



MANUEL DES COMITÉS

Outils et conseils
pour les comités nationaux
de Réviseurs Canada

3^e édition



RÉVISEURS
CANADA



Manuel des comités

Outils et conseils pour les comités nationaux de Réviseurs Canada

Troisième édition

Sommaire

- 1 Vue d'ensemble / 5**
 - 1.1 Comment utiliser ce manuel / 7
 - 1.2 Coordonnées / 7

- 2 Le système de comités / 8**
 - 2.1 Un objectif commun / 9
 - 2.2 Rôles et responsabilités / 9
 - 2.3 Relations / 9
 - 2.4 Reddition de comptes / 10
 - 2.5 Politiques / 10

- 3 Le cadre de planification / 11**
 - 3.1 Le plan stratégique / 12
 - 3.2 La démarche SMART / 12

- 4 Concrétisation des objectifs / 14**
 - 4.1 S'orienter / 15
 - 4.2 Communiquer / 15
 - 4.3 Préparer un ordre du jour / 16
 - 4.4 Rédiger un procès-verbal / 18
 - 4.5 Prendre des décisions / 18
 - 4.6 Préparer un plan d'action / 18
 - 4.7 Soumettre un rapport / 19
 - 4.8 Rédiger une demande de budget / 20
 - 4.9 Soumettre des notes de frais / 20
 - 4.10 Partager les dossiers / 20
 - 4.11 Gérer les projets / 21
 - 4.12 Rester motivé / 22
 - 4.13 Dépannage / 23

- Remerciements / 26

Vue d'ensemble

Merci pour votre engagement envers Editors' Association of Canada / l'Association canadienne des réviseurs. Nous avons bon espoir que votre expérience de bénévolat sera enrichissante et gratifiante à nombre d'égards.

Depuis toujours, le bon fonctionnement de Réviseurs Canada repose sur l'action bénévole. L'association regroupe des membres d'un bout à l'autre du pays, en plus d'employer à plein temps un directeur général et une petite équipe à la permanence nationale. Le système de comités nationaux constitue, pour sa part, l'un des éléments vitaux de l'association. Sans lui, nombre de nos excellents projets ne se concrétiseraient pas.

Le présent manuel a pour objectif de vous outiller pour que vous puissiez mener à bien votre engagement à la présidence ou à titre de membre de l'un ou l'autre de ces comités. Comme il fait l'objet d'une révision annuelle, vos commentaires seront précieux pour déterminer les éléments qui pourraient être améliorés.

Nous sommes conscients qu'un outil comme celui-ci a aussi ses limites. Si vous vous sentez désorienté ou que vous ne trouvez pas ici les réponses à vos questions, communiquez par téléphone ou par courriel avec la direction ou la présidence.

Vous aimeriez comprendre le fonctionnement général de l'association? Consultez la zone réservée aux membres sur notre site Web. Vous y trouverez notamment ce qui suit :

- un aperçu de la gouvernance de l'association;
- des documents relatifs à la gouvernance, comme le règlement, les politiques et les procédures;
- l'histoire de l'association depuis sa fondation en 1979.

1.1 Comment utiliser ce manuel

Ce manuel a pour objectifs :

- d'expliquer les rôles et responsabilités des comités au sein de l'association;
- de vous fournir des renseignements et des outils pour assurer la présidence d'un comité ou y participer;
- de mettre en valeur votre expérience bénévole;
- de vous aider à accumuler de nouvelles connaissances et à développer de nouvelles compétences.

Les trois premières parties (Vue d'ensemble, Le système de comités et Le cadre de planification) concernent tous les membres, y compris les présidents et présidentes de comités. La quatrième partie (Concrétisation des objectifs) s'adresse tout particulièrement aux présidents et présidentes.

Nous ne nous attendons pas à ce que vous lisiez ce manuel dans son intégralité. Il vous suffira de le consulter, au besoin.

1.2 Coordonnées

Site Web en français : www.reviseurs.ca

Site Web en anglais : www.editors.ca

La permanence nationale :

Association canadienne des réviseurs
180, rue Dundas Ouest, bureau 1507
Toronto (Ontario) M5G 1Z8
(416) 975-1379
(416) 975-1637 (téléc.)

1 866 CAN-EDIT (sans frais)

1 866 226-3348 (sans frais)

Courriel : info@editors.ca

Le directeur général :

executivedirector@editors.ca

Les coordonnées des membres du Conseil d'administration national, des sections et des ramifications sont publiées sur le site Web de l'association.

Le système de comités

Dans cette partie, vous découvrirez les rôles et responsabilités des présidents et présidentes, ainsi que des membres de comités. Vous vous familiariserez avec les relations entre les comités et avec la relation entre ceux-ci et le Conseil d'administration national et la permanence nationale. Par ailleurs, vous y trouverez des liens vers des ressources en ligne portant sur les politiques et procédures pertinentes de l'association.

2.1 Un objectif commun

Les comités se caractérisent comme suit :

- ils peuvent être permanents ou spéciaux (groupes de travail);
- ils peuvent relever des membres ou du Conseil;
- ils peuvent être présidés par un membre élu, un membre nommé par le conseil ou un membre nommé par le comité.

La description des mandats des comités est disponible sur le site Web de l'association. Le site Web énonce également la liste des membres du Conseil d'administration national et des présidents et présidentes de comités.

Même si les comités ont des origines, une gouvernance et des mandats distincts, ils partagent un objectif commun, soit celui de réaliser le travail de l'association à l'échelle nationale et d'informer le Conseil d'administration national en ce qui a trait aux politiques et aux opinions issues de ce travail.

À l'occasion, des groupes de travail sont mis sur pied pour traiter d'une question particulière ou réaliser un projet donné. À ce titre, notons, entre autres, le groupe de travail sur les normes professionnelles et le groupe de travail visant l'amélioration des services aux membres.

2.2 Rôles et responsabilités

Le président du comité. Tous les comités de l'association sont dirigés par un président ou une présidente de comité. Le président ou la présidente gère le comité, supervise le recrutement de ses membres, son organisation, son fonctionnement et la présentation des rapports pertinents.

Par ailleurs, le président ou la présidente est également responsable des aspects suivants :

- la convocation, la rédaction de l'ordre du jour et la direction des réunions;
- l'élaboration des plans d'action et des budgets du comité;
- la supervision des travaux et la surveillance des dépenses du comité;

- le soutien aux membres du comité, notamment lorsque ceux-ci se heurtent à des problèmes;
- la production de rapports écrits trimestriels à l'intention du Conseil d'administration national;
- la production de rapports écrits annuels à l'intention des membres de l'association (dans le rapport annuel);
- l'encadrement du comité en vue de la réalisation de son mandat et de la soumission des fruits de son travail au Conseil d'administration ou à la permanence nationale.

Les membres du comité. Le travail du comité est partagé entre ses membres. Ceux-ci doivent assurer les recherches, la surveillance, la consultation, la planification, la délibération, l'élaboration, la rédaction, la révision et la réalisation de toute autre tâche liée au mandat du comité. Les membres et le président ou la présidente du comité doivent se rencontrer (en personne, par téléconférence, par visioconférence ou par courriel) et collaborer afin d'aider le comité à réaliser son mandat.

En général, seuls les membres et les étudiants affiliés en règle de l'association peuvent siéger à des comités de l'association. Pourquoi? Parce que le bénévolat est l'un des avantages de l'adhésion.

