiennent de bonnes relations avec les autres membres de l'équipe, il est probable qu'ils continueront à partie de l'équipe. Toutefois, ils ont également besoin de s'épanouir en assumant des responsabilités plus nombreuses ou plus étendues. Lorsque l'on travaille avec des volontaires, créer des occasions favorables à l'épanouissement fait partie du rôle de gestion.

L'adéquation des volontaires et des tâches

L'adéquation des besoins et des intérêts d'un volontaire, et du travail bénévole que nous lui demandons de réaliser, est l'un des aspects du maintien de la satisfaction chez les volontaires. Il est important de reconnaître que les gens font du volontariat pour différentes raisons. Penchez-vous sur ces raisons, en même temps que sur les tâches à accomplir par les volontaires, afin de comprendre les rapports entre les besoins et les tâches. Vous trouverez dans les paragraphes suivants quelques idées utiles :

a. les besoins et les intérêts des bénévoles

Service : aider les autres ; vouloir apporter un changement ; améliorer la communauté ; servir de modèle ; se sentir utile ; aider sa fille et/ou d'autres enfants ; faire un travail satisfaisant ; manifester son intérêt.

Apprentissage de nouvelles compétences : acquisition de savoir et d'expérience ; apprentissage de compétences spécifiques, par ex. la formation, le camping ; acquisition de points dans les études.

Profession : essai d'une nouvelle carrière ; maintien de contacts professionnels ; utilisation de compétences acquises au cours des études ; création d'un « réseau » ; apprentissage de nouvelles compétences liées à la profession.

Social : se faire de nouveaux amis ; sortir de chez soi ; partager des moments de détente avec la famille et les amis ; rencontrer et travailler avec des personnes aux valeurs similaires.

Epanouissement personnel : renforcement de la confiance en soi ; apprentissage de la responsabilité ; apprentissage de la détermination et de la réalisation de buts ; utilisation de dons et de talents naturels.

b. les caractéristiques et les compétences d'un(e) volontaire efficace :

Aptitude à jongler avec différentes activités ; intelligence ; sagesse ; ponctualité ; flexibilité ; créativité ; capacité de compréhension des autres ; tolérance ; aptitude à la fermeté quand il le faut ; sens des responsabilités ; gentillesse ; humanité ; optimisme ; centré/e sur le but ; qualités d'organisation ; générosité et dynamisme ; capacité à proposer des idées ; caractère réfléchi, bienveillant et pratique ; qualités de communication ; caractère décisif ; capacité à partager les sentiments des autres ; forte capacité de travail.

c. Les postes destinés aux volontaires :

Il existe toutes sortes de postes faisant appel aux bénévoles dans nos organisations, par ex. le travail direct avec les filles, des tâches administratives, l'aide aux adultes acquérant de nouvelles compétences, etc. Pour mieux réussir dans votre travail avec les volontaires, efforcez-vous de faire le lien entre leurs intérêts et leurs compétences et les activités que vous souhaitez leur faire réaliser dans l'organisation.



Quand des problèmes se présentent

Quelques observations sur « le/la bénévole insatisfait(e) » :

- ◆ Tous les premiers signes suggéraient que l'organisation satisferait les besoins du/ de la volontaire et pourtant il n'en était rien.
- ◆ Attentes déçues
- ◆ On avait demandé à la bénévole d'accomplir trop de tâches !
- ◆ Diffusion de l'effort
- ◆ Des difficultés inattendues ont affecté le travail
- ◆ Manque ou insuffisance d'appréciation ; l'appréciation ou la reconnaissance arrive trop tardivement
- ◆ Manque de clarté quant à ses besoins chez le/la bénévole
- ◆ Manque de compréhension du but de l'organisation
- ◆ Exigences croissantes

La gestion réussie du personnel et des volontaires

Dans les sections précédentes, de nombreux points s'appliquent également au personnel, et il serait utile de les considérer quand on cherche à savoir si l'on a affaire à un personnel 'heureux' (satisfait, stimulé, etc.) ou non.

Dans une grande organisation, il peut exister des structures séparées, très élaborées, pour le personnel et pour les décideurs bénévoles. Il est important de faire attention à l'interaction de ces structures et de s'assurer que les plans de travail et les responsabilités sont claires. Autrement, le personnel risque de ne pas être sûr des personnes auxquelles il doit rendre compte tandis que les volontaires pourraient sentir qu'ils n'ont pas l'appui total du personnel.

La discussion de toutes ces questions fait ressortir à quel point il est important de comprendre les besoins des volontaires comme du personnel, d'optimiser l'utilisation de leurs compétences et de leurs aptitudes, et de reconnaître leur contribution au travail de l'organisation. Même si ce processus n'est pas le même pour le personnel et les volontaires, il est aussi indispensable pour les uns que pour les autres – reconnaître leur importance égale, en tant que ressources humaines, pour la mise en oeuvre des buts.

(Voir aussi les valeurs dans le management, les rôles et responsabilités)



Le rôle d'un Bureau national

Dans le cas d'une grande organisation, le Bureau national sert souvent de centre nerveux, soutenant les efforts des volontaires de tout le pays et remplissant les fonctions centrales de la communication et des finances. Un bureau bien géré peut jouer un rôle clé dans l'amélioration du management d'une organisation et le développement des effectifs.

But :

Considérer comment gérer avec efficacité un Bureau national et examiner également un bureau déjà installé.

Pourquoi se doter d'un Bureau national ?

Un Bureau national est un élément important du développement d'une association nationale, stable et visible. Il est indispensable pour ce qui suit :

- ◆ une communication efficace et l'administration compétente de l'organisation
- ◆ l'offre de services et d'assistance aux membres, aux comités et aux volontaires essentiels
- ◆ l'aide à la mise en oeuvre des décisions prises par les structures volontaires
- ◆ l'affirmation de l'indépendance de l'organisation
- ◆ l'accessibilité de l'organisation à ses propres membres, à d'autres organisations et d'autres personnes
- ◆ le statut et l'image de l'organisation

L'examen du fonctionnement d'un Bureau national

Votre Bureau national est en place depuis plusieurs années, ou de création récente. La prochaine section devrait vous aider à vérifier si vous en retirez le maximum.

La gestion du Bureau

- ◆ Qui contrôle le travail du bureau (au sein de la structure du personnel ... ? de la structure des bénévoles ?)
- ◆ Examinez-vous régulièrement le fonctionnement du bureau afin d'identifier avec des critères clairs les changements à effectuer?
- ◆ Surveillez-vous de près les coûts de revient et les dépenses du bureau et ajustez-vous votre budget en conséquence ?
- ◆ Avez-vous le personnel approprié, disposant des compétences appropriées ?
- ◆ Possédez-vous une perspective à long terme en ce qui concerne le personnel et en accord avec votre plan de travail ('dans 2 ans nous aurons besoin de x personnes pour faire le travail avec les compétences suivantes :...')
- ◆ Votre personnel est-il satisfait ? A-t-il besoin de plus de soutien/formation ? Ses descriptions de poste correspondent-elles à sa tâche véritable ? (Voir 'le personnel et les volontaires').





La communication

- ◆ Tout le monde connaît-il les coordonnées de votre bureau (membres, autres organisations, autorités, etc.)
- ◆ Tous les moyens de communication fonctionnent-ils ? Autrement dit, recevez-vous régulièrement votre courrier et vos messages électroniques, etc. ? Il vous faudra peut-être rechercher d'autres solutions si vous rencontrez des difficultés (par ex. recourir à une boîte postale, changer de fournisseur de service).
- ◆ Utilisez-vous la meilleure méthode de communication afin de faire face aux demandes de tous ceux avec qui vous communiquez ? Vous aurez peut-être besoin d'équilibrer les communications entre des personnes travaillant à différentes vitesses. Les communications avec l'AMGE et d'autres associations, par exemple, peuvent se faire par l'entremise de la messagerie électronique et du fax alors que simultanément vous communiquez surtout avec l'intérieur du pays par courrier.
- ◆ Considérez avec soin la question de la langue dans votre méthode de communication – quelle langue utilisez-vous pour communiquer avec l'AMGE/ d'autres pays/personnes parlant une autre langue ? Votre Bureau dispose-t-il des compétences linguistiques nécessaires ou avez-vous besoin de recourir à d'autres solutions ?
- ◆ Comment les volontaires clés ont-ils accès à l'information détenue par le Bureau ? Ont-ils suffisamment accès aux dossiers et au savoir informel du personnel afin d'offrir un maximum de renseignements pour la prise de décision ?

