



World Association
of Girl Guides
and Girl Scouts

Association mondiale
des Guides et des
Eclaireuses

Asociación
Mundial de las
Guías Scouts

World Bureau, Olave Centre
12c Lyndhurst Road, London NW3 5PQ, England

telephone: +44 (0)20 7794 1181
facsimilie: +44 (0)20 7431 3764

email: waggs@waggsworld.org
www.waggs.org

Registered as a Charity (No.306125)
in England and Wales

© AMGE, juin 2011



DÉVELOPPEMENT DES RESPONSABLES AU SEIN DE L'AMGE

World Association
of Girl Guides
and Girl Scouts

Association mondiale
des Guides et des
Eclaireuses

Asociación
Mundial de las
Guías Scouts



Leadership dans le
Guidisme et
Scoutisme féminin



**PLANIFICATION
DE LA RÈLÈVE
KIT D'OUTILS**

Pour une organisation
basée sur le volontariat

Message du Conseil mondial

Bienvenue dans la ressource documentaire relative à la planification de la relève, élaborée par l'Association mondiale des Guides et des Eclaireuses (AMGE).



Le Guidisme et Scoutisme féminin à l'échelle mondiale soutient le développement des jeunes par le biais de programmes éducatifs, de développement en leadership et de plaidoyer. A travers ces programmes, l'AMGE et ses Organisations membres fournissent à des filles et des jeunes femmes l'opportunité de mettre en place des outils pour la vie fort précieux, quelles pourront utiliser dans le cadre de leur carrière professionnelle, du volontariat ou de leur communauté locale.

La planification de la relève est essentielle pour soutenir des organisations solides avec des effectifs croissants, en mesure de continuer à fournir ces programmes vitaux. Notre Mouvement international a connu un développement énorme au cours des 100 années passées. En planifiant pour l'avenir et en permettant le développement de nos jeunes leaders et leaders adultes, nous nous assurerons que le guidisme et scoutisme féminin international poursuivra sa mission essentielle pour les 100 prochaines années.

Avoir l'assurance que vous travaillerez avec un groupe solide et efficace de personnes pour faire avancer votre Organisation membre, vous aidera à réaliser vos objectifs et à continuer à apporter votre appui aux filles et aux jeunes femmes. Nous vous encourageons à faire usage de cette publication pour élaborer votre planning de relève et nous espérons que vous la trouverez utile.

MARGARET TRELOAR, PRÉSIDENTE DU CONSEIL MONDIAL

REMERCIEMENTS

Cette ressource documentaire puise dans la richesse de l'expérience du Mouvement du Guidisme et Scoutisme féminin et comporte un grand nombre d'exemples fournis par les Organisations membres. Nous voudrions adresser nos remerciements à de nombreux volontaires et membres du personnel des Organisations membres de l'AMGE pour leurs contributions à cette ressource.

Sommaire

Message du Conseil mondial

| | |
|---|----|
| Introduction | 02 |
| Comment utiliser cette ressource | 02 |
| En quoi consiste la planification de la relève ? | 02 |
| Pourquoi c'est important | 02 |
| Comment la planification de la relève peut aider votre organisation | 03 |
| Planification de la relève à l'AMGE | 04 |
| Domaines clés et nouvelles tendances ayant un impact sur la planification de la relève | 05 |
| Evolutions dans les organisations bénévoles | 08 |
| Tendances touchant le secteur à but non lucratif | 08 |
| Domaines clé ayant une incidence sur le profil et les compétences requises | 08 |
| Etude de cas | 11 |
| Défis clés pour attirer et retenir les bénévoles appelées à servir aux niveaux régional et mondial | 14 |
| Exemples de pratiques réussies | 16 |
| Le processus de création d'un plan de relève | 18 |
| Analyse organisationnelle | 18 |
| Le rôle des Ressources humaines | 20 |
| Utilisation des statuts | 20 |
| Reconnaissance du service | 21 |
| Risques encourus à ne pas s'engager dans la planification de la relève | 22 |
| Modèle de planification de relève à l'AMGE | 24 |
| Vision et stratégie | 25 |
| Définir les problématiques clés, besoins et éventuelles lacunes | 27 |
| Recruter talents et relève | 29 |
| Former et développer talents et relève | 34 |
| Le processus du transfert | 36 |
| Révision de la stratégie | 38 |
| Résumé et Conclusion | 39 |
| Annexe 1 Bibliographie | 40 |
| Annexe 2 Modèle de stratégie d'un plan de relève | 41 |
| Annexe 3 Quelques exemples de Plan de relève dans les Organisations membres dans le monde | 42 |
| Annexe 4 Ce que nous apprennent les oies | 47 |

Introduction

Ce kit d'outils fournit des informations, des idées et des outils pour concevoir une stratégie de planification de la relève sur mesure, dans le but que votre organisation demeure palpitante et pertinente pour les filles et les jeunes femmes, en mesure d'évoluer dans le temps et de répondre aux changements et à la croissance dans la vie de l'organisation.

La planification de la relève revêt une importance vitale pour une organisation et elle nécessite d'être préparée à l'échelle nationale, régionale et mondiale. Le kit d'outils comporte des informations théoriques de base, des exercices et des suggestions de réflexion et de discussion et, très important, des témoignages en matière de planification de relève fournis par les régions mondiales de l'AMGE. A la fin de cette publication, vous trouverez une liste d'informations, de liens et de ressources complémentaires qui viendront en appui de l'élaboration réussie de votre stratégie.

COMMENT UTILISER CETTE RESSOURCE ?

Cette ressource est destinée aux Organisations membres et aux organisations dont le fonctionnement est basé sur le volontariat pour étayer leurs stratégies de planification de relève. Nous vous encourageons à utiliser cette ressource pour soutenir votre processus de réflexion et pour vous guider dans le processus de planification au sein de votre organisation. Cette ressource peut également être utilisée lors d'ateliers de formation et pour répandre l'esprit du guidisme parmi les membres.

EN QUOI CONSISTE LA PLANIFICATION DE LA RELÈVE ?

'La planification de la relève peut être définie au sens large comme étant l'identification de leaders potentiels pour occuper des postes clés.'

INSTITUT EXPERT EN PERSONNEL ET DÉVELOPPEMENT, EUROPE

Tout en identifiant les leaders potentiels, la planification de la relève est le processus de développement des leaders qui occuperont les futurs postes clés de votre organisation en :

- Identifiant les rôles critiques au sein de l'organisation
- Identifiant et évaluant les personnes pressenties pour remplir ces rôles.
- Analysant les talents, les compétences et l'expérience exigés pour prendre ces fonctions.
- Fournissant à la relève potentielle les activités de développement appropriées pour évoluer et occuper ces postes clés.
- Mettant en place la relève du leadership à tous les échelons.

POURQUOI EST-IL IMPORTANT DE DISPOSER D'UN PLAN DE RELÈVE ?

Livrées à elles-mêmes, les organisations tendent vers la stabilité et la stagnation : Les leaders impulsent et conduisent le changement.

JONATHAN GOSLING, DIRECTEUR DU CENTRE DES ETUDES EN LEADERSHIP À L'UNIVERSITÉ D'EXETER.

Avec un bon plan de relève en place, les personnes sont préparées et prêtes à endosser de nouveaux rôles de leadership. Le processus prépare l'organisation en cas de départ d'une personne et garantit que sa relève dispose des éléments dont elle a besoin pour prendre ce poste.

