

# IV

## Les quinze autres clés spécifiques de la réussite Participation et engagement des personnes dans les organismes

### Pour commencer

Chaque organisation doit proposer une approche, des moyens et une structure qui soutiendront et favoriseront la participation et l'engagement actif des membres. « L'organisme doit avoir une pratique qui va outiller la personne afin de lui permettre de changer sa situation problématique. Il doit aussi proposer à la personne des moyens qui lui permettront de s'impliquer dans une démarche plus globale pour améliorer la situation d'autres personnes<sup>22</sup>. »

Le professeur Yvan Comeau a mené en 1990 une étude<sup>23</sup> auprès de 27 associations de la région des Bois-Francs. Il présente divers facteurs qui favorisent la participation et l'engagement des personnes dans les organisations. Ces facteurs sont regroupés autour de six grands concepts. En complément aux travaux de monsieur Yvan Comeau, notre propre expérience des OSBL et des organismes communautaires nous suggère l'ajout de quelques autres facteurs ayant une incidence certaine sur la quantité et la qualité des engagements personnels dans les associations.

### 4.1 La démocratie

#### *Représenter les attentes et les besoins des membres*

Un organisme communautaire existe par et pour ses membres; il faut savoir les écouter. Ceux-ci doivent toujours être en mesure d'influencer l'organisation (structure, fonctionnement, priorités d'actions, nature des activités...); celle-ci doit demeurer vigilante afin de demeurer réceptive aux attentes manifestées et ne pas devenir une organisation bureaucratique et technocratique avançant au gré du vent ou « à la va-comme-je-te-pousse ». Il faut demeurer vigilant, car le fait d'être à la direction ou « au pouvoir » pendant une longue période amène certains dirigeants d'organismes à s'isoler des membres, à se sentir plus importants que l'organisme et à penser que celui-ci est à leur service plutôt que le contraire. D'autres emprunteront des comportements élitistes, voire même monarchiques.

Allez voir vos réponses  
aux questions  
1 à 5 et 25 à 29.

### 4.2 La sociabilité

#### *Ne pas négliger l'importance accordée aux activités sociales*

« Une activité sociale regroupe l'ensemble des actions faites par un individu en étant en contact avec des pairs, des collègues ou des proches. Les activités sociales sont généralement des activités structurées et organisées dans le but de passer un moment agréable avec d'autres

Allez voir vos réponses  
aux questions  
11 et 30.

<sup>22</sup> Réseau québécois - action communautaire autonome, *L'ACA sous toutes ses coutures*, 2009, page 52.

<sup>23</sup> Yvan Comeau, *Vie quotidienne et participation aux associations : coopératives, organismes à but lucratif, ONG et syndicat*, Montréal, Chaire de coopération Guy-Bernier, Université du Québec à Montréal, 1994

personnes qui ont des intérêts communs pour ladite activité<sup>24</sup>. » L'organisme doit favoriser et faciliter les rencontres et échanges entre ses membres. Les relations sociales encouragent la participation, puis l'engagement des membres. Une saine vie associative constitue un élément de base primordial à la participation. Certaines activités devraient permettre de concilier les intérêts individuels et collectifs.

Les activités sociales « cimentent » l'activité militante des membres et favorisent leur engagement. Sachez créer ces moments et n'ayez pas peur d'innover dans la mise en place de vos activités. Faites preuve d'imagination et d'originalité, soyez novateur!

#### 4.3 La cohésion idéologique

***Toujours s'assurer qu'il y a cohérence entre les valeurs organisationnelles et personnelles, et de manière encore plus marquée en la présence de divergences***