(voir aussi 'la communication dans le management')



L'implantation d'un Bureau national

Une petite, ou une nouvelle, organisation dispose parfois d'un bureau mal utilisé ou se demande si l'implantation d'un bureau serait un emploi rationnel de ses ressources. Les éléments suivants peuvent aider à mettre en place un bureau fonctionnel répondant véritablement aux besoins de l'organisation.

But :

Examiner les questions essentielles à l'implantation d'un Bureau national

Les nouvelles organisations sont nombreuses à démarrer avec un petit groupe de bénévoles qui les gèrent depuis leur domicile. Certaines en restent à ce stade pendant des années. Cependant, avec la croissance d'une organisation saine, le besoin d'un point central pour les communications, et d'une base administrative pour appuyer les efforts des volontaires, augmente. Souvent, aux premiers stades de l'organisation, ce rôle est dévolu au(x) bénévole(s) détenant les principales responsabilités. L'établissement d'un bureau, dès que c'est faisable, peut rehausser l'efficacité du travail de l'organisation, en évitant aux volontaires de perdre du temps à se consacrer à des tâches administratives quand ils/elles pourraient développer l'organisation et ses effectifs, et en apportant un soutien à la coordination des volontaires.

L'établissement d'un Bureau national

1. Que recherchons-nous ?

Il est important de connaître vos besoins avant d'entamer les démarches pratiques de l'implantation du bureau. Les décisions clés quant à cette initiative seront sans doute prises par le Conseil national, ou son équivalent, de votre association. Il est important que tout le monde s'entende sur les raisons de l'établissement du bureau de votre association afin d'oeuvrer dans la même direction.

Souvenez-vous que pour être efficace, un Bureau national doit être approprié à l'association dès le départ. Un grand bureau ne débouche pas automatiquement sur des effectifs importants ! Le Bureau national a pour objet de servir l'association, il ne devrait en aucun cas représenter un fardeau financier, pratique ou politique.

Vous aurez peut-être déjà consacré de nombreuses discussions à la nécessité d'avoir un bureau ! Vérifiez si vous avez considéré les points suivants (cette liste n'est en rien exhaustive).

- ◆ la fonction générale du nouveau bureau
 - Quel travail le bureau effectuera-t-il ?
 - Quelle différence cela fait-il par rapport aux besoins concrets ?
 - Le rôle et les besoins resteront-ils les mêmes dans un proche avenir ? (Quel laps de temps envisagez-vous avant l'apparition de nouveaux besoins concrets ?)
- ◆ l'emplacement et l'accessibilité
- ◆ la dotation en personnel
- ◆ la sécurité



- ◆ les besoins concrets
(Vous pouvez commencer par les services indispensables – électricité, lignes téléphoniques... avant de passer aux besoins plus détaillés. Distinguez clairement ce qui est essentiel et ce qui pourra servir à l'avenir).
- ◆ La taille, l'espace requis
(Examinez avec soin la fonction que vous avez définie pour le bureau, avez-vous l'intention d'y tenir des réunions, etc. ?)

2. Quelles sont nos possibilités ?

dans le domaine financier – le financement, c'est souvent la première interrogation ! Le Bureau national devrait faire preuve de réalisme en termes de coût pour l'organisation. Il est important d'établir un budget et de savoir ce qui représente une dépense réaliste et envisageable pour l'association, et d'où viendront les fonds.

dans le domaine de l'emplacement – Envisagez au départ le plus grand nombre d'options possibles. Essayez d'identifier les avantages et les inconvénients relatifs des options disponibles sous tous les angles, (pas seulement celui des considérations financières). Souvenez-vous que l'association n'est pas un organisme statique mais est sujette à des changements de circonstance.

3. La recherche de locaux

La recherche de locaux adéquats peut être une entreprise ardue. Mais on découvre toujours plus de locaux à visiter qu'on ne le croyait au départ.

Vous pouvez envisager les possibilités suivantes :

- ◆ La location/acquisition de locaux commerciaux
- ◆ La coordination avec d'autres ONG
- ◆ Les possibilités offertes par les structures de jeunesse/éducatives
- ◆ La location/achat d'une propriété ou d'un appartement privé
- ◆ La construction de votre propre bureau

Etudiez toutes ces options de façon très approfondie, parlez à d'autres ONG, à des amis, des collègues. Jetez un regard sur les gens/autres organisations/commerces des alentours.... Il est à la fois agréable et utile d'avoir des voisins sympathiques !

NOTE : Souvenez-vous de vérifier les implications légales de toutes les options que vous envisagez. C'est parfois un domaine de préoccupation pour les nouvelles associations. Soyez certaine du statut de votre association au regard de la loi. Qui est légalement responsable ? Qui devrait signer un contrat au nom de l'association ? Existe-t-il des restrictions concernant la gestion d'organisations non gouvernementales depuis un appartement privé, etc. ? Pour toutes ces questions, d'autres ONG plus expérimentées seront probablement une bonne source d'informations.

4. L'aménagement du bureau

Vous aurez vraisemblablement besoin d'acquérir du matériel (fax, ordinateurs, etc.) pour votre bureau. Ceci peut représenter une dépense considérable pour une association et devrait faire l'objet d'une recherche et d'une planification approfondies. Voici les points dont il faut tenir compte :

- ◆ De quel équipement avez-vous besoin ? Pensez au rôle du bureau et aux personnes qui y travailleront.
- ◆ Votre budget ! Considérez non seulement le prix d'achat mais aussi les coûts de fonctionnement de l'équipement.



- ◆ Fiabilité – trouvez un bon fournisseur et essayez d'acheter un équipement sous garantie.
- ◆ Qui utilisera l'équipement ? Une formation spéciale quelconque sera-t-elle nécessaire ?

Déterminez vos priorités et ne vous emballez pas ! C'est passionnant d'avoir un nouveau bureau, mais un répondeur téléphonique ou une porte de sécurité en acier pourraient être plus utiles qu'un scanner ou une photocopieuse en couleur. Ayant réfléchi à l'équipement, penchez-vous sur les autres plans et questions que vous avez identifiés jusqu'à présent – avez-vous besoin de réfléchir davantage à l'assurance, la sécurité, etc. ?

5. Le personnel

Quelques associations (en général celles de petite taille) gèrent leurs bureaux en n'ayant recours qu'à des bénévoles travaillant à tour de rôle. Beaucoup trouvent plus pratique de recruter un(e) ou plusieurs employé(e)(s) afin de gérer le bureau et d'exécuter les fonctions administratives et autres au nom de l'association. Certaines associations peuvent utiliser des volontaires et du personnel. Si vous n'avez jamais employé de personnel auparavant, veillez à ce que votre association et vos employés respectent la législation en vigueur.

(Voir aussi le personnel et les bénévoles)

6. Le démarrage

Vous avez un bureau ... maintenant utilisez-le !

L'utilisation initiale d'un bureau peut introduire des changements dans les méthodes de travail, aussi est-il important que tout le monde en soit conscient, et disposé à travailler ensemble selon d'autres méthodes afin de tirer le meilleur parti possible du Bureau national.

Les volontaires ont peut-être pris l'habitude d'un système de communication et de fonctionnement reposant sur le travail à domicile ou sur une certaine personne. Il est souvent difficile de modifier rapidement les méthodes de travail, mais le bureau devrait être utilisé au maximum dès que possible. Il faut tenir compte du fait que cette transition peut être malaisée mais déployer tous ses efforts pour que les changements s'opèrent dans la clarté et sans secousses afin de continuer à offrir le soutien constant dont ont besoin les membres de l'organisation.

Des obstacles personnels seront peut-être à surmonter. Souvenez-vous que l'information, c'est le pouvoir ! La transmission des responsabilités est difficile, même quand il s'agit de tâches administratives. Il faut avoir confiance que même avec un fonctionnement différent, il sera possible d'effectuer un travail compétent et que l'information pertinente continuera d'être accessible et disponible à toutes les personnes concernées.

C'est au moment de la mise en place du Bureau national que les volontaires qui exécutaient auparavant des tâches de bureau auront éventuellement à reconsidérer leur rôle. Le rôle et les fonctions du nouveau bureau devraient être expliqués très clairement à tous les membres pour qu'ils sachent à qui demander quoi !

Avec une bonne planification, des buts clairs et des attentes réalistes, l'établissement d'un Bureau national fait date dans la vie d'une association.



Les compétences en matière de management

Introduction

Les domaines étudiés jusqu'ici dans ces directives ont été des domaines/questions clés liés au développement d'une bonne structure et d'une gestion compétente des associations de guides/éclaireuses.

Un travail efficace dans tous ces domaines, toutefois, fait appel non seulement à des efforts et à des informations mais aussi à des compétences spécifiques. Les prochaines sections examineront de plus près certaines des compétences de management qui seront vitales pour la concrétisation des idées acquises dans la première partie des directives. Vous aurez déjà remarqué les liens avec ces compétences indiqués à plusieurs reprises dans les sections précédentes.