2.3 Relations

L'établissement, le maintien et la gestion des relations entre divers groupes au sein de l'association sont des tâches importantes du président ou de la présidente du comité.

Entre les comités. D'autres comités de l'association peuvent effectuer des travaux qui auront une incidence sur les travaux de votre comité. Le Conseil d'administration national et le directeur général ont tous deux pour tâche de repérer les chevauchements, les synergies et les conflits possibles, mais les présidents et présidentes de comités doivent aussi ouvrir l'œil.



Les présidents et présidentes de comités peuvent utiliser la liste de courriels des comités pour : assurer une communication régulière avec les autres présidents et présidentes de comité ainsi que la présidente et le directeur

général de l'association; pour faire circuler leurs rapports trimestriels et annuel; et pour offrir des encouragements, du soutien et une expertise ciblée dans le cadre des projets en cours.

Avec le Conseil d'administration national. Tout comme les autres comités, le Conseil d'administration national est composé de membres bénévoles – dans ce cas particulier, les bénévoles en question ont la charge de la direction, de la planification stratégique et des politiques pour l'association dans son ensemble. Par ailleurs, le Conseil est également responsable des aspects suivants :

- le maintien de la responsabilité éthique, fiscale et juridique de l'association;
- l'encadrement et le soutien des comités nationaux et du personnel permanent;
- la communication efficace entre le Conseil, les sections et les membres.

Certains comités chargés de projets prioritaires ou présentant des risques élevés peuvent avoir à communiquer régulièrement avec le directeur général, des membres précis du Conseil ou le Conseil dans son ensemble. D'autres comités peuvent être plus autonomes et avoir à communiquer avec le Conseil d'administration national uniquement dans le cadre de leurs rapports trimestriels.

Avec la permanence nationale. Le directeur général est un membre du personnel professionnel responsable de ce qui suit :

- la gestion et l'administration de l'association au quotidien;
- l'embauche et la supervision des autres membres du personnel;
- la gestion des projets nationaux.

Par ailleurs, le directeur général aide les comités à élaborer leurs budgets et leur offre un soutien pratique et moral.

Vous êtes incertain quant à la personne avec qui vous devriez communiquer? Adressez-vous d'abord à la direction de votre section ou ramification.

2.4 Reddition de comptes

Tous les comités font rapport au Conseil d'administration national par l'entremise de leur président ou présidente. En pratique, la reddition de compte est assurée par le directeur ou la directrice de votre section ou ramification siégeant au Conseil d'administration national. Vous trouverez plus de détails à ce sujet à la partie 4.7 Soumettre un rapport.

Si vous êtes incertain quant à l'aspect de reddition de compte en ce qui concerne votre comité, informez-vous auprès de votre directeur ou directrice.

2.5 Politiques

En tant que président ou présidente ou membre d'un comité, vous devez vous familiariser avec les procédures et les lignes directrices nationales relatives à la protection des renseignements personnels, les conflits d'intérêts, la conduite des membres ainsi que d'autres éléments.

Vous trouverez les règlements, les politiques, les procédures et les lignes directrices à la section sur les « politiques » de notre site Web.

Si vous êtes incertain de l'application d'une politique donnée dans une situation particulière, communiquez avec votre directeur ou directrice.

Le cadre de planification

Dans cette partie, nous vous présenterons un document essentiel de l'association et une démarche pour établir des objectifs.

3.1 Le plan stratégique

Tout organisme doit planifier en vue d'établir et de réaliser ses objectifs. Réviseurs Canada élabore un plan stratégique tous les cinq ans.

Un plan stratégique permet, entre autres, de déterminer les objectifs qui seront attribués à chacun des comités. Il permet d'assurer une vue d'ensemble d'un large éventail d'activités de l'association et de comprendre le rôle de chaque comité dans les résultats planifiés.

3.2 La démarche SMART

La démarche SMART est habituellement utilisée pour évaluer les objectifs en vue de la planification stratégique et tactique. Au sein de l'association, cela signifie que l'on encourage les comités à établir des objectifs qui sont *spécifiques, mesurables, atteignables, réalisables et temporels*.

Spécifiques Vous déterminez l'objectif clairement et

Mesurables vous pouvez quantifier les résultats attendus -

Atteignables en plus d'être capable de les réaliser

Réalistes avec les ressources humaines et financières disponibles

Temporels dans les délais établis.

La démarche SMART peut aider les présidents et présidentes de comités, ainsi que les membres, à définir les détails et à s'entendre sur les objectifs qu'ils cherchent à atteindre tous ensemble. Certains comités ont des mandats plus étroits, et il est alors relativement simple pour eux de comprendre leurs objectifs et de s'engager à les atteindre. D'autres comités ont des mandats plus larges – parfois même exploratoires – et peuvent avoir besoin d'une structure plus formelle pour éviter de tourner en rond et de vivre de la frustration.

Exemple : recrutement de membres éventuels

Objectif stratégique = Pour mieux représenter les réviseurs d'un bout à l'autre du pays...

Objectif tactique = ... en recrutant les réviseurs des régions sous-représentés de l'association...

Objectif SMART = ... on espère recruter 20 nouveaux membres provenant de la région du Canada atlantique d'ici le 31 décembre.

Cet objectif réussit l'épreuve SMART. Il est *spécifique* parce qu'il définit clairement ce que l'on cherche à accomplir. Il est *mesurable* parce que l'association est en mesure de compter toute nouvelle inscription provenant du Canada atlantique. Il est *atteignable* en partie parce que nombre de réviseurs de cette région ne sont pas encore membres de Réviseurs Canada. Il est *réaliste* parce qu'une équipe restreinte mais efficace est dédiée à l'atteinte de l'objectif en question. Et il est *temporel* parce qu'on en précise la date de fin.

Exemple : Diversification des sources de revenus

Objectif stratégique = Pour raffermir la source de revenus de l'association...

Objectif tactique = ... en développant des sources de revenus autres que les frais d'inscription...

Objectif SMART = ... on veut créer et vendre trois nouvelles publications d'ici au 31 décembre.

Cet objectif ne réussit pas l'épreuve SMART. Oui, il est spécifique et mesurable. Mais il n'est ni atteignable ni réaliste, si l'on tient compte du temps alloué et de l'effort requis pour concevoir, élaborer, mettre en marché et distribuer trois nouvelles publications.

Si vous souhaitez utiliser la démarche SMART, les questions qui suivent vous aideront à entamer le processus.

- Votre objectif respecte-t-il le mandat et les priorités de votre comité pour l'année touchée?
- Votre objectif est-il bien défini?
- Est-il atteignable? Est-il réaliste?
- Avez-vous tenu compte des obstacles possibles et déterminé des moyens pour les surmonter?
- Pourrez-vous constater des résultats tangibles dans un délai raisonnable?
- D'autres comités sont-ils également engagés envers l'atteinte de ce même objectif?
- Votre comité sera-t-il enthousiaste par rapport à cet objectif?
- Votre objectif nécessitera-t-il la participation des membres de l'association et recevra-t-il un soutien important?
- Votre objectif mènera-t-il à des actions constructives?
- Votre objectif vaut-il l'effort qu'il nécessitera?