Les valeurs véhiculées par l'organisation et les interventions sont cohérentes et conformes avec l'idéologie des membres. « Des approches organisationnelles, andragogiques et pédagogiques cohérentes et compatibles avec les valeurs, principes et objectifs à promouvoir, permettront une illustration par le vécu des comportements et des compétences à acquérir à moyen terme<sup>25</sup>. » Elles supportent le climat de mobilisation dans lequel est plongé l'individu et sont à la base de son adhésion. Toutefois, en la présence de divergences, les membres maintiendront leur appartenance au groupe si l'organisation tient compte des points de vue soulevés et que la dissidence exprimée est prise en compte. La même règle s'applique lorsqu'un administrateur est en désaccord avec une décision prise par le conseil d'administration. Ce dernier doit pouvoir exprimer sa dissidence au procès-verbal, se sentir respecté dans sa position, et de son côté, cet administrateur doit demeurer solidaire du conseil. « La perception de respect et de considération a un impact critique sur le sentiment d'appartenance. Il est impossible de développer un sentiment d'appartenance et de mobiliser les personnes si elles ne se sentent pas considérées, respectées et valorisées<sup>26</sup>. »

Allez voir vos réponses  
aux questions  
12, 13, 14, 16 et 31.

De plus, cette convergence des points de vue doit se faire dans le respect inconditionnel des différences entre les individus, de leurs capacités, du rythme et des limites de chacun. La recherche du consensus ou de la majorité, c'est-à-dire la prise en compte des contributions de chacun a préséance et l'imposition drastique d'une vision ou d'une décision ne devrait pas trouver place au sein des espaces de délibération de type communautaire.

<sup>24</sup> Monsieur Soleil, [www.francetop.net](http://www.francetop.net), 9 juin 2008

<sup>25</sup> Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse du Québec, *Des acteurs et des stratégies pour une défense communautaire des droits et libertés*, volume I, page 55.

<sup>26</sup> CSMO-ESAC, *La Gouvernance démocratique en action*, fiche 3, 2007, page 242.



#### 4.4 Le sens collectif et communautaire à la solidarité

##### ***S'assurer que chaque action, démarche et approche s'inspire des valeurs inhérentes aux organisations de type communautaire***

« Faite de respect, d'écoute, de dialogue et de justice, la culture organisationnelle favorisera non seulement un mieux-vivre ensemble, mais aussi tout processus de participation démocratique<sup>27</sup>. »

Les valeurs propres à l'action communautaire ont un effet catalyseur sur la participation. L'appartenance au groupe, l'entraide, la solidarité, le partage, l'ouverture aux autres, le respect des différences constituent quelques-unes des valeurs d'engagement intrinsèques à l'esprit communautaire. Ces valeurs distinguent les organismes du tiers secteur des autres secteurs d'activités. Le sentiment d'être un acteur de changement, d'être dans un processus d'*empowerment*, d'influencer l'avenir et de partager une tribune commune, d'influer sur la collectivité et les décideurs, d'être partie prenante d'une parcelle de pouvoir sont autant d'éléments qui donnent un sens au processus d'action collective et à la solidarité qui en découle.

Allez voir vos réponses  
aux questions  
7, 15, 32 et 35.

#### 4.5 Le partage de l'information

##### ***Sans noyer les membres d'informations, il est primordial de maintenir une communication fluide et régulière et de favoriser les rencontres***

« L'accès à l'information et la maîtrise du langage sont des aspects fondamentaux lorsque vient le temps de trouver des solutions dans l'intérêt commun<sup>28</sup>. »

La circulation, le partage de l'information, l'utilisation d'un niveau de langage adéquat et la création de lieux d'échanges et d'éducation populaire constituent des éléments essentiels à la participation. Cette pratique, lorsque faite sur une base continue, favorise la réflexion chez les membres. La prise de conscience, la possibilité de se forger une opinion, de se doter d'un esprit critique et analytique et de s'exprimer librement sont autant d'éléments qui suscitent des conditions favorables à la participation. L'information doit permettre aux membres de suivre « l'agenda » de leur organisation, de s'enrichir individuellement tout en leur offrant l'occasion de partager et de mettre en commun leurs idées. L'information renforce le pouvoir d'agir collectivement. « Le dialogue, l'échange de points de vue, le consensus entre les membres ne sont possibles que si la capacité et le niveau d'accès des uns et des autres aux renseignements sont similaires. Ce partage de l'information est impératif si l'on veut que la communication entre les personnes soit constructive et permette de concevoir, de façon conjointe, des projets communs<sup>29</sup>. »

Allez voir vos réponses  
aux questions  
17, 37 et 38.