Pour les individus, comme pour les groupes (comités, etc.), à tous les niveaux de l'association, il sera indispensable d'apprécier l'importance de ces compétences et d'apprendre à les utiliser de façon avisée et avec efficacité. Car, comme c'est le cas pour toutes les compétences, ces compétences de management ne peuvent être maîtrisées par l'étude/la formation, seule la pratique fait leur efficacité.

L'étude portera sur les compétences suivantes en matière de management

- ◆ La communication dans le management
- ◆ La délégation
- ◆ L'introduction à la planification stratégique
- ◆ La gestion des changements
- ◆ Le contrôle et l'évaluation dans le management



La communication dans le management

La qualité de la communication est un élément indispensable au bon fonctionnement de toute organisation, à tous les niveaux et dans les contextes formels et informels. Nous avons besoin de systèmes et de compétences nous permettant de communiquer entre nous afin d'accomplir le travail.

But :

Considérer la communication au sein de votre association et les moyens d'en rehausser l'efficacité.

On opère souvent une division entre la communication interne et la communication externe. Le thème de la communication externe (avec le monde extérieur) est traité dans les directives de l'AMGE sur les relations dans la société.

Pourquoi la communication est-elle si importante ?

Le bon management de votre association est étroitement lié à la communication interne. Toutes les associations s'appuient sur une communication interne efficace pour :

- ◆ transférer l'information nécessaire aux membres afin de réaliser les buts de l'organisation (décisions, manifestations du moment, information sur le programme, savoir...)
- ◆ assurer l'unité au sein de l'organisation, afin que les membres se sentent impliqués et remplissent les rôles appropriés
- ◆ garantir des méthodes de travail démocratique
- ◆ faire en sorte que les décideurs soient conscients des besoins des membres

Qui communique ?

Il faudrait prêter attention aux méthodes, aux structures et aux styles de communication entre les membres à/entre tous les niveaux de l'association, entre les structures des volontaires et du personnel, les organes de décision et les organes d'exécution, etc.

Il est évident que tous les membres de l'organisation n'ont pas besoin ou ne souhaitent pas recevoir le même message ou communiquer de la même manière. Mais, à tous les niveaux, chacun doit savoir comment participer à des communications appropriées, où se procurer l'information nécessaire, quelle est l'information nécessaire aux autres et comment se faire entendre.

Les méthodes de la communication interne

Il est important de bien choisir les méthodes de communication et la forme de message appropriée. Une information insuffisante ou peu claire aboutira à des malentendus, un travail incomplet et l'insatisfaction. Une information trop abondante, par contre, risque de faire oublier l'essentiel, et constitue un gaspillage de temps susceptible de provoquer l'ennui ou la confusion.

La communication se transmet :

- ◆ A l'occasion de réunions (qui devraient être appropriées à la structure de votre organisation)
L'animation des réunions est-elle compétente ? Leur fréquence est-elle suffisante ? Excessive ?



Y a-t-il des informations transmises au cours de réunions qui pourraient être communiquées plus efficacement par écrit ?

- ◆ Par le contact personnel (lettres, fax, courrier électronique, téléphone)
Est-il clair qui devrait contacter qui et à quel sujet (lignes de communication) ?
Précisez toujours si vous attendez une réponse, sous quelle forme et pour quand.
Les registres de vos communications sont-ils bien tenus ?
- ◆ Par une diffusion à grande échelle (bulletins, documentation, etc.)
Examinez-vous régulièrement l'efficacité de ces outils de communication ?
Acceptent-ils des contributions des membres de l'association ?
Les membres réagissent-ils aux informations qu'ils contiennent ?
Circulent-ils avec succès à travers tous les niveaux appropriés de l'association ?

Une bonne communication fait appel à une structure bien définie, associée à des méthodes appropriées. Essayez l'exercice suivant, vous en verrez l'utilité :

Exercice : Représentez sous forme d'organigramme la transmission de l'information dans votre association. Quels sont les rapports avec la structure de l'association ? Comment l'améliorer ? Le flux de la communication est-il à chaque point un processus opérant à sens unique ou dans les deux sens ?

Testez quelques messages fictifs à différents niveaux, sur des sujets et des échelles divers, comme

- ◆ une demande de recherche de formatrices pour une rencontre régionale
- ◆ une enquête sur le nouvel uniforme souhaité par les éclaireuses
- ◆ un commentaire sur la façon dont l'association était décrite dans une publication récente
- ◆ une décision prise à la Conférence mondiale qui affecte la politique interne de l'association

Vos méthodes de communication garantiront-elles à chaque message un traitement efficace ? A-t-on recours aux méthodes les plus appropriées dans chaque situation ?

Souvent, les méthodes de l'association, et sa structure, sont le résultat d'une évolution au cours des années. Il est possible, toutefois, de les modifier ! A quand remonte le dernier examen de la communication dans votre association ?

Quelques principes de bonne communication

Délais

Il est important de pouvoir contacter votre personne/groupe de communication cible de façon fiable et dans des délais connus. Vous aurez, très probablement, besoin d'une réponse dans un temps donné pour prendre une décision, exécuter une tâche ou simplement savoir que l'information a été bien reçue et comprise. Pour planifier la communication et le travail il est important d'avoir conscience des délais.

Démocratie

Il est important que vos méthodes de communication permettent aux membres de recevoir les informations nécessaires et de participer aux processus de décision. N'oubliez pas que les gens communiquent parfois sur de vastes espaces géographiques ou au travers de nombreux échelons dans une grande association.



Clarté

Souvenez-vous que plus il y a d'intermédiaires dans la transmission d'un message, plus il y a des risques d'erreurs. Etudiez qui a besoin de connaître votre message et comment transmettre au mieux l'information.

Technologie de l'information

L'utilisation de la technologie de l'information (par ex. le fax et le courrier électronique) peut, surtout entre individus, rendre les communications plus efficaces, plus rapides et moins onéreuses. Tout en tirant le meilleur parti possible de ces avantages, il est important de conserver une place, dans les méthodes de communication, aux personnes dépourvues d'accès à ces technologies et de veiller à ce qu'elles ne soient pas exclues de l'échange d'informations.

La facilité de communiquer au moyen de ces technologies peut aboutir à une 'surcharge de l'information'. Il faut également veiller à préserver la confidentialité appropriée.

Derniers points à se rappeler :

- ◆ L'information, c'est le pouvoir ! Il faut partager l'accès à l'information appropriée pour garantir une organisation démocratique.
- ◆ La communication est un processus qui fonctionne dans les deux sens. Il est essentiel d'obtenir une réponse afin de vérifier si votre message est compris .
- ◆ La communication est une compétence – exercez-vous ! Prenez le temps d'établir des structures et méthodes appropriées. Pensez à former, dans ce domaine, les volontaires clés, les formatrices, le personnel, etc.





La délégation

La délégation efficace des tâches est la clé du succès de toute structure organisationnelle. Qui n'a jamais connu, cependant, la frustration de ne pas savoir qui est responsable de quoi, ou ne s'est jamais senti débordé de travail quand la délégation est médiocre. Une bonne gestion du personnel, comme des volontaires, bénéficiera d'une amélioration de la délégation.

But :

Améliorer le mode de délégation des tâches dans l'association.

Qui délègue à qui ?

Cela vaut la peine de prendre pour point de départ des exemples de ce que nous déléguons dans notre vie personnelle ou professionnelle :

- ◆ Identifier une tâche que nous déléguons
- ◆ A qui la déléguons-nous ?
- ◆ Pourquoi déléguons-nous cette tâche ?
- ◆ Comment savons-nous qu'elle a été terminée ?
- ◆ Quels sont les problèmes qui peuvent se produire ?

Nous ne pouvons pas tout faire, nous n'en avons ni le temps ni les compétences – la délégation est indispensable dans tous les domaines de l'existence, et le Guidisme/Scoutisme féminin n'est pas une exception.

La délégation et la responsabilité

La responsabilité générale de veiller à la réalisation du travail de l'association incombe à tous les membres du Conseil national, responsables devant les membres et la communauté. Cette entreprise serait toutefois difficile à titre collectif. On ne peut s'attendre, concrètement, à ce que le travail soit fait si personne ne détient des responsabilités spécifiques. Il est plus simple d'atteindre des objectifs si les tâches sont réparties, et si certaines personnes assument des rôles et des responsabilités spécifiques. Déléguer, c'est confier à quelqu'un, autoriser quelqu'un ou un organisme quelconque à réaliser une tâche précise pour une personne ou un organisme particulier. Le corps législatif délègue au corps exécutif et aux autres comités la tâche de s'acquitter d'une partie de son rôle et de ses responsabilités. Il ne se démet pas de sa responsabilité générale mais confie le management de l'association à une instance plus petite.