La planification de la relève est un outil qui traite du passé, du présent et de l'avenir. Elle est reliée à la fois au changement et à la continuité. Avec des organisations qui continuent à évoluer, se diversifier et croître, la planification de la relève englobe le recrutement, le développement et la conservation des talents futurs et actuels. Elle a le souci d'assurer à la fois la continuité à court terme et à long terme de l'organisation.

Court terme → Compétences essentielles → remplacement

Long terme → développement → relève

La planification de la relève est une priorité majeure pour tout type d'organisation ou d'institution, à but lucratif ou non. C'est une méthode pour que l'organisation reste centrée sur sa vision, sa mission et ses objectifs sans interruptions par rapport à son personnel, ses processus ou procédures.

COMMENT LA PLANIFICATION DE LA RELÈVE PEUT SOUTENIR VOTRE ORGANISATION

Si une personne de votre organisation était percutée par un bus, quel en serait l'impact sur l'association et comment l'association s'est-elle préparée à toute éventualité ?

RELÈVE, ES-TU PRÊTE ?
PAR MARSHALL GOLDSMITH

Un plan de relève prudent et réfléchi assure la plus petite interruption possible dans les activités et l'efficacité de votre organisation. La planification de la relève constitue une part indispensable de la capacité d'une organisation à réduire les risques, à créer un modèle de leadership éprouvé et à assurer la continuité des affaires. Cela peut également apporter de la visibilité au personnel dans des périodes de changement, ce qui améliore le moral des volontaires et du personnel.



Point de discussion

Que se passe-t-il lorsqu'un leader efficace quitte votre organisation ? Êtes-vous en mesure de poursuivre vos activités sans interruption ?

C'est en regardant les avantages d'un plan de succession que l'on peut comprendre comment il peut venir en appui de votre organisation. Les avantages peuvent être plus nombreux que votre organisation ne l'entrevoit.

LES AVANTAGES DE LA PLANIFICATION DE LA RELÈVE

- Assure une croissance continue et la pérennité de l'organisation.
- Promeut la continuité et la stabilité des opérations et de la politique.
- Se focalise sur la continuité du leadership et un meilleur partage des connaissances.
- Crée le lien entre maintenant et l'avenir.
- Assure le développement de personnes au sein de l'organisation (fournit des opportunités pour les autres).
- Prépare les personnes en place à prendre des postes clés.
- Développe les talents et la croissance à long terme.
- Améliore les capacités des forces de travail et les performances en général.
- Améliore le niveau d'implication et donc le maintien dans l'organisation
- Correspond aux exigences de développement des postes existants (et futurs potentiels).
- Améliore le soutien aux leaders pendant tout le temps qu'elles occupent leur poste.
- Motive les membres et les leaders.
- Prend en compte la difficulté croissante de recruter des leaders de manière externe.
- Fournit plus de contrôle et de repérage de niveaux de compétences et de lacunes.

Relève...

« Une personne... qui suit, en particulier une personne qui succède à une autre. »

DICTIONNAIRE ANGLAIS COLLINS ET THESAURUS

Planification de la relève à l'AMGE

L'AMGE a l'expérience de la planification de la relève réussie, ainsi que de la preuve de ce qui peut se passer si nous n'assurons pas la pérennité des unités, groupes, associations, ou même du travail du Comité mondial.

Les organisations démocratiques avec des décideurs bénévoles, qui ont également d'autres engagements dans la vie, doivent faire face en permanence au risque de ruptures dans les compétences clés et les ressources humaines, ce qui a rapidement un impact sur d'autres membres de l'équipe, membres du personnel et autres bénévoles.

Si la planification de la relève nous sert d'opportunité pour rester en tête dans un monde en perpétuel mouvement, nous pouvons utiliser le système de la patrouille comme mécanisme d'apprentissage et « rampe de lancement » pour les futures générations de leaders.

Le **système de patrouille** est « un petit groupe naturel de six à huit personnes sous la direction de l'une d'entre elles, chaque individu ayant un rôle indispensable à jouer » (travail d'équipe). Le système de patrouille encourage l'interaction avec les autres, l'expression de soi et le développement des responsabilités conjointes et individuelles et de la démocratie en action.

GUIDISME/SCOUTISME FÉMININ : UN MOUVEMENT DE DÉFIS À RELEVER, 3ÈME ÉDITION 1997



Un grand nombre de plans de l'AMGE fonctionnent sur un cycle de trois ans :

- Conférence mondiale tous les trois ans
- Conférences régionales tous les trois ans (l'année précédant une conférence mondiale)
- Un grand nombre d'organisations membres tiennent leur assemblée générale tous les trois ans (l'année suivant une conférence mondiale).

Ce cycle sur trois ans présente des atouts :

- Un cycle prédéfini, p.ex. un cycle sur trois ans de l'AMGE assure rotation et relève de personnes, plutôt que stagnation.

Ainsi que des faiblesses potentielles :

- Il y a des ruptures dans les ressources humaines et les connaissances pendant les périodes d'élections et l'installation de nouveaux comités.
- Le fait que la Conférence mondiale ne se réunisse qu'une fois tous les trois ans signifie qu'un grand nombre de membres ne connaissent pas l'expérience des candidates, leurs compétences ou leur potentiel de manière précise.



Point de discussion/ Reflexion

Alternatives

- Est-ce que les membres du conseil pourraient se présenter lors d'une Conférence mondiale et se faire élire ensuite lors d'un vote par correspondance ou par voie électronique ?
- Est-ce que les candidatures au Conseil pourraient être accompagnées d'une liste des compétences requises ?
- Est-ce que les candidates doivent être membres de l'organisation, ou bien est-ce que l'on considère que ce sont les compétences qui sont les plus importantes ?
- D'autres réflexions ?

Domaines clés et nouvelles tendances ayant un impact sur la planification de la relève

Dans cette rubrique, nous explorerons certains des domaines clés et des tendances qui ont un impact sur la planification de la relève aux différents niveaux de l'AMGE. Nous examinerons les problématiques ou les conflits au sein de ces domaines qui peuvent « pousser ou tirer » sur la planification de la relève. On parlera de tensions.

Les domaines clés que nous allons examiner sont les suivants :

EVOLUTIONS DANS LE MONDE

- Tensions
- Tendances et défis environnementaux auxquels les Organisations membres sont confrontées et leurs conséquences sur la planification de la relève.
- Etude de cas : leadership de la jeunesse.

EVOLUTIONS DANS LES ORGANISATIONS BÉNÉVOLES AUJOURD'HUI

- Tensions
- Tendances clés dans la gouvernance du conseil à but non lucratif et conséquences pour les Om.
- Etude de cas : repérage de talents dans les grandes organisations et impact de la structure sur le plan de relève.

PROFIL DE DÉCIDEUR

- Tensions
- Profil de décideur et plan de relève.

DOMAINES CLÉS & NOUVELLES TENDANCES AYANT UN IMPACT SUR LA PLANIFICATION DE LA RELÈVE DANS UNE ORGANISATION MEMBRE.