Autrement dit, toute démarche de transmission d'informations, d'apprentissage et d'activités d'éducation populaire favorisant le développement des connaissances et l'épanouissement général des membres mène, si le contexte s'y prête, à des actions collectives facilitant l'émergence de solutions dans l'intérêt commun.

<sup>27</sup> Jocelyne Lamoureux, Nancy Guberman, Jennifer Beeman, Danielle Fournier et Lise Gervais, *Le défi des pratiques démocratiques dans les groupes de femmes*, Montréal, Éd. St-Martin, 2004.

<sup>28</sup> *Idem.*

<sup>29</sup> CSMO-ESAC, *Gouvernance démocratique en action*, fiche 2, 2007, page 156.

L'information, c'est la liberté!

René Lévesque

#### 4.6 La prise en compte de la vie privée dans l'engagement social

##### *De plus en plus vite et de moins en moins de temps*

Facteur incontournable de notre société, la vie trépidante de bien des personnes affecte leur possibilité d'engagement et limite leur capacité à s'investir sur une base régulière. La vie privée et publique entre donc en conflit avec la vie associative, et hypothèque la participation et l'engagement. De plus, la forte attraction exercée de nos jours par les nouvelles technologies et la télévision, liée au désir naturel de maximiser le peu de temps passé en famille, a pour conséquence d'affaiblir l'intérêt des membres pour la concertation, l'occupation des espaces publics et les assemblées générales. Il faut faire preuve d'imagination, d'adaptation et susciter la participation des membres en ayant à l'esprit cette réalité lorsque vous planifiez le moment, le lieu et l'heure de la rencontre. Utilisez davantage les nouveaux moyens de communication pour amener un événement, tel que votre assemblée annuelle, à avoir préséance sur une émission de télévision, un spectacle, offrez une solution aux irritants rencontrés par les membres (transport, gardiennage, etc.). Vous devez composer avec cette réalité de plus en plus présente. Relevez le défi!

Allez voir vos réponses  
aux questions  
18, 19, 20 et 39.

#### 4.7 La qualité de l'accueil

##### *Savoir bien intégrer un nouveau membre n'est pas un luxe*

La mise en place d'un mécanisme d'accueil, tant du côté organisationnel qu'associatif, nous apparaît très importante. Dans un premier temps, la présentation et la remise au nouveau membre d'une politique de gouvernance lui permettront de mieux comprendre les mécanismes d'imputabilité de l'organisation. Cette politique consiste en un « énoncé d'une quinzaine de politiques servant à assurer le bon déroulement de l'organisation et à clarifier les rôles et les responsabilités de chacun. On trouve généralement des politiques présentant la mission, la vision, le rôle des bénévoles, le rôle des porte-parole, des administrateurs et de la permanence, la vérification financière, les communications, l'usage des outils technologiques... ». Du côté de la vie associative, la présentation d'un code de vie, soit un ensemble de règles de conduite visant à établir des relations harmonieuses entre les membres d'une organisation, facilitera l'intégration et la participation du nouveau venu. Ce

Allez voir vos réponses  
aux questions  
21 et 52.

dernier se sentira plus rapidement partie prenante des enjeux et pourra ainsi y contribuer. Les membres expérimentés devraient se servir de leur influence pour favoriser l'intégration des nouveaux membres plutôt que de maintenir leur position ou de se créer un statut.

« Prenez le temps d'accueillir les futurs membres afin de connaître leurs besoins, leurs goûts, leurs capacités, leur vécu, leurs attentes face à votre organisme. Permettre à de futurs membres de vivre une activité de son choix (cela peut être une sortie, une rencontre entre pairs, un comité de travail, une activité de mobilisation ou la rédaction du journal de l'organisme...), et ce, sans frais, pour lui



permettre de vérifier si cela lui convient. Cela pourra l'inciter à devenir membre par la suite<sup>30</sup>. » Prenez aussi le temps de bien présenter le personnel, les membres présents au moment de l'accueil, le local, les activités en cours et à venir. Faites en sorte que cette personne se sente à l'aise et comprise.