Les personnes détenant des rôles spécifiques dans une organisation de l'AMGE ont besoin de délèguer une partie de leur travail pour parvenir au but convenu. On leur demande souvent de former un comité. L'une des erreurs habituelles, c'est la présomption par les membres du comité que leur président(e) assume seul(e) la responsabilité du rôle du comité. **C'est le rôle de chaque membre du comité d'assurer l'accomplissement de l'objet du comité.**

Quand un grand nombre de personnes se consacrent à un objectif commun, leur potentiel de réalisation est important à condition qu'elles fonctionnent comme une équipe. Ceci signifie que chaque membre doit connaître l'objectif général et sa tâche spécifique. La communication est la clé de la délégation. Le comité ou l'équipe a besoin d'une définition de son rôle, chaque membre d'une description de poste (voir *'les descriptions de poste'*). Chaque membre peut demander l'aide d'autres personnes. Certains sont disposés à



exécuter une tâche précise mais pas à remplir un rôle spécifique. D'autres pourraient être disposés à aider mais ne possèdent pas les compétences nécessaires pour accomplir le travail. Il est utile de considérer offrir une formation aux gens à qui vous demandez de faire partie d'un comité.

Pourquoi la délégation fonctionne mal

Nous savons tous à quel point c'est frustrant quand une personne ne fait pas ce que, selon nous, elle était supposée faire. Etudier les raisons de ce phénomène nous aide à apprendre à mieux déléguer. Ce mauvais fonctionnement peut s'expliquer par

- ◆ Des malentendus/difficultés de communication. Le but est connu mais on ne sait comment l'atteindre
- ◆ Un désaccord sur la façon de procéder
- ◆ Le fait que la personne n'accomplit pas la tâche mais ne vous en avertit pas

Comment mieux déléguer

Si une tâche est déléguée à un individu ou un groupe, il est alors essentiel

- ◆ D'établir clairement en quoi consiste la tâche :
 - l'objectif du travail
 - les rôles des personnes concernées
 - les rôles individuels
 - la possibilité de poser des questions et de débattre des problèmes qui se présentent
 - la discussion collective de la façon dont le travail se déroulera.
- ◆ De convenir des limites de l'autorité que vous déléguez, autrement dit quelles décisions peuvent être prises sans se référer à vous.
- ◆ De convenir d'une échelle dans le temps et de la fréquence des comptes rendus (ceci est essentiel, autrement vous risquez de n'entendre dire que la tâche n'a pas été accomplie que lorsqu'il sera trop tard !)
- ◆ D'offrir un appui pour que la tâche puisse être achevée
- ◆ De lâcher les rênes et de ne pas intervenir !

Ces principes sont également valables quand vous déléguez un domaine de travail permanent à une personne/un groupe de l'organisation.

Les obstacles à la délégation

Cela vaut la peine de se pencher sur les raisons pour lesquelles nous ne déléguons pas davantage et de travailler sur l'élimination des obstacles à la délégation comme par exemple :

- ◆ Le manque de confiance dans l'aptitude des autres à accomplir les tâches
- ◆ Le manque de temps
- ◆ Le désir d'exercer le contrôle
- ◆ L'attachement 'affectif' au travail
- ◆ Des difficultés de communication
- ◆ Le manque de personnes qualifiées
- ◆ L'interprétation du sens des responsabilités comme la nécessité de tout faire soi-même

Pour beaucoup, la délégation est difficile mais cette attitude peut retarder le travail et freiner les progrès de l'organisation. Chose plus sérieuse encore, les gens estiment que l'on n'a pas besoin d'eux et sont démotivés, d'où leur départ éventuel à plus ou moins brève échéance.



L'introduction à la planification stratégique

La planification stratégique est le processus d'élaboration d'une perspective partagée de l'avenir de votre organisation et la décision des principales démarches à entreprendre pour guider l'organisation dans cette direction. Ce genre de planification aidera une organisation à découvrir le meilleur moyen de réaliser sa mission, en tenant compte de ses capacités et des chances qui se présentent à elle.

But :

Comprendre les principes de la planification stratégique et la manière de les appliquer à la planification dans votre association

Qu'est-ce que la planification stratégique ?

La planification stratégique est un processus permettant à votre association d'influencer la direction de son avenir en

- ◆ définissant la PERSPECTIVE PARTAGÉE de l'avenir de votre association
- ◆ déterminant ce que votre association a l'intention d'accomplir et en l'exprimant sous la forme de BUTS spécifiques
- ◆ définissant les PRINCIPALES DÉMARCHES que vous entreprendrez pour guider l'association dans cette direction.

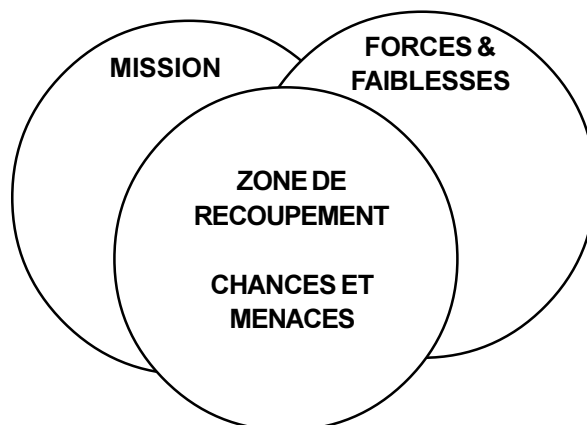
Un plan stratégique devrait proposer une vue d'ensemble des buts de votre association et de la façon dont vous envisagez de les réaliser à longue échéance (par exemple 3 ou 5 ans). Des plans de travail à moins long terme peuvent alors être élaborés afin de décrire la mise en oeuvre des différents éléments du plan stratégique.

Bien utilisé, un plan stratégique peut conférer une certaine unité à la vision et à l'objet de votre association, garantissant une direction identique au travail de chacun et une utilisation optimale des ressources.

Regard sur l'avenir

Pour déterminer le meilleur avenir, ou votre vision, pour l'organisation, une démarche clé consiste à examiner les trois éléments suivants afin d'y découvrir des concordances, autrement dit leur zone de recoupement.

1. La mission de votre association – ce que vous avez l'intention d'accomplir, le but général de votre association, sa raison d'être.
2. Les chances à saisir ou les menaces à affronter par votre association – les facteurs externes (positifs et négatifs) qui jouent sur votre réussite et sont liés aux ressources, aux facteurs sociaux, politiques ou économiques, vos concurrents, etc.
3. Les forces et les faiblesses de votre association - les ressources, compétences, etc. dont dispose votre association ou qu'elle pourrait développer (de façon interne).



Si la zone de recoupement entre, d'un côté, la mission de votre organisation et ses forces, et de l'autre, les besoins et les chances de votre domaine cible, est insuffisante, votre association est alors en danger ! La planification stratégique devrait vous aider à comprendre ce qui se passe, puis à élaborer une meilleure approche de l'avenir. Si votre planification est bonne, la mission de votre association, ses capacités, les forces externes et les chances à saisir seront mieux alignées.

Quelques étapes fondamentales de la planification stratégique

Le processus exact de la planification stratégique peut varier d'une association à l'autre, voici toutefois quelques étapes fondamentales que vous pourrez utiliser comme cadre. Si la planification stratégique est pour vous une démarche régulière, jetez à nouveau un regard sur le processus que vous utilisez. Est-ce le processus le plus efficace et le plus satisfaisant pour votre association ?

Etape 1)



Le démarrage

Décidez pourquoi vous vous lancez dans cette entreprise – le moment est-il bien choisi ? Utilisera-t-on un plan ?

Sélectionnez un groupe/une personne afin de coordonner le processus de planification

Ebauchez un emploi du temps et les étapes de planification que vous utiliserez

Décidez si vous avez besoin de renfort (par ex. un consultant externe) et de ressources supplémentaires pour ce processus

Obtenez l'accord et l'engagement d'autres membres de votre association quant au lancement.

Etape 2a)



L'analyse de la situation

Examinez la situation actuelle de votre association, les raisons des tendances/problèmes/réalisations en cours et commencez à identifier les possibilités et les choix futurs

Pour y parvenir, ayez recours à l'analyse de l'information disponible, à des questionnaires ou à des feuilles de programmation, des analyses SWOT, des interviews ou des discussions

Souvenez-vous d'étudier les facteurs internes et externes

Résumez les problèmes ou les choix les plus importants qui se présenteront à votre association dans un avenir proche. On peut les exprimer sous la forme de questions ou de buts.