Principaux facteurs ayant un impact sur la planification de la relève :

Evolution dans le monde

Evolution dans l'organisation d'aujourd'hui

Evolution des besoins des individus

EVOLUTIONS DANS LE MONDE

Il existe un grand nombre de changements et de circonstances qui ont un impact sur la survie, le fonctionnement et la croissance d'une organisation, notamment : la concurrence, les influences culturelles, la démographie, les catastrophes naturelles, les facteurs économiques, sociopolitiques et technologiques. Les organisations nationales sont confrontées à des tensions qui ont un impact sur la planification de la relève.

Les flèches symbolisent les tensions qu'une organisation peut expérimenter sur un plan mondial, organisationnel ou individuel à un moment donné.



Réflexion

Quelles sont les tensions auxquelles votre organisation a fait face ou est en train de faire face actuellement ?

Tendances et défis **environnementaux** auxquels sont confrontées les Organisations membres et conséquences sur la planification de la relève.

| Tendances et défis environnementaux | Solutions pour les Organisations membres |
|--|--|
| <p>Les filles et les jeunes femmes sont touchées par la crise économique <i>Les jeunes cumulent plusieurs petits emplois et disposent de moins de temps pour le bénévolat.</i></p> | <p>Donner de l'autonomie aux filles et aux jeunes femmes grâce aux outils pour la vie qui peuvent les aider dans leur carrière. Créer un système de récompense qui valorise le travail des bénévoles et montre qu'il est apprécié pour les retenir. Avoir moins de demandes et plus de tâches courtes spécifiques dans lesquelles la bénévole peut gérer son temps personnel, en se mettant d'accord sur une échéance.</p> |
| <p>Les femmes ont un rôle plus important dans les entreprises. <i>Les femmes se consacrent de plus en plus à leurs carrières professionnelles, ce qui leur prend de plus en plus de temps et d'énergie.</i></p> | <p>Construire une organisation avec une bonne notoriété, susceptible d'attirer des femmes possédant une formation professionnelle, vers des postes décisionnels. Poser moins de contraintes par rapport à la présence physique et créer des opportunités pour soutenir le guidisme et scoutisme féminin à distance.</p> |
| <p>Nous vivons à l'ère de la mondialisation. <i>Les jeunes se déplacent et recherchent de meilleures opportunités.</i></p> | <p>Gérer le temps plus efficacement, avoir de la flexibilité dans les emplois du temps, prendre en considération le travail d'équipe virtuelle. Utiliser les moyens technologiques pour tenir le maximum de personnes informées des plans/activités et décisions de l'organisation. Créer un vivier de talents composé de membres qui ne sont pas physiquement dans la ville ou le pays mais qui peuvent apporter leur soutien en ligne et qui peuvent apporter leur aide de retour dans le pays, ou en tant que représentantes du pays là où elles se trouvent. Mettre en place suffisamment de diversité au niveau du conseil (âge, appartenance ethnique, classe sociale, aptitude physique...)</p> |
| <p>La technologie a rendu la vie plus riche et plus facile. <i>Une large palette de choix est disponible et tout est possible en un simple clic.</i></p> | <p>Utiliser les technologies actuelles et les réseaux sociaux pour communiquer avec les jeunes.</p> |

ETUDE DE CAS N° 1 : Lacune en leadership de jeunes dans une petite organisation

Situation: Une petite Organisation membre qui compte 1.000 membres a la moitié de ses membres du conseil qui occupent différents postes décisionnels depuis neuf ans. Bien que ce conseil travaille de manière passionnée pour remplir la mission de l'organisation, leurs statuts n'autorisent pas que plus de la moitié d'entre elles puissent être reconduites comme membres du conseil. Elles sont pressées de trouver des personnes pour leur succéder pour la prochaine élection du conseil dans trois ans.

Un des défis principaux à relever est que la plupart des leaders qualifiées quitteront l'association entre 25 et 40 ans pour mener une carrière professionnelle, des études supérieures ou accepter un meilleur travail à l'étranger.

Défis principaux :

- Maintien des talents dans les postes
- Fossé générationnel
- Lacunes en leadership
- Difficulté à trouver des personnes qui sont prêtes à accepter des postes décisionnels.

Préparer la relève :

Préparer la relève :

Depuis plusieurs années, le conseil évoque la difficulté à retenir les bons leaders en raison de la situation socio-économique d'un grand nombre de pays (p.ex. crise économique, bas revenus, manque d'opportunités). Décider comment soutenir les grands leaders et les organisations dans le temps n'est pas simple. Les contextes varient beaucoup, en fonction de la taille et des ressources de l'organisation. Une organisation qui repose sur un trop petit nombre de leaders se met en danger lorsque ces leaders décident de partir vers d'autres horizons.

Afin d'élaborer un bon plan de relève, il est important dans ce cas précis de bâtir une culture du développement du leadership.

Cela suppose :

Un examen des ressources en leadership actuelles, notamment parmi les leaders officielles (avec leurs fonctions), les leaders informelles, les atouts et les forces en leadership, ainsi que les compétences supplémentaires en leadership nécessaires pour mieux assumer la mission de l'organisation.

L'élaboration d'un court descriptif de ce que signifie être leader au sein de l'organisation (une fiche décrivant les attentes, comportements et rôle).

Un passage de vos activités au banc d'essai par rapport à d'autres organisations. Cela suppose d'étudier comment d'autres organisations similaires attirent et développent des leaders pour décider quelles approches adopter au sein de votre organisation.

L'écriture d'un plan de développement du leadership. Cela suppose de ne pas simplement faire une ébauche et approuver le plan, mais de lui allouer des ressources et d'en rendre certains individus ou équipes responsables.

Inscrire le plan de relève dans les plans annuels. Cela suppose d'intégrer le plan de développement du leadership dans les plans stratégiques annuels de l'Organisation en notant les étapes et en stipulant l'état d'avancement.

Pour les petites organisations disposant d'un petit budget, l'essentiel de la discussion peut se focaliser sur la clarification des rôles dans le conseil, parmi le personnel et les bénévoles pour fournir le leadership nécessaire. Une fois ces rôles clarifiés (parallèlement aux besoins en développement et éducation associés à ces rôles), il est plus facile de réaffecter des fonds ou de rechercher des subventions pour soutenir le développement de leaders.

EVOLUTIONS DANS LES ORGANISATIONS BÉNÉVOLES

Raisons pour lesquelles la planification de la relève doit être une priorité haute pour les organisations dirigées par des bénévoles :

- Il y a souvent moins de candidates au bénévolat, et les canaux de recrutement sont aussi moins nombreux.
- Il y a souvent un manque d'incitatifs tangibles.
- La course contre la montre (famille, carrière/formation professionnelle, autres tâches bénévoles) éloignent les personnes du bénévolat.
- Les opportunités de développement en leadership au sein de l'organisation bénévole sont parfois limitées.

De plus, un grand nombre de changements sont intervenus dans la manière dont les organisations à but non lucratif fonctionnent aujourd'hui, notamment :

- Les nouvelles tendances en matière de comportements, d'expériences, de convictions et de valeurs d'une organisation.
- La capacité à favoriser des expériences par l'apprentissage qui incitent à plus de réflexion.
- De nouvelles tensions entre le pouvoir et l'influence pour obtenir que les choses soient faites et le fait que les leaders et les managers d'aujourd'hui sont de plus en plus dépendants de la coopération des autres.
- Un déplacement net des conseils opérationnels vers des conseils de la gouvernance politique.