#### 4.8 Un investissement personnel qui doit rapporter et la reconnaissance

*S'assurer que la finalité recherchée dans le cadre d'une démarche collective apporte des gains individuels et tangibles à ceux qui s'y investissent.*

##### Je gagne à m'impliquer!

Dans son processus décisionnel, l'individu doit être convaincu que le fait d'intégrer un groupe, de s'y investir et d'adhérer à ses objectifs **sera rentable pour lui, qu'il y sera heureux et qu'il y « grandira »**. Concrètement, en intégrant une organisation, l'individu doit être convaincu que la force du nombre l'aidera, par exemple, à résoudre un problème, briser son isolement social, atteindre un certain objectif, trouver de nouvelles personnes avec qui partager et se réseauter, faire valoir son potentiel ou aider son prochain. Il existe autant de raisons de s'impliquer qu'il y a de personnes. L'estime de soi, le sentiment de contribuer à l'atteinte d'idéaux, d'être utile, de bâtir quelque chose, constituent des facteurs de motivation très importants pour tout individu. Patrice Mann, dans son ouvrage *L'action collective : Mobilisation et organisation des minorités actives* mentionne que « si le coût de la participation à l'action est supérieur aux avantages qu'il peut retirer sans supporter ce coût, l'individu n'a logiquement aucune raison de participer. » Dans la même logique, si le membre sent que son engagement personnel n'est plus significatif, n'apporte rien (reconnaissance insuffisante, retombées nulles, inutilité de l'investissement personnel, action non significative...), il sera rapidement tenté de se mettre en veilleuse ou carrément de quitter l'organisation; sa démobilisation pourrait même devenir contagieuse.

Allez voir vos réponses  
aux questions  
22 et 23.

##### Vous gagnez à reconnaître l'implication de vos membres!

Nous ne pouvons passer sous silence toute l'importance que l'organisation doit accorder à la reconnaissance des membres qui militent, s'engagent et participent, et ce, afin de les retenir et d'en faire des agents multiplicateurs. La reconnaissance doit faire partie intégrante du processus de gestion de toute organisation. Dans un processus d'engagement, le partage des connaissances, de l'expertise, des compétences et de l'énergie de certains membres profite à toute l'organisation. N'hésitez pas à souligner l'apport de ces membres, que ce soit au quotidien (gratitude) ou par l'intermédiaire d'activités hommage (reconnaissance plus formelle). Reconnaître leur engagement et leur valeur ajoutée à l'organisation ne fera qu'accroître leur désir de poursuivre leur implication et accentuer leur contribution présente et future, tout en ayant un effet « contagieux » sur les autres membres.

Allez voir vos réponses  
aux questions  
40 et 41.

<sup>30</sup> AQRIPH, *Trousse d'outils : Attraction + rétention = mission possible*, septembre 2010, page 6

#### 4.9 La taille de l'organisme

##### *Il est toujours plus facile pour un membre d'influencer le cours d'une organisation de petite ou de moyenne taille*

Selon les recherches de Patrick Mann, la taille du groupe influencerait le niveau de participation. Dans certaines grandes organisations, l'action individuelle se perd dans la masse alors qu'elle est plus significative si elle s'exerce au sein de plus petites communautés ou organisations. Le Québec compte un nombre important de petites et moyennes organisations de type communautaire.

« Dans les petits groupes, chacun sait que l'action de chacun compte, alors que dans les grands groupes chacun peut penser que sa propre participation n'aura qu'une incidence négligeable sur le résultat de l'action<sup>31</sup>. »

Allez voir votre réponse  
à la question 43.

Malgré ce qui précède, il est bon de préciser que la taille d'une organisation ne constitue qu'un des facteurs avec lequel il faut apprendre à composer. Certaines organisations nationales ne rencontrent aucun problème apparent de recrutement et de rétention. Une approche déconcentrée et le regroupement des bénévoles en petites unités ou sous-groupes créent un sentiment d'appartenance, soit le même que nous pouvons retrouver au sein de plus petites organisations.