Votre directeur ou directrice peut vous aider à élaborer vos plans d'action et vos échéanciers, ainsi qu'à visualiser le travail de votre comité dans le cadre général de la planification.

Mise en garde : La planification peut mener à l'action, ou elle peut mener à encore plus de planification. Sachez reconnaître la « paralysie de l'analyse » : le fait de se trouver coincé trop longtemps à l'étape de la planification.

4

Concrétisation des objectifs

Dans cette partie, vous vous familiariserez avec la manière de travailler au sein du système de comités dans votre association à but non lucratif reposant sur le travail bénévole. Cette partie vise principalement les présidents et présidentes de comités, mais les membres peuvent également en tirer des renseignements utiles.

4.1 S'orienter

Si vous avez été élu ou nommé à la présidence d'un comité récemment, félicitations. Si vous poursuivez votre travail à titre de président ou présidente déjà en poste, merci pour votre engagement soutenu.

Pour la plupart d'entre vous, au cours du mois de juin, vous aurez le sentiment du devoir accompli, mais vous vivrez aussi de la déception. Les activités des sections se raréfient. La liste des activités de comités raccourcit. Les vacances d'été se manifestent. Les membres de comités qui demeurent en poste voudront peut-être se reposer un peu. Les nouveaux ou éventuels membres de comités préféreront peut-être attendre septembre pour commencer leur travail, ou certains peuvent être plus pressés.

Pour certains présidents et présidentes de comités, l'été est le moment idéal pour :

- lire la documentation concernant leur comité;
- examiner le site Web de l'association, particulièrement la zone réservée aux membres;
- apprendre à connaître les membres de leur comité sans ressentir la pression d'avoir à produire des résultats;
- commencer le remue-méninges relatif aux activités du comité dans l'année à venir;
- converser (par téléphone ou en personne) avec leur directeur ou directrice et avec le président sortant ou la présidente sortante du comité, si possible.

D'autres présidents ou présidentes de comités s'engageront immédiatement dans les activités en cours de leurs comités.

Quelle est votre situation? Étant donné que chaque comité travaille à son propre rythme, il vous faudra déterminer si le vôtre est en mode réflexion ou s'il doit passer à l'action immédiatement. Cette décision dépendra également de ce que vous préférez faire.



En tant que président ou présidente de comité, vous avez une autonomie considérable, mais aussi une grande responsabilité. Prenez la peine d'en apprendre davantage au sujet de votre travail de bénévole et des membres de votre comité. N'attendez pas que quelqu'un d'autre vous dise quoi faire, mais soyez très à l'aise de communiquer avec votre directeur ou directrice pour discuter des premières étapes.

4.2 Communiquer

Comme Réviseurs Canada est un organisme national, la plupart des communications entre les membres de comités se déroulent par téléphone, par courriel et par visioconférence. Lorsque c'est possible, des réunions en personne peuvent être nécessaires. Par exemple, si vous et les membres de votre comité habitez tous dans une même région ou ville, prenez la peine de vous rencontrer en personne. Les rencontres en personne sont généralement plus conviviales et productives, en particulier pour les nouveaux membres et présidents ou présidentes de comités, mais vérifiez d'abord le budget de votre comité.

Premier contact. Pour cette rencontre en personne ou par téléconférence, prévoyez ce qui suit :

- passez un moment à faire connaissance;
- discutez du mandat de votre comité;
- précisez toute question qui vous préoccupe et repérez la personne qui en fera le suivi;
- discutez de vos tâches initiales et repérez la personne qui en fera le suivi.

Après la rencontre, veillez à ce qu'un membre du comité ou vous-même rédigiez un résumé de la rencontre, des décisions, des questions et des tâches attribuées. Il peut également être utile de préparer une liste des adresses courriel et des coordonnées de ses membres. Assurez-vous de faire parvenir à tous les membres du comité une copie du compte-rendu de la rencontre et la liste des coordonnées. Vous voudrez peut-être aussi faire suivre ces renseignements à votre directeur ou directrice pour son information, en particulier si votre première conversation a généré plus de questions que de réponses. Votre directeur ou directrice peut aussi prendre part à l'une ou l'autre des réunions de votre comité. Agissez selon ce qui vous paraît le plus utile.

Les comités dont les membres sont nombreux et le fonctionnement complexe peuvent également envisager les mesures suivantes :

- établir des moments précis pour les réunions;
- élaborer une série de conventions de nomenclature et de classement des documents en cours afin de permettre un meilleur contrôle des versions.

Organiser une conférence avec Zoom (logiciel de téléconférence) : Communiquez avec la permanence nationale au moins une semaine à l'avance. Donnez le nom du comité, une estimation du temps requis pour la rencontre, et la date et l'heure proposées pour l'appel.



Une téléconférence n'est pas simplement une conversation entre amis—il faut lui attribuer une structure et définir les résultats recherchés. En tant que président ou présidente, votre travail consiste à diriger la téléconférence et à en assurer le bon déroulement. La plupart des présidents trouvent qu'il est utile d'envoyer un ordre du jour écrit de trois à quatre jours avant la tenue de la conférence. Veillez à ce que personne ne puisse monopoliser la discussion.

4.3 Préparer un ordre du jour

L'ordre du jour est un moyen de veiller à ce que chaque rencontre ait un objectif. L'ordre du jour peut varier, présentant quelques points de discussion ou une liste numérotée de questions récurrentes et de nouveaux dossiers. Faites preuve de jugement pour déterminer quel type d'ordre du jour est approprié pour votre comité et ses membres.

Un ordre du jour efficace :

- est envoyé aux membres du comité au moins trois jours avant la rencontre;
- prévoit du temps pour permettre aux membres participants de s'exprimer;
- est mis à jour et acheminé à nouveau si des changements importants y ont été apportés;
- procure une liste claire des questions à traiter (au besoin, élaborer au moyen d'une liste de sous-sujets);
- indique une durée claire si la rencontre doit être limitée dans le temps;
- indique la personne présentant chaque point, s'il y a lieu;
- détermine l'ordre de priorité et la possibilité de reporter un point donné au besoin (par exemple : à discuter par courriel après la réunion, si le temps manque pour une discussion en personne);

- prévoit une période pour aborder des questions diverses.

Un ordre du jour officiel comprend :

- un titre clair précisant la nature de la rencontre;
- l'emplacement, la date et l'heure de la rencontre (il devrait aussi préciser les fuseaux horaires pertinents pour tous les membres du comité);
- une liste des participants, mettant en évidence le président ou la présidente de réunion et le secrétaire-rapporteur ou la secrétaire-rapporteuse.