Etape 2b)



Le débat sur la perspective d'avenir

(peut intervenir parallèlement à l'étape 2a)

Vérifiez la Mission de votre association

Débattez de la perspective d'avenir sur laquelle vous souhaitez que l'association concentre ses efforts. Cette vision est une image mentale de l'avenir que vous voulez créer, autrement dit ce que vous croyez que l'association est apte à réaliser. Il est utile de s'assurer que tout le monde s'entend sur la direction à suivre par l'association (guidé en cela par la Mission) et de délimiter dans le temps la vision que vous créez. ('dans trois ans notre association sera ...')



Etape 3)



La détermination de la direction

Parvenez à un consensus sur la Mission et la perspective d'avenir de l'association. Identifiez les buts spécifiques nécessaires à la réalisation de cette perspective d'avenir. Ajoutez-les aux buts identifiés en réponse à 2a (analyse de la situation). Examinez tous les buts et conjuguez-les, déterminez-en la priorité, perfectionnez-les jusqu'à ce que vous obteniez un ensemble réaliste de buts spécifiques qui conféreront une direction au travail de votre association sur une période déterminée. Avez-vous les buts appropriés/suffisamment de buts pour répondre à la situation de l'association et pour réaliser votre vision ? Avez-vous trop de buts ? Qu'est-ce qui est faisable ? Les buts sont-ils suffisamment précis ? Qu'est-ce qui est le plus important ?

Note - Ce processus de tri des questions et d'identification des buts spécifiques ('déterminer la direction') est une étape très importante, susceptible d'une grande diversité dans son appréhension. Au lieu de l'approche précitée, fondée sur les buts, vous souhaitez peut-être, dans un premier temps, déterminer l'ordre de priorité des problèmes se posant à votre association et travailler sur cette base. Ou encore, identifier les principaux scénarios envisageables – 'futurs facultatifs' résultant de différents parcours – et choisir votre scénario préféré.

Etape 4)



Le perfectionnement et l'adoption du plan

Le but de ce stade est de s'assurer de la bonne exécution du plan en cours d'élaboration. Communiquez la vue d'ensemble du plan (perspective d'avenir, buts, etc.) aux personnes essentielles. Évaluez les réactions au plan, essayez d'obtenir l'engagement à l'égard des orientations proposées. Identifiez les 'domaines à problèmes' où la mise en oeuvre pourrait poser des difficultés ou être controversée et discutez comment les aborder. Une fois que vous parvenez à un consensus, approfondissez le plan pour en faciliter l'exécution – chaque but peut se subdiviser en objectifs spécifiques. Il est nécessaire de définir des indicateurs pour la clarté de la base d'évaluation du plan.

Etape 5)



La mise en oeuvre du plan

Une fois adopté au sein de votre association, ce plan sera un outil précieux pour forger l'avenir de votre association. Convertissez votre plan stratégique en plans de travail/budgets annuels. Il faudrait planifier les activités de façon à réaliser les objectifs identifiés. Vos activités sont-elles appropriées/suffisantes pour réaliser les objectifs établis ? Dans votre travail, ne perdez pas de vue les buts que vous vous efforcez d'atteindre. Ne cédez pas à la tentation de prévoir certaines choses 'parce qu'on l'a toujours fait', si elles ne concordent pas avec ce que vous souhaitez obtenir. Soyez conscient(e) des changements et des facteurs susceptibles d'affecter la mise en oeuvre du plan, ou même d'influencer les buts que vous avez établis. Contrôlez les effets du plan, et aussi la façon dont les choses se déroulent. Maintenez les gens informés des progrès, des plans et des changements. Mettez le plan à jour – soyez prêt(e) à apporter les changements nécessaires.



Etape 6)**L'évaluation et la continuation**

Evaluez régulièrement vos plans de travail à court terme et utilisez les résultats pour établir des plans de travail futurs efficaces.

Evaluez votre plan stratégique ainsi que tout le processus de planification employé. Utilisez les conclusions pour mieux faire la prochaine fois !

Qu'est-ce qui a été réalisé ? Qu'est-ce qui ne l'a pas été ? Pourquoi ?

Avons-nous atteint nos buts ? La situation de notre association s'est-elle modifiée ?

Quelle est notre prochaine démarche (de quelle information avons-nous besoin pour le prochain plan ?)

Le plan était-il clair ? Les gens se sont-ils sentis impliqués/informés ?

Quels changements ont-ils été apportés ? Pourquoi ?

Fêtez les résultats de votre plan stratégique et la création du nouveau !

Rendre la planification stratégique pertinente

Le style et l'étendue de la planification stratégique que vous entreprenez dans votre association devraient concorder avec les besoins et la situation de l'association. Il est important de considérer QUI participe à l'ensemble de ce processus. Contribuer à la détermination des voies futures de l'association confère un sentiment d'engagement et d'appropriation aux responsables/membres de l'association. S'il n'est pas toujours possible concrètement de faire participer un grand nombre de personnes, il est nécessaire, néanmoins, de présenter le plan et de l'expliquer correctement afin qu'il soit accepté comme un outil positif par tous les membres qu'il affecte.

Vous ne pouvez élaborer un plan stratégique parfait. Vous pouvez, par contre, en créer un qui soit judicieux, puis l'ajuster au fur et à mesure que vous acquérez plus d'informations et d'expérience. De nombreuses organisations mettent formellement à jour leur plan stratégique avec régularité (de un à trois ans d'intervalle) et apportent des modifications plus fréquentes à la stratégie au fur et à mesure qu'elles découvrent ce qui marche.

Quels sont les avantages potentiels ?

La planification stratégique peut être bénéfique et améliorer les résultats en favorisant un sens renforcé de l'unité et de l'objet, de la progression et de la responsabilité.

Elle concentre clairement les préoccupations, offre une direction limpide basée sur les besoins, les problèmes et les chances se présentant à l'association.

Elle privilégie le travail en équipe et consolide l'engagement.

D'autres organisations et donateurs potentiels, etc., apprécieront de voir que votre association dispose d'une perspective d'avenir et d'un plan de travail très clairs.

Quelles sont les limitations ?

Il est important de tenir compte des aspects négatifs potentiels de ce processus afin de choisir le niveau de planification le mieux adapté à votre association.

La planification stratégique peut absorber du temps et de l'argent, surtout si l'on fait fausse route sur son parcours. Si des hypothèses erronées sont formulées sur l'avenir, si les capacités de l'organisation ne sont pas correctement évaluées, si la dynamique de groupe est médiocre ou si l'on fait face à une surcharge de l'information, on risque d'aboutir à des plans faibles, irréalistes ou inefficaces.



Même les meilleurs plans dépendent de l'engagement de ceux/elles qui investissent leur temps et leur énergie dans leur réalisation. Si des efforts sont faits pour mettre au point un plan qui n'est jamais mis en oeuvre, alors les personnes ayant participé à la planification risquent d'être déçues et de se sentir impuissantes.

Ne pas oublier

Etablissez un plan réaliste pour votre association, en fonction de votre expérience de la planification, du temps et de l'encadrement disponibles, du nombre de personnes et de groupes concernés. Concentrez-vous sur les problèmes importants – ne vous laissez pas distraire par des questions qui ont peu d'influence sur l'avenir de l'association.



La gestion du changement

Le changement est nécessaire aux progrès et à la croissance. Mal géré, toutefois, le changement des structures, des méthodes de travail, etc., peut effrayer et être source d'incertitude, de malaise et de conflit. Il doit être planifié correctement et bien géré afin de représenter une expérience de croissance positive.

Buts :

S'initier au processus de gestion du changement.
Elaborer une approche positive et proactive du changement en tant que moyen de promotion de la croissance et de l'efficacité dans une association.

Les raisons du changement

Le changement donne parfois l'impression de se produire de façon incontrôlée, pour des raisons ne dépendant pas de l'association. Afin de réagir de façon appropriée, il est important d'en connaître les raisons sous-jacentes.

1er exemple – un changement dans la composition d'un comité essentiel fait appel à un changement du langage de travail utilisé.

Nous avons ici une raison interne au changement, mais même si la cause est intérieure à l'association, ce n'est pas nécessairement quelque chose que vous aviez prévu.

2e exemple – vous connaissez une chute subite des effectifs due à une nouvelle organisation de jeunesse ciblant les filles et les jeunes femmes ... - Ce changement est provoqué par des causes externes, mais la nécessité demeure de bien saisir les raisons afin de réagir au bouleversement résultant de la situation et de déterminer comment gérer ce nouvel état de choses.