TENDANCES TOUCHANT LE SECTEUR À BUT NON LUCRATIF

Ressources financières

- Les financeurs passant du financement de base au financement de projets, du financement pluriannuel au financement à court terme.
- Une compétition accrue dans la collecte de fonds et les arènes du subventionnement.
- Des exigences accrues dans le processus de demande.
- Des normes plus strictes prévisibles dans les propositions et les demandes.
- Des exigences relatives aux comptes-rendus et à la tenue de la comptabilité dépassant souvent les ressources et les capacités disponibles.

Ressources humaines

- Faire évoluer la démographie de la base de bénévoles.
- Les salaires des employés rémunérés sont inférieurs au taux du marché et sans avantages majeurs pour l'employé.
- Plus de postes de contractuels en raison de la nature du financement par projet.

Partenariats, réseaux et collaboration

- Des approches plus globales, intégrées et transversales de la vie de la communauté.
- Des regroupements et des réseaux formant des sous-secteurs transversaux.
- Des financeurs exigeant des partenariats dans les propositions de subvention.

Relations avec le gouvernement et les autres secteurs

- Des dialogues en matière de politique publique sont initiés à tous les niveaux.
- Le gouvernement ne voit pas ce secteur seulement comme une machine à délivrer du service, mais comme un véhicule pour un engagement citoyen.
- Un nombre croissant de partenariats multisectoriels autour du développement de la santé et du développement socio-économique dans la communauté (économie sociale, partenariats public-privé) se mettent de place.
- Le partage des coûts s'organise entre les receveurs d'ordres du gouvernement.

Diversité et inclusion

- Evolution dans la démographie
- Le personnel du secteur du bénévolat et la base des bénévoles ne reflètent pas toujours la diversité culturelle du pays.

Evaluation des performances

- Mise en avant des résultats et impacts sur le plan social et économique
- Exigences concurrentielles et conflictuelles de la part de parties prenantes.

Comprendre l'environnement actuel nous aidera à appréhender les nouvelles tendances en matière de gouvernance du conseil, les implications pour les membres du conseil de l'Organisation membre et nous aidera également à identifier les ressources, les modèles émergents et les bonnes pratiques pour la planification de la relève au sein des organisations.

DOMAINES CLÉS AYANT UNE INCIDENCE SUR LE PROFIL ET LES COMPÉTENCES REQUISES CHEZ LES MEMBRES POTENTIELS DU CONSEIL

* Les flèches reflètent la tension entre les compétences et les rôles



Un certain nombre d'Organisations membres doivent faire face de plus en plus aux défis d'attirer/élire des membres du conseil ayant des compétences, ainsi qu'à l'importance de l'accompagnement et de la formation continue. Il demeure important d'avoir des membres au conseil ayant une foi profonde dans la mission de l'organisation et la capacité à s'engager à donner de leur temps. En plus d'être bien préparées individuellement ou collectivement pour avoir une vue d'ensemble de l'organisation et assurer sa pérennité, les membres doivent aussi avoir les compétences et le talent qui répondent aux besoins de l'organisation.

DÉFIS CLÉS DANS LA GOUVERNANCE DU CONSEIL ET CONSÉQUENCES SUR LA PLANIFICATION DE LA RELÈVE DE L'ORGANISATION MEMBRE

Tendances et défis dans la gouvernance du conseil

Solutions pour les Organisations membres

Focalisation accrue sur la gouvernance

- *Prise de conscience accrue de l'importance de la gouvernance pour les organisations.*
- *Sens des responsabilités accru de la part du conseil/des membres.*

- Obtenir le consensus sur la révision de la gouvernance.
- Améliorer les connaissances du conseil en matière de gouvernance et repérer les leaders disposant de compétences dans ce domaine.

Exigence croissante d'un pool restreint de DG qualifiés.

- *Exigence croissante de départ en retraite anticipé.*
- *Nombre accru de conseils d'organismes à but non lucratif recherchant des DG de grand talent.*
- *Accent mis de plus en plus sur des conseils s'appuyant sur des compétences.*

- Planification de relève et mise en place d'un processus de désignation.
- Trouver de bonnes présidentes et choisir, former et développer des leaders.
- Attirer et retenir le personnel qualifié et les leaders dans les conseils qui peuvent répondre aux besoins de l'organisation et prendre un engagement dans le temps.
- Réaliser un équilibre approprié de compétences au sein du conseil.

Des attentes et des exigences de plus en plus élevées pour les membres du conseil

- *Nécessité pour les membres du conseil d'apporter leur aide aussi bien en matière de collecte de fonds que de gouvernance.*
- *Engagement en temps accru.*
- *Exigence croissante de membres du conseil hautement professionnelles avec le sens des affaires et des combinaisons de talents spécifiques.*
- *Accent mis de plus en plus sur le développement et les apprentissages en continu.*

- Orienter, former, développer et impliquer les membres du conseil et trouver les fonds pour le faire.
- Clarifier les descriptifs de postes.
- S'assurer qu'un soutien adéquat existe pour les membres du conseil et le communiquer aux candidates potentielles au conseil.
- S'attaquer aux défis posés par les membres du conseil nommés ou désignés.
- Réaliser le mélange approprié de collecteurs de fonds et de gouvernants au conseil et définir le rôle de la philanthropie pour les membres du conseil.
- Accorder plus d'importance à l'identification et à l'apport de talents appropriés au conseil et les inclure dans le processus de nomination.

Exigence croissante d'efficacité et de rendement

- Développer un modèle de conseil efficace et passer à une approche plus stratégique.
- Elaborer des politiques et des processus efficaces.
- Elaborer une méthode efficace de communication.
- Améliorer l'efficacité des réunions de conseil.
- Comprendre le rôle du conseil dans la planification stratégique et accroître les compétences des membres du conseil dans ce domaine.
- Développer les capacités du conseil à évaluer les opportunités de partenariat.

Suite au verso

Tendances et défis dans la gouvernance du conseil

Solutions pour les Organisations membres

Accent croissant mis à la fois sur le processus et la culture et l'équilibre des deux.

- Concevoir un modèle de conseil et des processus et des politiques pour soutenir ce modèle.
- Réaliser l'équilibre approprié des pouvoirs entre la présidente, la DG et le conseil.
- Maintenir de bonnes relations entre le conseil et le personnel.
- Encourager la culture de l'engagement et du débat constructif.

Exigence accrue de transparence et responsabilité

- Accent croissant sur le processus.
- Formalisme accru des audits financiers

- Supporter les coûts supplémentaires pour se conformer à des normes plus exigeantes.
- Equilibrer la mise en œuvre de normes avec des ressources.
- Assurer la conformité.
- Formaliser responsabilité et intendance.
- Déterminer les besoins du conseil en informations et formuler les bonnes questions à poser.

Accent mis de plus en plus sur la mesure de la performance.

- Accent accru sur la mesure du rendement des conseils.
- Usage accru des auto-évaluations du conseil

- Fixer des objectifs appropriés pour l'organisation, le Conseil et la DG et déterminer les méthodes efficaces pour en mesurer la performance.

Attention accrue pour la gestion des risques.

- Evaluer et gérer les risques.
- Développer les compétences des membres du conseil en gestion des risques.
- Souscrire une assurance appropriée.



ETUDE DE CAS N° 2 : Effet de la structure sur le plan de relève dans une grande organisation

Situation: Une organisation membre de 200.000 membres a connu une augmentation de ses effectifs dans un court laps de temps pour atteindre 1.000.000 membres, en raison d'une législation gouvernementale intégrant le Guidisme dans les écoles publiques en tant qu'activité de l'après-midi.