Exemple : ordre du jour officiel pour un comité au fonctionnement complexe

Ordre du jour du comité agrément/principes

Téléconférence : Jeudi 24 mai 20XX

13 h 30 HP / 14 h 30 HR / 16 h 30 HE / 17 h 30 HA

Membres : Viviane Allard, Benoît Boyce (secrétaire-rapporteur), Georges Meilleur (président), Robert Morris, Sylvie Roy, Winifred Simard, Jessica Wong

1. Approbation du procès-verbal de la téléconférence précédente (3 minutes)
 2. Prochaine téléconférence du comité (3 minutes)
 3. Modifications à la feuille de marketing pour l'examen de révision (10 minutes) : Robert
 - Robert acheminera la feuille initiale et la feuille nouvellement révisée deux jours avant la téléconférence.
 4. Présentation de l'agrément au congrès de juin (20 minutes) : George
 - Date et heure de la présentation
 - Sujet de la présentation
 - Qui parlera de quoi
 - Préparation des documents à distribuer
 5. Prochain article pour la revue *Voix active* (5 minutes)
 6. Préparation du budget d'agrément pour 20XX (échéance : novembre 20XX) (10 minutes)
 7. Autres dossiers (5 minutes)
-

Procès-verbal de la réunion du comité directeur de l'agrément
Jeudi 24 mai 20XX 13 h 30 HP / 14 h 30 HR / 16 h 30 HE / 17 h 30 HA

Étaient présents : Viviane Allard, Benoît Boyce (secrétaire-rapporteur), Georges Meilleur (président), Robert Morris, Sylvie Roy, Jessica Wong

Était absent : Winifred Simard

1. **Approbation du procès-verbal de la téléconférence précédente.** Le procès-verbal a été approuvé avec une modification. Au point trois, Robert consultera le comité de correction, et non l'équipe de rédaction de l'examen, au sujet des modifications apportées à la feuille de correction de l'examen de révision linguistique.
2. **Prochaine téléconférence du comité.** Le comité se réunira par téléconférence le 6 juin à 13 h 30 HP / 14 h 30 HR / 16 h 30 HE / 17 h 30 HA pour discuter de la présentation du congrès. Benoît préparera la téléconférence et informera les membres du comité du numéro de téléphone et du code de téléconférence.
3. **Modifications à la feuille de correction pour l'examen de révision.** Robert a examiné le problème que pose la correction des épreuves de révision linguistique lorsque le candidat introduit des erreurs dans le texte. Il a ensuite discuté de la portion spéciale incluse à la feuille de correction pour noter ce genre d'erreurs et les directives sur la manière dont ces erreurs influenceront sur la note générale d'un candidat donné et sur la réussite ou l'échec de ce dernier. Le comité a approuvé les modifications à la feuille de correction, y compris les directives. Robert intégrera les modifications à la feuille de correction avant son utilisation dans le cadre de la correction des examens pilotes.
4. **Présentation de l'agrément au congrès de juin.**
 - Date et heure de la présentation. Le congrès annuel de Réviseurs Canada aura lieu au Victoria College, à Toronto. Nos séances se tiendront le samedi 16 juin, de 13 h 15 à 14 h 15. Les membres du comité se rencontreront une demi-heure avant la séance.
 - Sujet de la présentation. Le sujet de la présentation sera un aperçu des deux épreuves et les avantages de l'agrément.
 - Qui parlera de quoi. Les conférenciers et leur sujet respectifs seront les suivants :
 - Georges présentera une brève introduction pour indiquer l'état actuel de l'agrément et les prochaines étapes du processus (3 à 4 minutes).
 - Winifred parlera des principes directeurs en révision professionnelle (4 à 5 minutes).
 - Sylvie parlera brièvement de l'examen d'agrément général (3 à 4 minutes).
 - Robert parlera brièvement de l'examen d'attestation en révision comparative (3 à 4 minutes).
 - Jessica parlera de la méthode de notation pour l'examen (3 à 4 minutes).
 - Winifred résumera les avantages de l'agrément (4 à 5 minutes).
 - Georges animera la période de questions (20 à 25 minutes).
 - Préparation des documents à distribuer. Robert assurera la compilation des documents pour la séance, lesquels consisteront de ce qui suit : un aperçu d'une page (rédigé par Georges), le projet et des notes sous forme de liste à puces énumérant les prochaines étapes du processus d'agrément. Nous estimons que nous aurons besoin de 50 copies des documents. Robert préparera un dossier qu'il acheminera aux membres du comité avant la séance.
 - Sylvie a proposé de prévoir un moyen de faire participer le public. Jessica a suggéré que nous demandions aux personnes présentes de lever la main pour signifier (à la fin de la séance) s'ils envisagent sérieusement l'agrément. Il a également été proposé de permettre aux participants de soumettre des questions. Nous prendrons les décisions pertinentes lorsque nous nous rencontrerons avant la séance.
5. **Prochain article pour *Voix active*.** Le comité (Robert) demandera à Marie St-Pierre de rédiger des notes pour la séance, lesquelles serviront dans un prochain article pour *Voix active*.
6. **Préparation du budget d'agrément pour 20XX (échéance : novembre 20XX).** Le temps a manqué pour discuter de cette question. Le comité s'est entendu pour organiser une réunion spéciale dédiée à cette seule question. Lors de notre prochaine téléconférence, nous prévoyons une rencontre pour le début de septembre afin de commencer à planifier le budget.
7. **Autres dossiers.** Aucun autre dossier à discuter.

4.4 Rédiger un procès-verbal

Sans le procès-verbal — ou une version simplifiée de celui-ci, appelée compte-rendu — certaines décisions et mesures à prendre pourraient être oubliées ou omises. Le procès-verbal sert de rappel au comité en ce qui a trait aux conclusions du comité pour les mois, ou même les années, passés. Il doit être acheminé aussitôt que possible après la rencontre afin que chaque membre puisse disposer d'une trace écrite définissant clairement les mesures dont il ou elle est responsable.

Le procès-verbal doit suivre le même ordre que l'ordre du jour, et il n'a pas besoin d'être compliqué. On doit y trouver les principales conclusions de la réunion : les décisions, les mesures requises, les membres responsables et toute échéance pertinente.

Idéalement, le président ou la présidente du comité ne devrait pas prendre les notes. Certains comités font en sorte que tous les membres en soient chargés à tour de rôle; d'autres préfèrent désigner une seule personne pour assurer une meilleure uniformité.

N'oubliez pas qu'au cours des trois ou quatre prochaines années, il est possible que la composition du comité change complètement. Par conséquent, non seulement est-ce important de bien noter ce qu'a dit Joe, vous devrez peut-être aussi préciser qui est Joe, exactement.

Même si votre comité ne compte qu'un seul membre, il importe de prendre et de conserver des notes, de temps à autre.

4.5 Prendre des décisions

Votre comité pourrait avoir à faire face à des problèmes nécessitant des décisions difficiles. Il importe de discuter de ces questions en profondeur et de tenir compte des faits et des directives à votre disposition. Votre travail, en tant que président ou présidente de comité, est de veiller à ce que chaque membre soit informé et encouragé à s'exprimer. Toutefois, il vous faudra aussi guider le groupe vers une décision.

Il se pourrait qu'à l'occasion, les membres de votre comité ne parviennent pas à s'entendre. Peut-être leur

faudra-t-il du temps pour réfléchir. Peut-être encore serait-il sage de revenir à cette question à une prochaine rencontre, ou de poursuivre la discussion par courriel.

Si les membres de votre comité demeurent incapables de s'entendre sur la question, il vous faudra peut-être recourir à un vote. En tant que président ou présidente, votre rôle sera de guider et d'animer la discussion. Par exemple, vous pourriez présenter le problème sous forme de question à laquelle les membres auraient à répondre *oui* ou *non*. Vous pourriez également présenter le problème sous forme d'affirmation à laquelle chaque membre pourrait répondre *je suis d'accord* ou *je m'oppose*. Si vous votez par courriel, prévoyez une échéance claire dans la barre de sujet du message.