Les gens ont besoin de comprendre les raisons du changement afin de réagir positivement à ce phénomène. Il est important que tous ceux qui ont besoin de participer au changement soient bien informés afin de ne pas éprouver la 'crainte de l'inconnu' qui peut déboucher sur une résistance. Le changement peut désorienter et être impopulaire, il faut tenir compte du processus d'adaptation quand on introduit des modifications à tout niveau dans une association.

Le processus du changement

On peut illustrer le processus du changement comme il suit :

Cas A – un changement réussi

Le propriétaire de l'association A l'avertit qu'elle devra quitter le siège. Cette dernière réagit tout d'abord par la colère à l'idée du dérangement et des frais impliqués. Elle ne pense qu'aux coûts et aux problèmes du déménagement. Puis elle se met à la recherche d'autres locaux et étudie les avantages et les inconvénients de la location ou de l'achat du bâtiment. Elle réfléchit à l'espace dont elle a besoin, à la situation qu'elle désire et au budget à sa disposition. Après consultation du personnel et des membres, une décision est prise et les nouveaux locaux combinent au mieux toutes ces exigences.

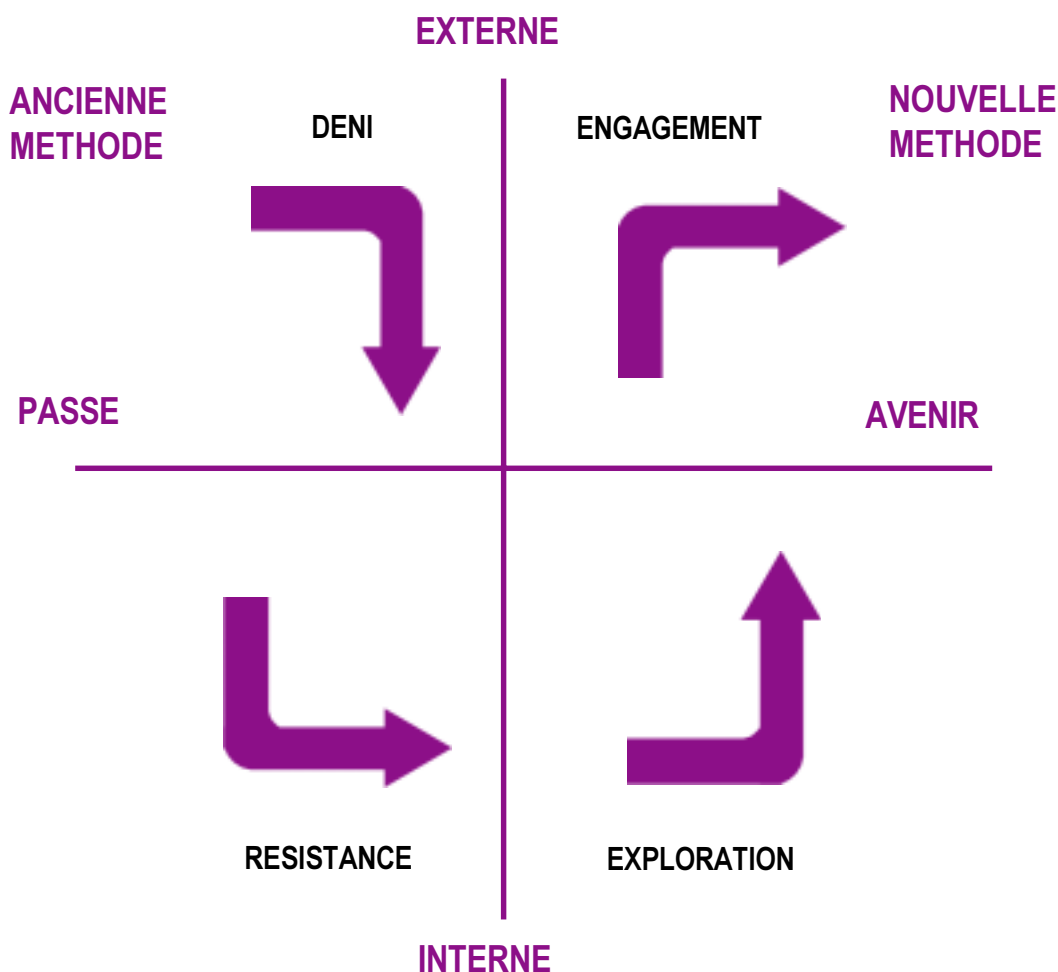
Théorie

Le besoin d'un changement se manifeste et le déni est une première réaction naturelle. On décrit la phase suivante comme la résistance ... le sujet est toujours dans un état d'esprit négatif en ce qui concerne la situation dans laquelle il se trouve, mais comme il n'a pas le choix, il doit passer au processus d'exploration afin de découvrir quelles sont ses possibilités au regard de la nouvelle information. Après avoir exploré différentes options, il choisira celle qui convient le mieux à ses besoins/intérêts et s'engagera dans la nouvelle situation, se déplaçant ainsi vers l'avenir.





On peut l'illustrer au moyen du diagramme ci-après :



Il est important de suivre toutes les étapes de ce processus afin de faire preuve d'un engagement véritable à l'égard de la nouvelle situation.

Le cas B démontre ce qui se produit si le processus interne (de la résistance à l'exploration) est absent.

Cas B – un changement raté

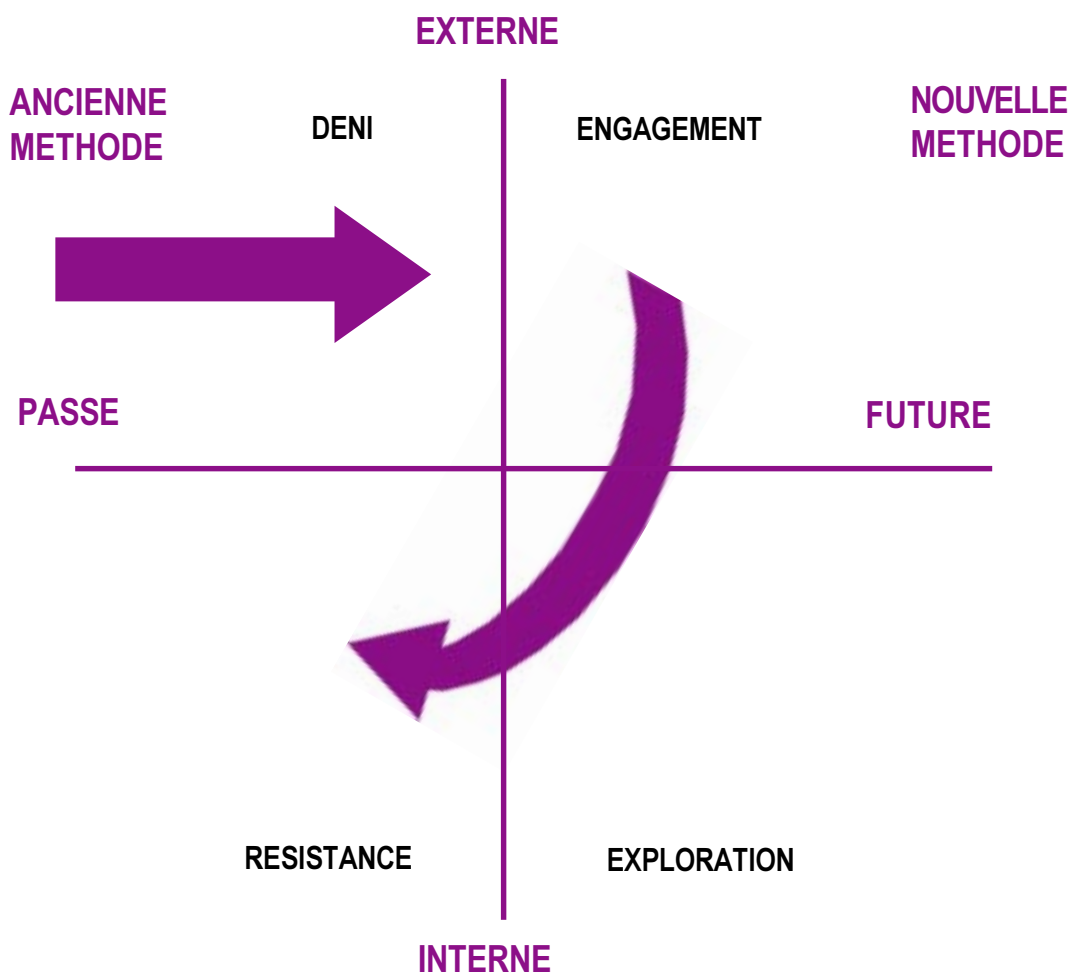
L'association B a un problème identique. Elle ne l'aborde pas de façon approfondie mais décide de déménager dans des locaux voisins qui sont disponibles afin de régler rapidement le problème. Le bâtiment, toutefois, n'est pas approprié, d'où le mécontentement du personnel et un manque d'efficacité dans le travail. Ayant trouvé une solution insatisfaisante, une résistance se dessine à l'idée d'un autre changement et l'association n'a pas les moyens de déménager de nouveau. Elle est incapable de procéder à l'exploration d'options en vue d'une amélioration.