Défis principaux :

- Revoir la structure de l'organisation
- Fixer des priorités pour recruter plus de leaders
- Repérer de nouveaux talents pour le conseil
- Créer des relations

Construire la relève pour une grande organisation :

Cette grande organisation est dirigée par des bénévoles élus qui vont et viennent.

L'encadrement intermédiaire dans cette organisation a tendance à mettre l'accent sur la politique, les procédures et les accords formels tels que les contrats, beaucoup plus qu'il ne crée de liens. En raison d'un environnement où les priorités changent parce que la direction élue change, l'encadrement intermédiaire a aussi tendance à ne pas prendre de risques.

Dans le but d'élaborer un bon plan de relève, il vaut mieux consacrer du temps et de l'énergie à reconsidérer la structure de l'organisation pour mieux correspondre à la nouvelle situation et la servir.

Le schéma organisationnel nous permet de mettre en adéquation nos structures et politiques internes pour répondre aux exigences de l'environnement extérieur et de la stratégie concurrentielle.

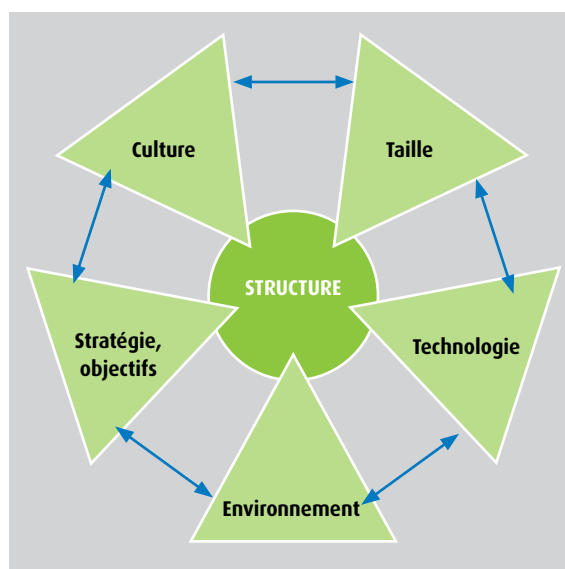
Les variables contextuelles qui doivent être prises en compte lorsqu'on identifie la structure d'une organisation sont l'environnement, la technologie, la taille, les objectifs et la culture. Voir schéma.

La prise de conscience des variables contextuelles va bien au-delà d'un simple processus d'identification. Elle contribue réellement à mettre en place la création/révision de la structure. Au fond, les organisations veulent déterminer comment organiser leur structure, leurs mécanismes de contrôle, leur communication, leurs innovations, leurs relations entre services, leur prise de décisions et leurs principes généraux de guidisme pour leur permettre d'atteindre la performance optimale.

Note au concepteur : SVP NE METTRE QUE LE MOT STRUCTURE DANS LE CERCLE CENTRAL.

En prenant en considération ces variables contextuelles et comment elles diffèrent dans les diagrammes organisationnels, les Organisations membres peuvent mieux déterminer l'influence des variables sur leur structure.

Le travail du conseil dans la construction de la relève et de sa durabilité peut être très compliquée, en particulier au fur et à mesure que l'organisation grossit. Cette rubrique présente quelques catégories larges de problématiques qui sont susceptibles d'émerger au cours d'une restructuration.



Suite au verso

ETUDE DE CAS N° 2 suite

Le travail du conseil dans la construction de la relève et de sa durabilité peut être très compliquée, en particulier au fur et à mesure que l'organisation grossit. Cette rubrique présente quelques catégories larges de problématiques qui sont susceptibles d'émerger au cours d'une restructuration :

- **Empêcher la saturation des bénévoles** : Les Organisations membres fonctionnent largement, si ce n'est totalement, grâce à l'engagement des bénévoles. Conserver des bénévoles qui se sentent bien dans leurs efforts et qui ne se sentent pas débordées de travail, contribue à maintenir l'implication des bénévoles actuelles. Une bonne structure organisationnelle peut y contribuer.
- **Stabilité à long terme** : Dans toutes les organisations, les personnes qui font fonctionner l'organisation peuvent éventuellement partir pour d'autres horizons. La clé pour que les choses continuent à fonctionner consiste à développer l'organisation, afin qu'elle ne soit pas trop dépendante d'une seule personne. Créer une structure organisationnelle solide est une des meilleures méthodes pour y parvenir.
- **Plus grande efficacité** : Quelles que soient les priorités d'une organisation, que ce soit l'augmentation du nombre de bénévoles, le repérage de talents ou l'attachement à attirer des membres compétents pour le conseil, ces priorités seront mieux accomplies avec une bonne structure organisationnelle.
 - Comprendre le rôle du conseil dans la planification stratégique et accroître les compétences des membres du conseil dans ce domaine.
 - Mettre plus l'accent sur l'identification et l'apport d'ensembles de compétences appropriées dans le conseil et les intégrer dans le processus de désignation.

Leaders de transition : Un des points que vous devez prendre en considération lorsque vous menez un entretien avec des candidates au conseil, est leur potentiel en leadership. Ce ne sont pas tous les membres du conseil qui disposent d'un potentiel en leadership, mais lorsque c'est le cas, il est de bonne pratique d'essayer de les promouvoir à des postes où assumer le leadership est une progression naturelle. Il est de bonne pratique de leur confier des tâches et de voir comment elles relèvent le défi. De même, dans les organisations qui ont deux ou trois vice-présidentes, elles auront plus de chance qu'il y en ait une qui relève le défi et devienne un bon leader.

Engagement dans le conseil : Une autre organisation s'assure que la présidente et le conseil au complet soient véritablement parties prenantes dans la sélection des membres du conseil. Le conseil débat sur les questions de relève lors de chaque réunion du conseil, p. ex. elles évoquent les compétences requises pour l'échéance à venir et les critères à retenir pour les membres du nouveau conseil.

Marketing et communication: Il est nécessaire de donner une image et de la vendre pour créer une identité visible, ainsi que d'attirer/retenir les talents qui se sentiront fiers d'appartenir à l'organisation.

Dans le cas de cette Organisation membre, l'attention portée à la structure organisationnelle suppose aussi de porter attention à l'image et à entretenir le leadership. La plupart des personnes seront attirées par une organisation qui apporte une différence et qui a une bonne notoriété dans la société.

Si l'organisation regroupe des filles et des garçons, il y a encore plus de raisons d'être attentive à l'équilibre entre les hommes et les

femmes dans la prise de décision et l'élaboration du programme, et de s'adapter aux politiques de plus d'une organisation mondiale : Association mondiale des Guides et des Eclaireuses, ainsi qu'Organisation mondiale du Mouvement Scout (OMMS). Certaines organisations ont créé des règles sur le doublement de la présidence pour tous les postes décisionnels clés. D'autres ont fixé des quotas, p. ex. pas plus de 60 pour cent d'un genre dans un comité.



La gouvernance a certains principes qui sont communs aux secteurs public, privé et à but non lucratif. A savoir, la transparence, une distribution claire des rôles et des responsabilités, la probité financière, la responsabilité des ses actes et le regard tourné vers les résultats.