En tant que président ou présidente, vous ne devriez pas voter immédiatement. Cependant, si le comité comporte un nombre pair de membres, et que le nombre de votre est égal de part et d'autre, vous devez voter pour trancher la question.

La prise de décision en groupe est préférable au vote, mais le vote peut devenir nécessaire si vous ne parvenez pas à avancer autrement. Ayez recours au vote avec parcimonie, parce qu'il ne contribue généralement pas à une ambiance de collaboration et de collégialité.

4.6 Préparer un plan d'action

Pour les tâches complexes, un plan d'action peut s'avérer utile d'une part et crucial, d'autre part. Un plan est utile parce qu'il propose une méthode pour établir les grandes lignes des tâches associées au projet, ou à un ensemble d'objectifs. Il est crucial parce qu'il sert de document officiel indiquant qui est censé faire quoi avant quelle date. Lorsque vous déléguez — et n'oubliez pas que vous ne pouvez pas tout faire vous-même — assurez-vous de communiquer clairement ce qui doit être fait.

En quoi consiste un plan d'action? Habituellement, il propose un objectif bref (de 25 à 50 mots), une analyse des tâches, une date cible (ou des dates cibles), les responsabilités déléguées, un échéancier des rapports (au besoin) et une estimation du nombre d'heures requises. Pour certains objectifs, la planification sera simple; pour d'autres, vous ne saurez peut-être pas par quoi commencer.

Gardez en tête ce que vous connaissez des champs d'intérêt et des compétences des membres de votre comité. Demandez-leur s'ils sont axés sur la production ou la réalisation de tâches, ou s'ils sont plutôt des penseurs doués davantage pour la rédaction des politiques. Ont-ils des habiletés particulières, comme une connaissance approfondie d'une application logicielle clé, ou des contacts dans l'industrie qui pourraient vous être utiles? Il peut s'avérer très rentable de poser ces questions lorsqu'un nouveau membre se joint au comité, mais certaines compétences et habiletés ne se manifestent que lorsque le besoin se fait sentir.



N'oubliez pas que votre directeur ou directrice peut vous aider à élaborer votre plan d'action. Il ou elle vous fournira également un modèle pour vous aider à structurer votre plan.

Une fois votre plan rédigé, acheminez-le aux membres du comité et demandez-leur s'ils trouvent raisonnables l'attribution des tâches et l'échéancier, et si vous avez bien inclus toutes les étapes et toutes les tâches comprises dans le projet. Donnez aux membres de votre comité la possibilité de s'avancer pour confirmer qu'ils sont ou non à l'aise pour réaliser une tâche donnée. Même s'ils n'offrent aucun commentaire propre au plan, demandez-leur de répondre d'une façon ou d'une autre à votre courriel. Si le plan doit être revu, faites circuler l'ébauche finale et demandez-leur de confirmer leur accord par courriel.

Le plan ne devrait pas servir à freiner le comité à force de bureaucratie; il s'agit plutôt de vérifier que tous les membres du comité ont clairement compris ce que l'on attend d'eux et à quel moment.

Si vous rencontrez un accroc, ne disparaîsez pas. Les accrocs sont inévitables, mais prenez soin d'informer les membres de votre comité. Si vous devez vous absenter pour des périodes prolongées, faites-en part aux membres de votre comité, et soyez clair sur le fait que vous attendez d'eux qu'ils en fassent autant.

Maintenir le cap. Pour avancer sans interruption, il faut une communication active, une rétroaction et des suivis réguliers, de même que des récompenses qui sauront motiver les bénévoles à rester engagés. Pour nombre de bénévoles, la récompense est simple : s'ils peuvent constater des résultats positifs à leur travail, ils seront motivés à en faire encore davantage.

Si votre plan requiert des rapports périodiques, rappelez aux membres de votre comité à quels moments ils devront présenter le leur. Votre courriel pourrait être exactement le rappel dont ils ont besoin pour terminer – ou même entamer – les tâches qui leur ont été attribuées. Si les messages courriel ne captent pas leur attention, un appel téléphonique pourrait le faire. Il pourrait sembler socialement maladroit de rappeler à l'ordre des adultes, mais vous faites simplement ce qu'il faut pour que votre projet continue de progresser.

N'oubliez pas d'exprimer aussi votre gratitude pour le travail des membres de votre comité. Vous verrez, ils vous le rendront bien.

4.7 Soumettre un rapport

Les présidents et présidentes de comités rendent compte, d'une part, au Conseil d'administration national, au moyen d'un rapport trimestriel et, d'autre part, aux membres, par le biais de leur rapport annuel.

Rapports trimestriels. Chaque trimestre, on vous rappellera par courriel du moment où votre rapport de comité doit être préparé. Les rapports trimestriels des comités doivent être remis environ trois semaines avant les réunions du Conseil d'administration national (lesquelles se tiennent habituellement en septembre, en novembre, en février et en juin) et le rapport annuel des comités doit être rendu en janvier ou en février.

Vous recevrez un modèle à remplir. Le modèle indique vos priorités, vos activités au cours du trimestre précédent et d'autres éléments, et comprend notamment une partie où inscrire vos questions ou vos suggestions à l'intention du Conseil d'administration national.



Faites circuler l'ébauche de votre rapport de comité aux membres de votre comité d'abord, pour recevoir leurs commentaires et pour vous assurer que tous comprennent de la même façon les tâches terminées et celles qui ne le sont pas.

Le directeur général ou le (la) secrétaire recevra le rapport et le fera circuler aux présidents de comités et aux membres du Conseil d'administration national.

Tous les membres du Conseil lisent les rapports trimestriels et en discutent, au besoin, lors de leurs rencontres. La plupart des rapports offrent un résumé des activités récentes du comité et sont d'environ une page. Si votre comité poursuit son travail, votre rapport pourrait constituer toute l'information dont a besoin le Conseil. Si, toutefois, les projets de votre comité se trouvent à une étape critique et le comité a besoin d'aide, d'encadrement ou de fonds excédant votre allocation annuelle prévue par le Conseil, on vous demandera peut-être de fournir un rapport plus détaillé, de répondre à des questions précises ou de prendre part à la prochaine réunion du Conseil.

Sachez qu'on ne cherche ni à vous surcharger ni à vous mettre sur la sellette. Ces rapports visent plutôt à aider le Conseil d'administration national à évaluer si vous avez besoin d'aide, d'encadrement ou de financement supplémentaire. Si votre comité, son fonctionnement ou ses projets vous causent des problèmes ou des inquiétudes, il est tout à votre avantage de présenter des rapports francs et exacts.

Si votre comité requiert une décision difficile, une motion ou un financement supplémentaire, il serait sage de communiquer avec votre directeur ou directrice. N'oubliez pas qu'il ou elle peut prendre la parole en votre nom auprès du Conseil.

Rapport annuel. En janvier de chaque année, la vice-présidente vous rappellera par courriel le moment où vous devez soumettre votre rapport à l'intention des membres.

Vous pouvez lire de récents rapports de comités sur le [site Web](#) de l'association.

4.8 Rédiger une demande de budget



Le budget de l'association est habituellement élaboré et approuvé lors de la rencontre de novembre du Conseil d'administration national. On attend de chaque comité qu'il présente en octobre une demande de budget qui sera étudiée au cours de cette réunion.