Théorie

Un passage trop rapide du déni à l'engagement ne peut réussir – un engagement trop précoce, et ne reposant pas sur une exploration raisonnée, ne durera pas. Il se produira un revirement des esprits et une descente vers un état de profonde résistance à la nouvelle situation adoptée sans aucun examen, rendant impossible la progression vers un engagement véritable par l'intermédiaire de l'exploration.



On peut illustrer cette situation par le diagramme 2 (ci-dessous)



La gestion du changement

La gestion du changement est, sous certains aspects, similaire à la gestion d'un projet ; elle exige une planification, un contrôle et un suivi d'avancement. Elle peut avoir un point de départ défini, mais, contrairement à la gestion de projets, elle n'a pas forcément un point d'achèvement clairement déterminé.

On peut considérer la gestion du changement comme un processus comportant une série de stades. Voici une description de ses étapes essentielles qui pourra être utile à votre association :

1. Pourquoi changer ?

Le changement peut être la cause de toutes sortes de craintes et d'incertitudes. C'est pourquoi nous avons tendance à ne changer que lorsque nous n'avons pas le choix. Il est difficile de faire évoluer une organisation à moins que les personnes qui la composent ne perçoivent la raison du changement, croient en sa validité et en acceptent la nécessité.

Pour nous décider à faire face à l'incertitude du changement, il faut un catalyseur très puissant comme, le plus souvent, la présence de circonstances difficiles.

Identifier et comprendre les phénomènes qui précipitent le changement, qu'ils soient internes ou externes, constitue la première étape de l'introduction d'un changement.

Voici les questions essentielles à se poser :

- ◆ Quels sont les principaux catalyseurs internes du changement ?
- ◆ Quels sont les principaux catalyseurs externes du changement ?
- ◆ Quels sont les principaux obstacles au changement ?

Il est également important d'avoir une vue d'ensemble réaliste de la situation de départ, autrement dit de conduire une analyse de la situation actuelle.

2. Où allons-nous ?

Quand elle envisage un changement, votre association a besoin de savoir très exactement où elle souhaite aboutir en fonction de sa Mission et de ses valeurs, des chances qui se présentent, etc. Prenez le temps de mettre au point **une perspective d'avenir claire et partagée**.

Commencez à réfléchir d'une façon générale aux actions nécessaires pour concrétiser votre vision.

3. Comment le changement se produira-t-il ?

Il faut gérer le changement de façon consciente – ne rien laisser au hasard. Planifiez ensemble et prenez en considération qui gère et coordonne le changement, **qui en dirigera le processus**.

Le changement peut comporter plusieurs stades. **Mettez au point son calendrier** et assurez-vous que toutes les personnes concernées en comprennent chaque étape.

4. Comment communiquer le changement ?

Informez tout le monde ! Les gens ont besoin de se sentir impliqués et tenus au courant pour participer au changement et ne pas lui résister. Afin de surveiller les effets du changement sur les personnes concernées, et pour s'assurer que tout se passe aussi bien que possible, il est d'une importance capitale de demander à tous **leurs réactions, et de les écouter**.



5. Quels sont les conséquences/résultats ?

Etudiez les implications du changement proposé (puis les résultats réels) à **tous les niveaux**. Il y en aura certaines sur le plan personnel, d'autres sur le plan de l'organisation.

Résumé

1	Pourquoi changer ?	Identifier les catalyseurs du changement Analyser la situation actuelle
2	Où allons-nous ?	Une vision claire et partagée de l'avenir Considérer l'action nécessaire
3	Comment le changement se produira-t-il ?	Qui dirigera le processus du changement ? Calendrier du changement
4	Comment le changement sera-t-il communiqué ?	Informez tout le monde ! Soyez à l'écoute des réactions ?
5	Quels sont les conséquences/résultats ?	... sur un plan personnel ? ... sur un plan organisationnel ?

Le changement était-il réussi et approprié ? Votre vision s'est-elle concrétisée ?

Les organisations prêtes au changement

Les organisations réactives au changement et qui le gèrent avec compétence possèdent les caractéristiques suivantes :

- ◆ **Accès à l'information** – les gens sont informés des changements effectués afin de réaliser les buts de l'organisation parce que les échanges sont satisfaisants.
- ◆ **Aptitude à manier les situations ambiguës** – toute organisation a besoin d'apprendre à opérer dans l'incertitude. Les gens doivent pouvoir tolérer le fait qu'ils n'ont pas toutes les réponses, apprendre à poursuivre le questionnement et être disposés à changer dès que des chances sont à saisir ou que des menaces se présentent.
- ◆ **Capacité d'innovation** – les organisations qui réussissent et sont flexibles utilisent le potentiel innovateur et créatif de leurs membres.
- ◆ **Aptitude à prendre des risques** – la liberté de prendre des risques doit faire partie de la culture de l'organisation. Il est nécessaire d'explorer « l'attitude face aux erreurs » dans toute l'organisation.
- ◆ **Esprit d'équipe** – l'organisation a besoin d'un sentiment de travail collectif plutôt que d'une incitation à l'individualisme.
- ◆ **Méthodes flexibles mais solides** – les organisations qui gèrent le changement avec efficacité conservent la simplicité dans leurs procédures, leurs politiques et leurs méthodes.
- ◆ **Aptitude à manier les conflits** – les organisations qui réussissent n'évitent pas les conflits mais parviennent à les utiliser dans le cadre du processus créatif.



En conclusion

- ◆ Il est important d'accroître la communication (pas seulement en quantité mais aussi en qualité) au sein d'une organisation pendant une période de changement. Tout le monde devrait être bien informé et avoir la possibilité de s'exprimer sur les changements qui se déroulent.
- ◆ Un changement compétent doit être bien encadré. Une responsable doit avoir une idée très claire de la vision et des buts tout au long du processus de changement.
- ◆ Les organisations qui réussissent sont celles qui manient bien le changement, afin de rester réactives, actuelles et pertinentes aux besoins des personnes qu'elles servent.
- ◆ Un changement réussi tient toujours compte des valeurs fondamentales de l'organisation.



Le suivi d'avancement et l'évaluation

Le suivi d'avancement et l'évaluation sont des concepts souvent associés au travail de projet ou à la formation. Il est important de pouvoir les appliquer en tant qu'instruments d'une gestion compétente. Ce sont des outils d'acquisition des informations qui nous aideront à mesurer la réussite des procédures ou activités relevant du domaine du management, et à améliorer nos stratégies pour l'avenir.

Le but :

Comprendre les principes du suivi d'avancement et de l'évaluation dans le management et apprendre à les appliquer avec efficacité dans une association.

Les définitions

Le suivi d'avancement est un examen continu ou périodique ('vérification'), au cours d'un processus, ou durant l'exécution d'une activité. Il a pour objet d'obtenir une performance efficiente et efficace et de permettre la prise de décisions correctives le cas échéant.

L'évaluation est un processus qui vise à évaluer l'efficacité/l'impact d'activités ou de stratégies au regard d'objectifs déjà identifiés. Elle peut être entreprise :

- pendant la mise en oeuvre d'une activité ou d'une stratégie,
- à l'achèvement d'une activité ou d'une stratégie,
- quelque temps après l'achèvement (afin d'en mesurer l'impact à long terme).

Dans les domaines de la structure et du management de votre association, vous souhaitez éventuellement suivre l'avancement/évaluer :

- ◆ le travail d'un comité/groupe de travail
- ◆ la mise en oeuvre d'un plan de travail
- ◆ la réussite d'une conférence ou d'un séminaire quelconque
- ◆ un changement dans une structure/une méthode de communication, etc.

Les principes du suivi d'avancement et de l'évaluation

Quelques principes fondamentaux peuvent renforcer l'efficacité de ces deux processus :

La participation : le personnel et les volontaires devraient participer au contrôle/évaluation de leur propre travail. Utile parfois dans ces domaines, afin d'obtenir une approche plus professionnelle, le recours à un appui externe est souvent onéreux ou non-productif. Pour comprendre un travail et ses buts, nul n'est mieux placé que ceux qui y prennent part ! Tout le monde devrait savoir comment ce processus fonctionne, en percevoir l'objet et comprendre son rôle.