Reconnaître que les principes de bonne gouvernance s'appliquent à toutes les organisations indépendamment de leur taille. La structure devra être taillée à la mesure de l'institution en fonction de sa taille, mais les principes demeurent les mêmes.

L'HONORABLE BOB RAE SUR LES PRATIQUES DE LA GOUVERNANCE DU CONSEIL

Un autre défi à relever dans certaines organisations est l'affaiblissement de la démocratie. Un nombre décroissant de personnes prenant part aux assemblées décisionnelles et aux échanges démocratiques sur le programme éducatif et les questions des statuts, etc. Afin de relever ce défi, il peut être proposé en option que ces discussions et votes sur des décisions puissent avoir lieu par voie électronique.

L'affaiblissement de la démocratie peut exiger un effort accru pour garantir une diversité équilibrée de représentantes dans les organes décisionnels :

Age

(jeune, 20-35 ans, 35-50, 50 et +)

Statut éducatif et professionnel

(p. ex. enseignantes, économistes, administratives, universitaires, actrices de la santé, employées, chefs d'entreprise etc.)

Intérêts

environnement, politiques en faveur des femmes, marketing, enfants, œuvres caritatives, collecte de fonds etc.)

POINTS DE CONTRÔLE

Est-ce que votre organisation prend en compte :

- Age, éducation, centres d'intérêts et alignement des genres
- Tendances dans votre environnement et votre culture
- Aspects finances/collecte de fonds dans la gouvernance du Conseil



Discussion/ Reflexion

CULTURES DE SURVIVANCE ?

- Comment votre culture nationale soutient-elle les femmes décideurs ?
 - Comment vous situez-vous par rapport à ce fait ?
- Est-ce que sur le plan national, il y a une culture qui peut empêcher la vie de votre organisation de prospérer ?
 - Comment vous situez-vous par rapport à cela ?
- Comment échangez-vous et peut-être obtenez-vous du soutien pour développer une stratégie de planification de relève réaliste ?
- Est-ce que votre pays a des réglementations qui soutiennent ou empêchent le meilleur système de relève dans votre organisation ? Comment et pourquoi ?
- Comment faites-vous évoluer votre organisation par rapport aux changements dans les structures familiales et le rôle des femmes dans la société ?



Défis clés pour attirer et retenir les bénévoles appelées à servir aux niveaux régional et mondial

La rubrique suivante présente et explore les défis clés auxquels doivent faire face les organisations de bénévoles pour attirer et retenir les volontaires aux niveaux régional et mondial. Ces défis sont les suivants :

- **Attirer des membres compétents pour le conseil/comité**
- **Clarté des rôles**
- **Développement des membres du conseil/comité.**
- **Processus et culture**
- **Responsabilité et intendance**
- **Leadership**
- **Mesure de l'efficacité du conseil/comité.**



Conseil

- Fournissez des opportunités à des personnes de constituer des équipes supports qui se complètent.
- Utilisez un profilage de personnalités comme les rôles dans l'équipe de Belbin pour découvrir et optimiser les rôles dans votre équipe.

Rôles dans l'équipe de Belbin :
une théorie découverte par le Dr. Meredith Belbin et son équipe dans les années 1970. Ils ont découvert que des individus différents jouaient des rôles différents dans une équipe à des degrés divers. Pour en savoir plus, visitez le site www.belbin.com

ATTIRER DES MEMBRES POUR LE CONSEIL/COMITÉ

Trouver des bénévoles qualifiés pour servir aux niveaux régional et mondial continue de constituer un défi car les conseils/comités d'aujourd'hui exigent plus de compétences, d'expertise, d'expérience et de temps que jamais auparavant.

La disponibilité de bénévoles qualifiés s'est réduite. Les problématiques clés auxquelles les organisations doivent faire face pour attirer des membres qualifiés sont les suivantes : sens des responsabilités des membres, recrutement et maintien de personnes qualifiées, planification de succession, processus de nomination, critères d'élection et départ des membres qui ne correspondent pas aux besoins de l'organisation.

Avoir mis en place des processus, c'est très bien, mais si vous n'avez pas de membres qualifiés, cela n'a pas de sens. Un bon comité c'est celui que vous pouvez souvent faire fonctionner avec des systèmes qui ne sont pas structurés de manière si serrée et si fine que cela. Les membres qualifiés du comité sont celles qui ont une certaine flexibilité, une vision, de l'intelligence et de l'humilité. Un bon conseil attire du bon personnel et du bon personnel travaille efficacement avec son conseil. Ils font mutuellement jaillir le meilleur.

DR. C. GILVEN SOURCE: SUCCESSION. ARE YOU READY?

CLARTÉ DES RÔLES

Etant donné que les membres du conseil/comité s'efforcent d'accomplir au mieux leurs tâches de gouvernance, la clarté des rôles est extrêmement importante dans un certain nombre de domaines.

Domaine d'expertise Lorsqu'une élection est basée sur des compétences, la bénévole doit apporter toute une gamme d'expertises et de compétences susceptibles de répondre aux besoins du conseil/comité. Cela contribuera à une meilleure compréhension de la stratégie à mettre en place pour assurer croissance aux niveaux régional et mondial et durabilité.

Chaque membre sera responsable d'un domaine de travail spécifique qui est bien défini dès le début, afin d'éviter des redondances.

Gouvernance contre collecte de fonds Les bénévoles des organismes à but non lucratif exercent souvent une double fonction de gouvernance et de collecte de fonds. Le risque étant de devenir le bras armé de la collecte de fonds de la région ou du monde et de placer la gouvernance au second plan.

Gouvernance contre management Le rôle des membres du conseil/comité est de travailler en étroite collaboration avec la direction (membres du personnel) et de fixer les paramètres à l'intérieur desquels la direction peut fonctionner. Les bénévoles sont responsables de la stabilité stratégique et financière de l'organisation. Le rôle des bénévoles et du personnel est de travailler en partenariat pour définir et mettre en application les objectifs stratégiques de l'organisation. Atteindre ce niveau essentiel d'entente peut représenter un vrai défi pour un grand nombre d'organisations.

DÉVELOPPEMENT DU CONSEIL/COMITÉ

Il existe trois défis principaux dans le domaine du développement du conseil/comité :

- Devenir plus qu'un conseil seulement basé sur une politique
- Formation – problématiques et contraintes liées au temps.
- Formation – développer la formation pour s'adapter à la diversité des bases de connaissances, cultures et expériences des participantes.
- Développer les compétences des membres du conseil/comité et surmonter l'inertie.

Etre plus qu'un conseil qui applique une politique est particulièrement difficile lorsque les membres du conseil/comité pensent que ce sont elles, plutôt que les membres du personnel qui sont responsables de la gestion au quotidien de l'organisation.

L'AMGE doit relever le défi de faire plus pour orienter et éduquer les membres du conseil/comité concernant leurs rôles et responsabilités, les politiques et pratiques, la culture et l'histoire.

La formation dans des domaines spécifiques peut aider les bénévoles à mieux comprendre les objectifs de l'AMGE, qui en revanche les aide à assumer leurs responsabilités pour le compte de l'organisation.

PROCESSUS ET CULTURE

C'est un vrai défi à la fois d'élaborer des politiques et des processus efficaces pour les bénévoles qui soient en accord avec les capacités d'une organisation et de créer une culture du conseil/comité porteuse de réussite.