Certains comités (comme le comité de direction de l'agrément et le comité du congrès) présentent des demandes de budget complexes se chiffrant dans les dizaines de milliers de dollars qui comprennent des éléments variés allant des frais postaux à la location de salles et aux contrats de service. Ceux-ci peuvent également comprendre des revenus projetés des activités de l'association. La plupart des comités présentent des demandes modestes afin de couvrir des frais accessoires occasionnels.

Le directeur général vous indiquera que le temps est venu de préparer votre demande de budget et vous aidera, au besoin, à rédiger la demande elle-même.

4.9 Soumettre des notes de frais

L'association rembourse aux présidents et présidentes, ainsi qu'aux membres des comités, les frais prévus dans le budget annuel du comité en question.

Le processus de remboursement des frais et le formulaire de demande se trouvent dans la section du site Web intitulée [Ressources](#). En tant que président ou présidente, on vous consultera sur toute dépense engagée par les membres de votre comité. Vous êtes tenu d'en être informé et de les avoir préapprouvées.

Les reçus sont habituellement requis à des fins de vérification; dans certaines circonstances, une explication détaillée peut être acceptée en remplacement d'un reçu.

Pour demander un remboursement, veuillez remplir le formulaire de demande, y joindre tous les reçus et poster le tout à la permanence nationale. Les chèques de remboursement sont préparés une fois par mois.

4.10 Partager les dossiers

L'association conserve certains dossiers de travail des comités.

En tant que président sortant ou présidente sortante de comité, vous êtes tenu(e) de faire parvenir les documents essentiels à la permanence nationale en vue de leur archivage ou de leur utilisation par les prochaines

générations de votre comité. Veuillez soumettre les documents (par courriel) lors de l'assemblée générale annuelle de juin ou immédiatement après celle-ci ou, dans le cas d'un comité ad hoc, lors de la dissolution du comité en question.

Les documents essentiels comprennent, notamment :

- les ordres du jour et les procès-verbaux;
- les rapports trimestriels et annuels;
- les produits du comité.

4.11 Gérer les projets

Cette sous-partie prodigue des conseils sur la gestion de projet qui pourraient vous être utiles aussi dans le cadre de votre travail rémunéré.

Faire du bénévolat comme directeur ou directrice de comité peut s'avérer, pour certaines personnes, une occasion de gérer pour la première fois un projet lié à l'édition. Nombre de projets de comités sont de relativement faible envergure, ce qui en fait un élément de formation parfait pour un novice. Toutefois, le fait que vous soyez appelé à gérer des bénévoles apporte son lot de défis particuliers liés à la motivation de base, la responsabilité et les récompenses.

En tant que gestionnaire de projets, vous devriez être en mesure de faire ce qui suit :

- influencer sans pour autant avoir de l'autorité;
- être attentif aux détails sans perdre de vue le projet dans son ensemble;
- établir un environnement ouvert à la communication sans toutefois vous éloigner du sujet;
- suivre les variations entre le plan et le travail / les dépenses réels;
- espérer le meilleur, mais vous préparer pour le pire.



Si vous dirigez un projet complexe, pensez à passer chaque jour quelques minutes à travailler au projet, même si ce n'est que pour lire les courriels qui s'y rattachent ou pour répondre à un ou deux messages.

Voici quelques questions qui pourraient vous être utiles.

Ressources

- Qui doit-on consulter?
- L'association, ou une association semblable, a-t-elle déjà eu à faire quelque chose de ce genre auparavant?
- Quelles sont les réussites que nous pouvons nous attendre à reproduire?
- Quelles erreurs pouvons-nous éviter?
- Quelles sont les ressources – personnes, fonds ou matériel – dont nous disposons?
- Quelles sont les ressources dont nous pourrions avoir besoin?

Administration

- Qui est responsable de la réussite du projet?
- Quels sont les filons de communication, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du comité?
- Comment rendra-t-on des comptes, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du comité?
- Un plan d'action est-il nécessaire?
- À quelle fréquence dans le cadre du projet des rencontres ou des rapports seront-ils nécessaires?
- De qui avons-nous besoin? Devrons-nous faire appel au personnel permanent et, si oui, à quel moment? Pouvons-nous compter sur l'aide de bénévoles en dehors du comité?
- Aurons-nous besoin de sous-traitants?
- Quelles sont les compétences requises pour le projet?
- Qui, au sein du groupe, est en mesure de réaliser ces tâches?
- Devons-nous élargir notre champ de compétences, soit par la formation ou en recrutant des personnes qui les possèdent déjà?
- Si une formation est nécessaire, où la trouverons-nous?
- Qui a besoin d'être tenu informé aux différentes étapes du projet?

Enjeux relatifs aux politiques et à la loi

- Quelles sont les politiques et les procédures de l'association qui s'appliquent ici? Doit-on en établir pour mener à bien le projet?
- Certaines lois, comme la Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif et les règlements qui en découlent, s'appliquent-elles ici?

Échéancier

- Quelle est la date d'échéance et quelles sont les principales étapes du projet?
- Quels événements ou besoins externes pourraient avoir des répercussions sur l'échéancier du projet?
- Comment suivrons-nous les progrès? Comment le mécanisme de reddition de compte fonctionne-t-il?
- Quels éléments pourraient causer des retards?

Qualité

- Qui surveillera la qualité du travail?
- Quelles normes utiliserons-nous pour évaluer la qualité?

Installations, emplacements et matériel

- A-t-on besoin d'un emplacement particulier? Où cet emplacement se trouvera-t-il?
- Mis à part les besoins habituels en matière d'équipement de bureau, a-t-on besoin de matériel particulier?
- A-t-on besoin de logiciels? Qui peut nous les fournir? Qui sait s'en servir?

Risques

- Quelle est la pire éventualité dans le cadre de ce projet?
- Que pouvons-nous faire pour tenter d'éviter cette situation?
- Si le pire se produit, comment nous en remettrons-nous?
- Quels seront les coûts à prévoir si le projet n'a pas lieu?

4.12 Rester motivé

Capter l'intérêt et maintenir la motivation — pour vous-même et les membres de votre comité — demande un effort constant. Les bénévoles doivent sentir qu'ils sont traités avec respect, ils n'ont pas à travailler pour l'association au même titre qu'ils travaillent pour un employeur ou un client. Ils souhaitent savoir à quoi ils s'engagent et ce que cette participation leur vaudra.

Les nouveaux membres de comité doivent sentir qu'ils sont bienvenus et accueillis; le président ou la présidente, ou une personne déléguée, devrait prendre le temps d'informer les nouveaux membres, de leur envoyer de la documentation pour les mettre en contexte et de répondre à leurs questions. N'oubliez pas que la structure de l'association est complexe; les nouveaux bénévoles ont besoin de renseignements pour la comprendre et pour comprendre leur rôle.

Les bénévoles aiment qu'on leur présente une image claire de ce que l'on attend d'eux et de la manière dont on s'attend à ce qu'ils réalisent leurs tâches. Ils doivent également sentir que leur travail aide l'organisation à avancer. C'est alors qu'un plan d'action peut s'avérer utile. Apprenez à reconnaître les tâches auxquelles excelle un membre du comité, ou celles qu'il préfère, et tâchez de les lui attribuer en conséquence.

Une fois que les membres du comité ont accepté leurs tâches, ne les délaissez pas. Les bénévoles aiment sentir qu'il existe une boucle et qu'ils en font partie. Un appel mensuel ou une discussion en ligne à un moment précis permettra à tous de garder en tête le travail du comité.