L'approche positive : réfléchissez au style du suivi d'avancement/de l'évaluation. Il devrait s'agir d'un processus positif et de responsabilisation, pas d'une expérience menaçante. C'est un instrument d'acquisition de connaissances, dans un but d'ajustement et d'amélioration, de célébration des réussites et de détermination des moyens susceptibles d'améliorer la performance la prochaine fois – c'est une chance de contribuer au changement, non pas de porter un jugement ou d'être jugé.

PLANIFICATION ! Tout suivi d'avancement et toute évaluation devraient être soigneusement planifiés, avec

- ◆ Des délais clairs
- ◆ Des responsabilités claires
- ◆ Un budget adopté

Une planification dans les règles empêchera votre suivi d'avancement/évaluation de devenir trop intensif ou d'absorber trop de ressources (temps et argent).



La planification d'un système de suivi d'avancement/d'évaluation

Votre plan devrait se consacrer exclusivement à ce sujet. Concret et réaliste, il devrait expliquer clairement à toutes les personnes concernées ce processus et sa signification. Les questions suivantes pourront vous aider à élaborer le meilleur système d'évaluation. Libre à vous d'y recourir également pour mettre en place/examiner les système de contrôle de votre management.

Pourquoi cette évaluation et sur quoi porte-t-elle?	◆ ◆ ◆ ◆	Quel est le but de l'évaluation ? Que voulons-nous découvrir ? Nos objectifs d'origine étaient-ils suffisamment clairs pour une évaluation ? Sommes-nous disposé(e)s à procéder aux changements dont une évaluation pourrait indiquer la nécessité ?
Qu'accepter en tant que preuves de réussite/changement/impact ?	◆	Quels faits (mesurables) indiquent-ils clairement l'impact/l'influence/les conséquences de l'objet de notre évaluation ? (voir 'les indicateurs')
Comment recueillir ces preuves ?	◆ ◆ ◆ ◆ ◆	De quelle information avons-nous besoin ? Où la trouver ? Comment recueillir les données ? A combien ce processus reviendra-t-il ? (voir 'les outils') Moyens de vérification (voir 'les outils')
Comment l'information sera-t-elle utilisée ?	◆ ◆ ◆	Que fera-t-on des résultats de l'évaluation ? Qui utilisera l'information ? Comment sera-t-elle utilisée afin de modifier la situation ?

Les indicateurs

Pour conduire une évaluation efficace, des indicateurs clairement définis sont indispensables. Ils montreront si nos objectifs ont été réalisés ou non aux termes de notre évaluation. Dans le travail de projet, et dans certains processus/activités que vous évaluerez, les indicateurs sont souvent identifiés à l'avance, autrement dit, au début de l'activité pertinente. Un plan de travail stratégique, par exemple, disposera d'indicateurs clairement définis afin de faciliter la mesure de l'état de réalisation des buts établis par le plan.

En d'autres termes, les indicateurs identifient les preuves qui démontreront toute réalisation à chaque étape ou niveau du processus ou de l'activité en cours d'évaluation.



Les indicateurs devraient être ciblés – ils devraient être spécifiques quant à :

	La qualité <i>(quel niveau de réalisation ?)</i>	La quantité <i>(combien ?)</i>	Les délais <i>(quelle période dans le temps ?)</i>
Exemple a)	Réduire le temps pris pour répondre aux demandes d'information sur le site Web	De 30%	En 6 mois
Exemple b)	Les Commissaires régionales reçoivent une formation au management	4 commissaires reçoivent 3 jours de formation	en l'espace d'un an

L'acronyme anglais « *SMART* » est souvent utilisé pour décrire les indicateurs

- Specific (spécifique)
- Measurable (mesurable)
- Achievable (réalisable)
- Relevant (pertinent)
- Timely (dans les délais)

Le choix d'indicateurs appropriés est la clé d'une bonne évaluation. Dans l'exemple a) vous avez besoin de connaître l'information à l'avance – vous ne pouvez mesurer si vous avez réduit le temps pris pour répondre aux demandes si vous ne connaissez pas la moyenne du temps pris quand vous commencez votre action/changements.

Il est également important de s'assurer que l'information fournie par l'indicateur est vraiment le résultat de ce que vous vous efforcez de mesurer et ne provient pas d'autres sources.

Par exemple	But :	Renforcer l'utilisation de la technologie de l'information dans l'association
	Indicateur :	50% des centres régionaux utilisent le courrier électronique comme moyen de communication à la fin de 2000

Dans cet exemple, le recours accru à la messagerie électronique peut provenir de sources et influences différentes, pas uniquement de votre stratégie et de vos actions, aussi faites attention à ce que vous vous efforcez de mesurer et pourquoi.

Moyens de vérification (outils)

Pour vérifier nos indicateurs, nous avons recours à des outils (ou 'moyens de vérification'). En d'autres termes, l'information dont nous avons besoin, et comment nous allons nous y prendre pour la recueillir (qui, combien, quel en sera le coût, combien de temps cela prendra-t-il ?).

Les outils s'échelonnent du questionnaire envoyé à tous les responsables de l'association à une conversation informelle au cours du repas de midi. Il est important de choisir un outil approprié qui vous procurera suffisamment de renseignements mais sans excès.

Quand on sélectionne des outils, il est crucial de tenir compte des ressources disponibles (personnes, temps, argent) – l'information que vous allez recueillir en vaut-elle la peine ?

Parfois, quand nous réfléchissons aux outils, nous découvrons que nous ne pouvons obtenir l'information nécessaire (ou qu'elle exige trop d'efforts) ; nos indicateurs peuvent être invérifiables. Ceci pourrait nous contraindre à choisir d'autres indicateurs ou à laisser de côté une partie de l'évaluation.

Il faut aussi réfléchir à la possibilité d'une certaine marge d'erreur associée aux outils, dont il faudra tenir compte au moment de l'utilisation des résultats de l'évaluation. Une partie de





l'information dont nous disposons, par exemple, peut s'avérer obsolète ou insuffisante, manquant de précision ou d'objectivité.

En bref, vos outils sont-ils

- efficaces ?
- possibles ?
- financièrement à votre portée ?

L'appréciation en tant qu'outil d'évaluation

Une appréciation est une évaluation formelle de la performance sur une période convenue. Si elle est correctement exécutée, elle peut être un outil de gestion très précieux. Elle peut servir pour le personnel, et pour les volontaires essentiels, et devrait être considérée comme un processus positif, non pas un examen ou une menace. Elle devrait être un moyen d'améliorer les méthodes de travail afin de réaliser les tâches avec une plus grande efficacité.

Les appréciations

- devraient se tenir régulièrement (une fois par an)
- ne devraient pas se faire à la hâte (allouer un temps suffisant pour exprimer tous les points soulevés)
- devraient être consignées d'une manière décidée par les deux parties.

L'appréciation comporte

- ◆ Les opinions des deux personnes concernées
- ◆ Des faits mais aussi des sentiments
- ◆ Des plans pour l'avenir, la suite à donner
- ◆ Des renseignements/sentiments sur les rapports entre les personnes concernées
- ◆ Les accords convenus

L'utilisation de l'évaluation

« Nous procédons toujours à l'évaluation de nos conférences mais ceci ne semble jamais aboutir à des changements... »

« Nous avons essayé d'élaborer un plan pour le travail au bureau mais nous ne disposons pas de toutes les informations sur les problèmes existants sous le système précédent. »

« Nous avons l'impression de consacrer tant de temps à l'évaluation du travail accompli que nous n'avons jamais le temps de nous lancer dans un autre travail ».

Reconnaissez-vous ces observations ? Elles reflètent un mauvais usage de l'évaluation. Nous savons tous qu'en théorie nous devrions évaluer notre travail, mais il est parfois plus compliqué d'utiliser réellement ce que nous découvrons afin d'améliorer la situation.

Essayez de vous assurer que tout le monde comprend les principes élémentaires dès le départ :

- 1) Si nous allons consacrer du temps à l'évaluation, il faut que nous soyons disposé(e)s à en utiliser les résultats pour **apporter des changements** là où il le faut.
- 2) L'utilisation des résultats de l'évaluation **fait**, par conséquent, **partie de notre processus permanent de planification**.
- 3) Pour prendre des mesures avisées concernant les résultats de l'évaluation, nous avons besoin d'une **somme adéquate de renseignements** afin d'avoir une idée claire des éléments sur lesquels nous prenons des décisions sans nous perdre dans des détails ou nous laisser distraire par eux.

*pour plus d'informations sur le suivi d'avancement/l'évaluation de projets, voir le document sur la gestion des projets de l'AMGE