Défis

Paralysie du processus – Les comités peuvent être paralysés par les processus et ils doivent trouver le juste équilibre entre se centrer sur les sujets importants et trouver le bon processus.

Mise en conformité contre gouvernance – L'objectif de mise en conformité détourne souvent de la gouvernance stratégique de l'organisation.

Prise de risques – Certains conseils/comités ont créé le syndrome « du côté de la sécurité » avec un conseil inondé de procès-verbaux et de documentation pour s'assurer que tous les points ont été mis sur les « i » comme méthode pour réduire les risques. Ce type de stratégie de réduction des risques n'accroît pas l'efficacité ou la productivité du comité.

Adopter des pratiques de gouvernance appropriée – Cela peut s'avérer difficile de rester à jour des pratiques de gouvernance adoptées par le monde commercial et d'introduire ces pratiques, le cas échéant, dans sa région avec sa culture et sa sensibilité.

Engagement du conseil/comité – L'AMGE a besoin de membres qui prennent leurs responsabilités de gouvernance au sérieux. Etre membre d'un comité signifie travail actif et non exercice passif. Par conséquent, il est crucial que les membres potentielles comprennent quelles sont leurs responsabilités et que les membres actuelles recrutent des personnes qui ont la passion pour l'organisation et la volonté de la servir.

RESPONSABILITÉ ET INTENDANCE

Il y a un besoin de plus de formalisation du sens des responsabilités et de l'intendance. Cela représente un défi de mettre en place les processus nécessaires pour formaliser le sens des responsabilités et une bonne intendance des donateurs.

Exemple : Les donateurs sont de plus en plus soucieux de savoir comment leur argent est dépensé pour s'assurer qu'il est utilisé aux fins prévues. De plus en plus souvent, les volontaires ne sont pas préparés à solliciter des fonds auprès d'entreprises si elles ne peuvent pas leur dire comment l'organisation a utilisé leur dernier don.

Une intendance efficace suppose que votre conseil/comité actuel prépare le terrain pour le futur conseil/comité. Il est du ressort du conseil/comité d'assurer que l'organisation soit remise entre les mains de leaders capables, notamment des leaders qui sont garantes des statuts de l'organisation. La pérennité et la force de l'AMGE s'étendront si le conseil remplit son devoir de planifier sa relève et de se pencher sur la question de la diversité.

De plus grandes attentes par rapport au conseil/comité et un plus grand sens des responsabilités de la part du personnel exigent que les membres du conseil posent plus de questions approfondies et s'attaquent aux sujets qui fâchent à la table du conseil. C'est pourquoi, le sens de la direction des affaires et la pression accrue qui pèse sur les membres du conseil et du comité seront soulignés pour aiguïser leur attention.

LEADERSHIP

Leadership du conseil : Une bonne présidente s'assurera que le conseil/comité est efficace. En plus du défi de trouver une bonne présidente, le comité mettra en place un processus pour mesurer les performances des bénévoles.

Maintien des bonnes personnes : retenir les bonnes personnes constitue un défi à tous les niveaux de l'AMGE. Avec les exigences croissantes par rapport aux femmes de tous âges, l'AMGE se doit d'être créative dans sa méthode d'utiliser cette ressource très précieuse.

Pouvoir : si l'équilibre des pouvoirs n'est pas maintenu entre la présidente, le conseil/comité et le personnel, une personne ou un groupe peut détenir trop de pouvoir. Ce déséquilibre potentiel du pouvoir, qu'il soit ressenti ou réel, peut conduire à des problèmes et/ou des conflits dans l'organisation.

Mesure de l'efficacité du conseil/comité : Il est important de déterminer les méthodes appropriées de contrôle et d'évaluation concernant la performance et l'efficacité du conseil/comité. Les points de contrôle suivants peuvent vous aider à commencer à réfléchir à la manière de mesurer et d'évaluer l'efficacité de votre organisation.

POINTS DE CONTRÔLE

Comment faites-vous pour

- Attirer des membres au conseil/comité – Comment pouvez-vous faire mieux ?
- Clarifier les rôles
- Assurer le développement de vos comités et de leurs membres
- Décrire les procédures et la culture
- Assurer sens des responsabilités et intendance
- Structurer le leadership
- Mesurer l'efficacité du conseil/comité

PRATIQUES RÉUSSIES

DEFI:

Recruter des membres qualifiées au conseil/comité

PRATIQUE RÉUSSIE #1: Etablir une « stratégie de repérage de candidate »

Repérer des candidates potentielles est un processus permanent qui se cultive de manière active et continue dans différents contextes et environnements (repérer de bonnes formatrices dans le pool de formation régional, de bonnes collectrices de fonds lors d'un événement de collecte de fonds régional, des communicantes ayant du talent...)

- Sachez exactement qui et ce que vous recherchez.
- Faites de la publicité et utilisez les sites web/magazines de l'organisation membre...
- Lancez un appel à candidatures d'une façon attractive.
- Encouragez les bénévoles et évaluez leur capacité d'intégration dans le conseil/comité.
- Recherchez des leaders de communauté.
- Recherchez activement des candidates exerçant une profession.
- Mettez en place un processus pour les candidatures avec des critères définis et des compétences requises basées sur des descriptions de postes. Etant donné qu'il n'y a aucun contrôle sur la personne qui est élue, essayez de contrôler la qualité des candidates.
- Encouragez les candidatures en dehors des conseils nationaux.
- Encouragez la candidature de personnes de moins de 30 ans, engagées dans leurs communautés.

DEFI:

Formation, implication, orientation et développement personnel des membres du comité

PRATIQUE RÉUSSIE #2: Engagement de l'organisation de faire du développement du comité une priorité

- Ayez l'honnêteté de dire aux nouvelles membres du conseil/comité tout ce que recouvre le fait de faire partie du conseil et dans quel processus de changement il s'est engagé. Posez clairement les attentes avant de leur demander de rejoindre le conseil.
- Prévoyez que la présidente rencontre les nouvelles membres du conseil/comité individuellement ou en petits groupes pour tracer les grandes lignes des plans, de l'objet de l'organisation et des attentes.
- Impliquez les membres du conseil/comité dans certains aspects de l'organisation, afin qu'elles puissent faire l'expérience de tout ce que recouvre l'organisation.
- Organisez des séminaires pour les membres du conseil/comité qui ne concernent pas seulement la planification stratégique, mais aussi le rôle actuel et en évolution du conseil/comité.
- Prenez du recul au moins une fois par an pour regarder où va le comité, p. ex. en matière de planification de gouvernance, etc.
- Associez des parties prenantes, p. ex. des filles et des jeunes femmes bénéficiant des services qui peuvent s'exprimer avec passion au sujet de la cause défendue et des problématiques concernées.
- Encouragez les jeunes leaders à venir dans le comité. C'est bien qu'il y ait différentes classes d'âge apportant différentes expériences dans le conseil.
- Faites venir des experts pour apporter leur aide dans un processus d'éducation aux obligations et responsabilités. Faites venir un conseiller juridique. Cela apporte paix de l'esprit et clarification.
- Un dossier comité avec des politiques et des procédures est une bonne chose, mais qui ne fonctionne pas si vous n'avez pas un champion pour en promouvoir l'utilisation.
- Le développement du comité doit entrer dans les mœurs et devenir obligatoire.
- Créez une approche d' «ami critique» comme méthode de soutien mutuel.