Si une fois par mois vous semble trop fréquent, des mises à jour périodiques de votre part, à titre de président ou présidente, permettront à l'information de circuler de manière efficace entre les membres. Des mises à jour peuvent se résumer aux étapes réalisées par d'autres membres du comité, ou à des nouvelles des autres comités ou du Conseil d'administration national pouvant toucher le travail de votre propre comité. Plus subtilement, une mise à jour périodique vous permet de confirmer que les membres de votre comité ne délaissent pas leurs tâches.

Parfois, insister pour obtenir des résultats peut être le moyen à utiliser, mais en dernier recours. Si un rappel par courriel au sujet d'une échéance qui approche ne reçoit pas de réponse, il est temps d'utiliser le téléphone. Si vous avez fait en sorte que tous les membres de votre comité se sentent inclus et enthousiastes par rapport au travail à accomplir, vous obtiendrez de meilleurs résultats s'il vous faut plus tard pousser avec un peu plus d'insistance.

Les bénévoles seront sensibles à vos efforts pour les motiver et les tenir informés, et ils seront davantage disposés à poursuivre leurs efforts jusqu'à ce que leur tâche soit terminée.

L'appréciation des bénévoles comporte deux volets : les féliciter pour les tâches accomplies et les reconnaître

pour leur seule présence — pour le fait qu'ils sont des « gens de caractère » comme on dirait au hockey.

Reconnaissez toujours les membres de votre comité lorsqu'ils proposent des idées avant-gardistes — des initiatives novatrices ou de nouvelles méthodes pour surmonter les obstacles. Dites à d'autres membres de votre comité de qui vient l'idée; ne vous gênez pas pour souligner les réalisations de la personne auprès du président ou de la présidente, de votre directeur ou directrice et d'autres membres de l'association, voire même dans votre rapport trimestriel.

Une fois le travail terminé, reconnaissez les efforts de chacun dans un forum collectif — qu'il s'agisse d'une réunion ou d'un message courriel à l'intention de tous les membres du comité.

4.13 Dépannage

Nous avons demandé à d'anciens présidents et présidentes de comités de prodiguer des conseils pour vous aider à traverser les périodes difficiles. Voici ce que nous avons entendu :

Comment faire pour réussir à abattre tout le travail?

Il est primordial de déléguer. On peut être tenté, en tant que président de comité, de tout faire soi-même, mais c'est là une stratégie qui fonctionne rarement. Les personnes qui forment votre comité se sont rassemblées parce qu'elles veulent participer : elles apprécient le travail du comité et veulent y contribuer. Elles seront tout aussi frustrées si vous ne leur demandez rien que vous le serez vous-même si vous faites seul tout le travail. Vous êtes le chef et l'organisateur, et non la personne qui fait tout, toute seule.

La motivation initiale vous ayant poussé à accepter la présidence d'un comité peut être votre désir d'acquérir une nouvelle compétence ou d'apprendre quelque chose de nouveau. Peut-être la délégation des tâches est-elle justement la compétence qu'il vous faut développer.

Quel est le meilleur moyen pour rester en contact avec mon comité?

Les rencontres en personnes sont idéales, mais pour les comités dont les membres sont éparpillés un peu partout au pays, cela peut être plus difficile. Si une occasion se présente et que tous les membres de votre comité se trouvent au même endroit, au même moment, ne ratez pas l'occasion de vous rencontrer.

Les téléconférences peuvent aussi être efficaces, parfois une conversation en temps réel demeure la seule façon de régler un problème compliqué. Cette option permet également d'apprendre à connaître vos interlocuteurs, par leur style d'expression ou l'intonation de leur discours, ce qui se perdrait dans un simple courriel.

N'oubliez pas que les questions plus émotives se transmettent mal par courriel. Souvent, des tensions peuvent s'aggraver à cause d'un malentendu dans le cadre de cet environnement sans nuances. Servez-vous du téléphone ou prévoyez une rencontre en personne ou par visioconférence si le facteur émotif est élevé.

À quelle fréquence devrais-je communiquer avec tout le monde? Je ne veux pas harceler les membres de mon comité.

Il peut être approprié de prévoir un moment pour communiquer, en particulier lorsqu'il s'agit d'un projet complexe et limité dans le temps, comme l'organisation d'un congrès. Une téléconférence mensuelle ou hebdomadaire à un moment prédéterminé peut donner aux membres de votre comité un sentiment de structure, d'échéance pour le travail.

Et si les membres ne sont pas disponibles?

Encouragez les membres de votre comité à vous indiquer à quels moments ils sont disponibles, et de quelle manière il est plus pratique de communiquer avec eux. Certaines personnes à l'emploi d'entreprises préfèrent recevoir un courriel au bureau, d'autres à la maison. Assurez-vous de réserver du temps pour vous-même et pour votre famille. Si votre nièce préférée se marie dans trois mois et que vous connaissez la date de l'événement, informez votre comité des moments où vous ne serez pas disponible.

Il m'arrive d'envoyer des messages aux membres de mon comité et que ceux-ci ne me répondent pas. Que puis-je faire?

Donnez-leur des échéances pour vous répondre lorsque vous discutez par courriel. Le fait de ne pas prévoir de date n'est tout simplement pas efficace.

Tâchez de ne pas laisser de discussion en suspens. Si vous souhaitez qu'on vous donne une opinion, il sera plus efficace de poser des questions fermées auxquelles répondre *oui* ou *non*, ou d'énumérer deux ou trois options claires. Au lieu de demander « combien devrions-nous demander pour tel séminaire? » demandez plutôt « Devrions-nous demander 50 \$, 75 \$, 100 \$ ou un autre montant? » Si les membres sont pressés ou qu'ils n'ont pas d'opinion bien arrêtée, ils peuvent simplement répondre « oui », « non » ou « 75 \$ semble juste ». S'ils souhaitent expliquer leur opinion, ils peuvent tout de même le faire et le feront sans doute.

Ne vous fiez pas uniquement au courriel pour communiquer. Si vous avez besoin de parler à un membre de votre comité, utilisez le téléphone. Si vous avez besoin de communiquer avec tous les membres du comité, prévoyez une téléconférence. De plus, prévoyez une rencontre en personne lorsque c'est possible.

Ma propre motivation bat de l'aile. Que puis-je faire?

La documentation populaire destinée aux aidants — parents de jeunes enfants, adultes s'occupant de parents âgés — indique que ces personnes ont besoin de se réserver du temps pour elles-mêmes. Alors qu'il est sage d'expliquer et de répéter aux membres de votre comité pourquoi le projet est important et en quoi leur travail permet au comité de faire avancer les objectifs de l'association, n'oubliez pas de jeter un coup d'œil dans le miroir et de vous dire les mêmes choses. Vous tirerez bien plus de plaisir de votre expérience de bénévolat si vous adoptez le mantra suivant : « Je veux que ce projet se réalise parce qu'il est important et pertinent » plutôt que « Je veux simplement en finir! ». Lorsque votre travail est terminé, assurez-vous de vous accorder une récompense et de réfléchir aux retombées positives des réalisations de votre comité sur les membres de l'association.

Comment puis-je prévenir les conflits entre membres du comité?