#### 4.10 L'image de l'organisme

##### *La discorde dans une organisation ne facilite pas la participation, bien au contraire*

La réputation de l'organisme, sa saine gestion, sa notoriété et la crédibilité acquise auprès des membres et de la population constituent un stimulant à la participation et à l'engagement, ainsi qu'un renforcement du sentiment d'appartenance. Au contraire, une organisation faisant la une de l'actualité pour de mauvaises raisons ou étalant sur la place publique ses conflits internes ne favorise aucunement la participation et l'engagement de ses membres, ni le recrutement de bénévoles; elle aura l'effet inverse.

Allez voir vos réponses  
aux questions  
44 et 48.

#### 4.11 L'adaptabilité et l'ouverture organisationnelle

##### *Savoir faire preuve d'ouverture aux autres et aux nouvelles technologies*

Toute organisation doit être en mesure de s'adapter selon son niveau de développement. Comme tous les êtres vivants, un organisme communautaire évolue par cycle. Roméo Malenfant présente cette évolution en cinq grandes étapes : de la conception à la naissance, à l'adolescence, à la maturité, et si elle n'est pas prudente, au déclin. Cette dernière étape pourrait même entraîner la disparition de l'organisme s'il n'arrive pas à s'adapter. Le membre doit pouvoir compter sur des pratiques organisationnelles adaptées à la situation et au développement de l'organisme.

<sup>31</sup> Patrick Mann, *L'action collective : Mobilisation et organisation des minorités actives*, Édition Armand Collin, 1991, page 63.



De nombreuses recherches démontrent que le développement de l'Internet et la popularité grandissante des médias sociaux influencent le mode d'engagement des plus jeunes. En un seul clic de souris, les internautes ont accès à une multitude d'informations sans avoir à quitter la sécurité de leur foyer. Les MSN, la messagerie virtuelle, Facebook et Twitter permettent à des milliers d'individus de débattre et d'échanger quasi instantanément. Aujourd'hui, de nombreux jeunes comblent leur besoin de réseautage par ces moyens technologiques, et ces nouveaux outils les amènent à militer différemment.

« On constate généralement que l'habitude de s'engager dans la collectivité se forme vers l'âge de 15 ou 20 ans. Elle est un résultat du phénomène de socialisation, le processus par lequel une personne intériorise, tout au long de sa vie, les éléments socioculturels de son milieu et, de cette façon, s'adapte à l'environnement politique et social dans lequel elle vit. La famille et l'école ont toujours été parmi les éléments de socialisation les plus importants, mais il ne faut pas oublier le rôle non négligeable que jouent sur ce plan les médias dans le monde d'aujourd'hui<sup>32</sup>. »

Allez voir vos réponses  
aux questions  
23, 42, 45 et 46.

Le bouleversement de la structure familiale, les difficultés rencontrées par de nombreux jeunes dans la poursuite de leur cheminement scolaire, l'importance accordée à l'individu, à la famille proche et au réseau social chez la génération Y (conciliation travail-famille) et le progrès des nouvelles technologies favorisant l'isolement des personnes constituent donc un ensemble de facteurs avec lesquels il faudra apprendre à composer.

#### 4.12 La visibilité de l'organisme : faites-vous connaître!

##### *Développer et alimenter sa notoriété*

Le fait d'être connu et reconnu, tant par les partenaires que par la population, les bailleurs de fonds et les acteurs politiques vous aidera à actualiser votre mission et à atteindre vos objectifs. Le recrutement de nouveaux membres et l'aboutissement de certains dossiers ou projets en seront d'autant facilités.

Pour vous faire connaître, il est important d'avoir de beaux outils de promotion tels que dépliants et affiches qui accrochent l'œil, avec un message court et « *punché* » sans oublier les coordonnées de l'organisme. Prenez exemple sur les entreprises qui mettent l'emphasis sur l'attrait, le paraître. Vous pouvez faire appel à des étudiants en graphisme pour vous faire des propositions intéressantes et à moindre coût. Vérifiez auprès des écoles qui offrent ce type de cours, elles sont souvent intéressées à soutenir les organismes de cette manière et cela permet aux étudiants d'acquérir de l'expérience.

Allez voir votre réponse  
à la question 33.

Distribuez les outils promotionnels dans des lieux publics stratégiques là où se trouve votre future clientèle : centres de santé et services sociaux (CSSS), centres de réadaptation, cliniques médicales, bureaux de dentistes, pharmacies, organismes partenaires, centres d'action bénévole, écoles secondaires, etc.

Il faut que l'organisme soit visible :

<sup>32</sup> Parlement du Canada, publication no-2010-23F, *L'engagement civique des jeunes*, Marion Ménard, avril 2010, 10 p.

- L'utilisation des médias est un excellent moyen pour se faire connaître et recruter des membres. Faites des entrevues avec le journaliste qui s'occupe de la section *Organismes communautaires* ou *Communauté*.
- Publicisez vos activités, vos services, vos bons coups, vos besoins, vos revendications. Vous pouvez aussi utiliser le journal de votre municipalité, les bulletins paroissiaux, les babillards dans les commerces. Tous les moyens sont bons et plusieurs sont sans frais.
- Si votre budget vous le permet, achetez un encart dans votre principal média; celui-ci appréciera et cela pourra faciliter la collaboration.
- Avoir un site Internet permet également de faire connaître l'organisme et de recruter des membres. Un tel site, comme tout le matériel promotionnel de l'organisme, doit être attrayant et invitant. Pour la conception du site, vous pouvez peut-être faire appel à une de vos connaissances qui a les compétences requises, sinon solliciter encore des écoles et des étudiants. Certains établissements ont leur propre site; votre regroupement sectoriel ou votre corporation de développement communautaire (CDC) ont probablement aussi un site Internet. Vous pourriez leur proposer d'intégrer une page concernant votre organisation; cela pourrait être une collaboration intéressante et à moindre coût.

Vous pouvez également solliciter une entreprise dans le domaine ou non, qui pourrait vous aider et prendre à sa charge la conception, l'hébergement ou les coûts reliés. En contrepartie, vous lui faites de la publicité sur votre site. Il se peut que votre regroupement régional ou votre table régionale puisse héberger votre site. Sinon, demandez-leur de mettre un lien sur leur site, ce qui permettra aux utilisateurs de vous connaître<sup>33</sup>.

#### 4.13 La promotion de l'organisme : développer son membership

##### *La nécessité d'attirer de nouveaux membres*

Allez rencontrer ceux qui constituent votre « future relève ». Présentez-leur votre organisme, vos services, votre vision de l'avenir, et prenez le temps de bien écouter leurs attentes et leurs préoccupations. Invitez-les à venir voir, à participer à une activité de leur choix et mettez-les en contact avec un membre.

Dotez-vous d'une stratégie de recrutement en continu, soyez proactif et non plus passif ou à la remorque de l'actualité. Faites la promotion de votre ressource auprès des intervenants ou de tout autre « acteur » ayant des contacts avec les personnes visées. Faites-vous voir et connaître. Soyez

Allez voir vos réponses  
aux questions  
9, 47 et 52.

présent et occupez tout l'espace possible. Votre notoriété vous aidera dans vos démarches de recrutement. Vous devriez pouvoir compter sur un comité de travail qui aurait comme objectif de planifier et d'articuler une démarche orchestrée de recrutement des nouveaux membres.

<sup>33</sup> Le contenu de ce point est largement inspiré d'un document publié par l'AQRIPH : *Trousse d'outils : Attraction + rétention = mission possible*, septembre 2010, pages 5 et 6.