Le simple espoir qu'aucun conflit ne se produira au sein de votre comité équivaut à enfouir votre tête dans le sable. Mais vous pouvez faire beaucoup pour favoriser un environnement où le conflit est immédiatement étouffé ou promptement réglé à la satisfaction de tous. Soyez clair — surtout auprès des nouveaux membres du comité — sur le fait que les décisions sont généralement prises par consensus. Cette pratique est d'autant plus importante dans le cas des comités axés sur les politiques.

Votre rôle consiste en partie à guider et à gérer la discussion, en particulier pendant les réunions et les téléconférences. Exprimez-vous à l'occasion, en paraphrasant la discussion générale, au moyen de tournures comme : « si je comprends bien, nous nous dirigeons vers une décision x plutôt que y. Est-ce que tout le monde est bien d'accord? » Assurez-vous que tous les membres du groupe, y compris ceux qui ont moins tendance à parler, ont exprimé leur avis, surtout s'il s'agit d'un sujet controversé. Parfois, un membre en particulier pourrait avoir des objections profondes au sujet de l'initiative dont il est question. Faites ce que vous pouvez pour parvenir à un compromis de manière à ce que cette personne demeure incluse dans le consensus.

Votre travail consiste aussi à intervenir si l'un des membres de votre comité devient plus agressif ou abusif envers un autre membre. Énoncez fermement que ce type de comportement n'est aucunement toléré par Réviseurs Canada. Pour d'autres conseils à ce sujet, consultez le [règlement 2.05, Mesures disciplinaires à l'encontre des membres](#), la [Politique sur le harcèlement au travail](#) et les [Procédures en matière de harcèlement au travail](#) de Réviseurs Canada

Si vous passez un moment difficile, vous n'êtes pas seul. Pour obtenir des conseils, vous pouvez compter sur votre directeur ou directrice ou encore parler à d'autres présidents et présidentes de comités. Peut-être même un autre membre de l'association s'est-il déjà trouvé dans une situation semblable.

Parfois, je me sens dépassé dans mon rôle, et parfois d'autres aspects de ma vie se font trop présents. Que puis-je faire?

Voyez s'il vous est possible de déléguer davantage : demandez-vous si certaines de vos tâches peuvent

être confiées à d'autres membres de votre comité. Par exemple, si vous savez que serez déconnecté pendant quelques jours ou quelques semaines, demandez à un membre du comité ayant de l'expérience de vous remplacer temporairement.

Certains comités sont également dirigés par des coprésidents. Les coprésidents peuvent mutuellement s'encourager à poursuivre leur travail. Si l'un des coprésidents est débordé ou ne peut pas se charger de quelque chose pour une raison ou une autre, l'autre peut prendre la relève.

Pourquoi certains bénévoles s'épuisent-ils?

Certains projets sont réellement très, très difficiles à gérer, et il devient alors difficile d'éviter l'épuisement. Mais certains bénévoles ont du mal à dire non et à établir des limites. Un projet de Réviseurs Canada peut vous pousser hors de votre zone de confort. N'oubliez jamais que vous avez le choix de la manière dont vous réagirez au défi posé.

Je dois démissionner. Que dois-je faire?

Si vous devez démissionner parce que d'autres priorités ont fait surface, avisez au moins votre directeur ou directrice. Si vous avez collaboré étroitement avec les membres de votre comité, faites-le leur savoir également.

Si vos circonstances sont personnelles et difficiles, vous n'avez pas à fournir d'explication détaillée à qui que ce soit. L'association est reconnaissante du travail que vous avez accompli en tant que bénévole.

Mon comité fait un travail écrit médiocre. Mais ce sont des réviseurs! Que puis-je faire?

Il pourrait vous arriver de vouloir intervenir et tout régler vous-même. Prenez un moment pour réfléchir à votre jugement. Certaines personnes sont fortement insultées par des erreurs qu'elles jugent faciles à corriger. Est-ce là bien ce qui se passe? Vous savez par ailleurs à quel point il peut être difficile de réviser votre propre travail, particulièrement lorsque vous cherchez à clarifier vos idées. Est-ce plutôt cela qui se produit? Si vous ne disposez pas de beaucoup de temps et que votre projet repose largement sur les écrits des membres de

votre comité, adressez-vous à votre directeur ou directrice pour obtenir des conseils. Gardez en tête le projet dans son ensemble.

Rien ne se fait. Comment puis-je intervenir?

Ne supposez pas d'emblée que vous êtes responsable de la situation. Parfois, un projet se déroule à un rythme qui lui est propre, et ne rien faire peut être exactement ce qu'il faut à un moment donné. Le projet peut avoir besoin de temps pour prendre forme. Parfois, un projet peut se trouver à l'arrêt parce que le personnel à la permanence n'a pas le temps de faire avancer les choses selon votre échéancier, particulièrement si vous avez du retard. Assurez-vous d'informer votre directeur ou directrice des échéanciers et du travail nécessaire. Si vous vous contentez de croire que le personnel sera disponible au moment qui vous conviendra, vous risquez d'être pris au dépourvu lorsque d'autres travaux liés au fonctionnement de l'association prendront le dessus. Et parfois, un projet peut vaciller parce qu'il a été mal préparé et qu'il est nécessaire de revenir à la base.

Il y a des solutions. Toujours. Discutez du problème avec les membres de votre comité et avec votre directeur ou directrice.

Qui dirige? Je n'arrive pas à le déterminer.

Les organismes à but non lucratif, en particulier ceux qui dépendent largement du travail de bénévoles, finissent souvent par brouiller les limites de la responsabilité. La personne responsable peut changer selon l'étape à laquelle en est votre projet, les avantages ou les coûts éventuels qu'il représente pour l'association, le style personnel des bénévoles qui y travaillent, et votre compétence éprouvée ou votre besoin de soutien. Ultimement, le Conseil d'administration national et le directeur général doivent rendre compte à l'association.

Lorsque cette question vous vient à l'esprit, il serait peut-être utile de la reformuler. Que demandez-vous réellement? Peut-être avez-vous besoin de réponses plus rapides à vos demandes, ou aimeriez-vous y voir clair dans les recommandations contradictoires que vous recevez.

Encore une fois, consultez votre directeur ou directrice si vous vous questionnez sur l'autorité et la responsabilité.



Remerciements

L'association remercie sincèrement les contributions des personnes suivantes :

Première édition : Susan Davis, Jennifer Latham, Lynne Massey, Peter Moskos, Maureen Nicholson, Michelle Ou et Tom Vradenburg

Deuxième édition : Marta Horban, Michelle Ou, Moira White et Brendan Wild

Troisième édition : Marina Demetriou, Ambrose Li, Patricia MacDonald, Gael Spivak, Melissa Venditti, Sophie Pallotta et Magalie Allard

Manuel des comités troisième édition © 2020 par l'Editors' Association of Canada/
Association canadienne des réviseurs

Conception de la couverture et mise en page du manuel : Ambrose Li

Association canadienne des réviseurs
180, rue Dundas Ouest, bureau 1507
Toronto (Ontario) M5G 1Z8
www.reviseurs.ca

Composé en *Lato*, une police de caractères conçue par Łukasz Dziedzic, Pologne.
Les icônes sont composées au moyen de la police *Saira*, conçue par Héctor Gatti,
Argentine.



Membres > Être bénévole pour Réviseurs Canada > Ressources