#### 4.14 Les comportements et l'ouverture des dirigeants, employés et administrateurs

##### *L'attitude et le comportement des individus influencent la participation et l'engagement des bénévoles et des membres*

Dans les pages précédentes, nous avons porté une attention toute particulière aux valeurs organisationnelles. Considérant que le capital humain de toute organisation constitue sa principale richesse, nul besoin de discourir bien longtemps sur l'importance accordée aux façons d'agir et aux attitudes des individus dans les relations interpersonnelles. Qui serait intéressé à s'investir dans une organisation où les dirigeants ne démontrent aucun leadership, dégagent une « froideur constante » ou font preuve de narcissisme? Ainsi, l'ensemble des comportements d'un individu constitue un facteur d'attraction, de rétention et de recrutement ou au contraire, crée un fossé, éloigne d'éventuels prospects, provoque l'ignorance et même parfois l'aversion la plus totale. Soyez attentif à vos comportements et à ceux des personnes avec qui vous avez à interagir. N'hésitez pas à apporter les ajustements que vous et les autres trouvez pertinents, afin d'améliorer les relations interpersonnelles pour votre bénéfice et celui de l'organisation.

Allez voir vos réponses  
aux questions  
26 à 29, 34, 49, 50 et 51.

#### 4.15 Le transfert d'expertise et la relève

##### *S'impliquer et laisser les autres s'impliquer ou savoir passer du cercle vicieux au cercle vertueux?*

Il n'est pas rare de trouver des conseils d'administration dont les membres sont en poste depuis 10, 15 ou même 20 ans; il ne semble pas y avoir, dans leur organisme, de limite au nombre de mandats consécutifs qu'une personne peut assumer. L'argument invoqué dans presque tous les cas est que « la relève n'est pas là ». Ce qu'il faut comprendre c'est plutôt ceci : « Personne d'autre ne peut faire ce travail aussi bien que moi ». À leurs propres yeux, ils sont devenus indispensables et irremplaçables.

Cette situation est malsaine pour l'organisme et vient éteindre le goût et la volonté des autres membres (actuels ou potentiels) de s'impliquer, d'apprendre, de partager leur expertise et de jouer un rôle actif. Ces administrateurs sont tellement identifiés à l'organisation que les membres n'osent pas remettre en question leur « règne » lors de l'assemblée générale. Le cercle est vicieux : parce que personne d'autre ne peut s'imaginer un jour jouer un rôle significatif dans l'organisme, personne

Allez voir vos réponses  
aux questions  
47, 52 et 53.

ne participe à l'assemblée générale annuelle; il y a donc très peu de monde lors des élections au CA... sinon les autres membres du CA, qui sont dans la même situation. Bref, on se réélit entre amis, on se plaint du manque de relève... et on accepte un nouveau mandat!

Cette description semble cruelle envers toutes ces personnes qui se dévouent réellement. Là n'est pas la question. Elle identifie simplement le cercle vicieux que ces administrateurs entretiennent inconsciemment. Les administrateurs qui conçoivent leur rôle comme en étant un de service, plutôt que de patron, n'auront pas tendance à concevoir l'organisme à leur image et à leur ressemblance; ils feront plus facilement place aux membres actuels. Ils recruteront plus facilement de nouveaux membres, ils prépareront la relève d'une manière active en ouvrant des espaces de consultation, de participation et de décision.

Normalement, un organisme devrait être capable de vivre confortablement avec un règlement de régie interne qui prévoit que les mandats des administrateurs sont d'une durée de deux ou trois ans, et qu'une même personne ne peut effectuer plus de deux mandats consécutifs. **Le cercle vicieux devient alors un cercle vertueux** : tous les membres savent qu'après une certaine forme d'appropriation à la démocratie dans divers comités ou à l'occasion d'activités spéciales, ils pourront envisager de poser leur candidature au CA. Ils sauront que ce ne sera pas un mandat dans lequel ils s'embarquent sans savoir quand ou comment en sortir et que ce service qu'ils sont prêts à rendre à l'organisme ne sera pas interprété comme l'entrée dans une « clique ».

Une telle culture organisationnelle comporte un autre bénéfice : l'administrateur qui quitte le CA ne quitte pas automatiquement l'organisme, complètement brûlé. Il peut parfaitement accepter un autre rôle dans l'organisme, car ces autres rôles existent ! Il pourra rester actif dans l'organisme auquel il croit, car il y a, ailleurs qu'au CA, moyen de faire entendre sa voix et d'influencer le cours des choses.