DEFI:

Rôles et responsabilités

PRATIQUE RÉUSSIE #3:

Clarté et transparence

- Ayez des lignes directrices régionales et du conseil mondial très claires qui puissent être suivies facilement et aisément.
- Définissez le rôle du conseil/comité, des sous-comités, de chaque membre de comité etc.
 - Mettez vous d'accord sur des méthodes claires de travail.
 - Mettez-vous d'accord sur le processus de prise de décisions.
 - Mettez-vous d'accord sur un système de communication, ainsi que sur le circuit et le partage des informations – quoi, combien et à qui.
 - Informations au sein du comité
 - entre les comités
 - AMGE et comité
 - Om
- Reliez étroitement formation interne et externe et responsabilité des membres du conseil/comité.
- Evoquez les problématiques sensibles de manière ouverte au niveau du comité.
- Commencez par revoir divers modèles de gouvernance et adopter un modèle de pratique. Cela déterminera la direction privilégiée et les exigences en matière d'éducation continue. La direction privilégiée doit correspondre à la mission, la vision, les valeurs, le plan stratégique et les besoins de la région. Une fois cette direction déterminée, vous pouvez importer le modèle d'éducation continue.
- Assurez-vous que l'ordre du jour du comité est centré sur les questions de stratégie à l'échelle mondiale et régionale.
- Le conseil/comité a la responsabilité de conduire le changement.
- Les partenaires et les consultants extérieurs doivent être impliqués lorsque des compétences spécifiques sont nécessaires.
- Encouragez la communication ouverte, franche et en temps voulu entre toutes les parties concernées.
- Travaillez à clarifier les rôles et les attentes.
- Le respect mutuel suppose la capacité à émettre un avis divergent et un niveau de confort pour que vos commentaires soient bien reçus et que vous ne soyez pas exclue comme conséquence de l'expression de vos points de vue.
- La confiance est essentielle et pour la construire, on doit faire confiance.

RECAP

Jusqu'ici dans ce document ressource, nous avons abordé :

- Ce qu'est la planification de la relève
- Pourquoi elle est importante
- Comment votre organisation va s'appuyer dessus
- Les avantages de la planification de la relève
- La planification de la relève à l'AMGE
- Les changements et les tendances qui ont un impact sur la planification de la relève.

La rubrique suivante vous fera parcourir le processus de création d'un plan de relève pour votre organisation.

Avant de franchir le pas, réfléchissez aux questions suivantes au sein de vos équipes de leadership actuelles :

- Quels sont les principaux défis dont nous devons prendre conscience dans notre organisation ?
- Quelles sont les opportunités que la planification de la relève pourrait nous offrir ?
- Que réalisons-nous déjà pour soutenir le processus de relève ?
- Que pourrions-nous faire de plus dans une voie d'amélioration ?

A ce stade, il se peut que vous n'ayez pas toutes les réponses mais une discussion pourrait générer de nouvelles idées et réflexions au moment où vous entrez dans le processus.

Le processus de création d'un plan de relève

Les domaines clés étudiés dans cette rubrique vous aideront et vous guideront dans la création de votre plan de relève. Vous découvrirez des domaines orientés sur des tâches et des points servant de base de discussion et de réflexion :

- **Analyse de l'organisation**
- **Rôle d'un comité de sélection**
- **Utilisation des statuts**
- **Reconnaissance du service**
- **Risques en l'absence de planification de succession**
- **Avantages revisités**

ANALYSE ORGANISATIONNELLE

Un bon point de départ pour une planification de relève réussie est de commencer par analyser les atouts de votre organisation et identifier les voies d'amélioration. Une analyse vous aidera à explorer « où nous en sommes maintenant et où nous voulons aller ». Cette analyse grand angle est plutôt effectuée par une équipe ou un organe décisionnel.

Il existe un grand nombre de questions qui peuvent vous aider à identifier les points forts et les points faibles de votre organisation :

- 1) Qui/quoi a amené l'organisation à sa place actuelle ?
- 2) Comment l'organisation est-elle perçue par des membres en interne et en externe ?
- 3) Quelles compétences et connaissances ont été nécessaires ?
- 4) Les connaissances de l'organisation sont-elles scellées dans les processus ou bien sont-elles détenues par un membre en particulier ?
- 5) Comment se dessine l'avenir pour l'organisation ?
- 6) Quelles sont les compétences requises pour cela ?
- 7) Est-ce que les talents nécessaires existent actuellement dans l'équipe de direction ?
- 8) Disposons-nous de bénévoles susceptibles de jouer un rôle ?
- 9) L'organisation a-t-elle besoin de recruter des talents ?
- 10) Comment l'organisation construit-elle et retient-elle les talents ou comment peut-elle le faire ?

Les réponses à ces questions constituent un bon point de départ pour organiser votre plan de relève. Vos discussions peuvent soulever d'autres débats concernant :

- La priorité des rôles et des tâches au sein d'une organisation.
- Les stratégies de communication.
- Les stratégies de recrutement nécessaires
- Les programmes de formation ou de développement des apprentissages.
- La nécessité d'un système de gestion des connaissances.
- Un processus défini de passation.

Ces conversations peuvent conduire à des décisions qui trouveront un aboutissement dans le plan de relève de votre organisation



Exemple

Planification de relève vue par les Om

Gérer la planification de relève :

Annonce : nous encourageons les membres du conseil et le personnel à prendre en compte la planification de la relève le plus rapidement possible par rapport aux échéances.

- Nous avons introduit la possibilité que le délai soit allongé jusqu'à une année, pour la période transitoire entre le moment où la personne quitte son poste et le moment où la nouvelle personne démarre. Ainsi, la personne précédente peut installer la nouvelle personne.

“Personnes ressources” – Il s'agit de postes disponibles pour des personnes qui veulent s'impliquer sans prendre un engagement sur un mandat complet. Elles doivent être élues pour une mission spécifique, comme faire partie d'une équipe de planification d'événement. Ces postes sont idéaux pour celles qui souhaitent prendre un engagement limité mais qui peuvent aussi participer à certains travaux. Cela donne aussi la possibilité d'impliquer graduellement des personnes qui craignent de se lancer directement dans un « travail lourd », sachant qu'elles peuvent par la suite s'engager plus avant.

- Commencez avec la procédure de recrutement. Toute organisation doit choisir ses priorités lorsqu'elle choisit un membre du personnel potentiel. La description de poste doit clairement exposer les qualités dont la candidate doit disposer et ce que l'organisation attend d'elle.
- Utilisez cette description de poste pour sélectionner des profils et expliquer clairement la charge de travail et les exigences liées à la fonction.
- Il existe des « procédures » et des « manuels » pour aider les personnes à démarrer dans leur fonction.



Exemple

Exemples des Guides Catholiques de Belgique et des Guides d'Australie

1. Des parties responsables et impliquées

- Chaque personne est responsable de sa propre succession.
- Toute l'équipe est impliquée dans l'identification des candidates potentielles, comme le sont les personnes qui ont occupé le poste précédemment (par exemple, une nouvelle candidate ou commissaire internationale potentielle rencontrera une ou deux commissaires internationales précédentes pour discuter du poste).

3. Défis

S'assurer que les personnes pensent à la planification de la relève avant qu'il ne soit trop tard. Vous devez avoir mis en place une structure et un plan pour la réaliser correctement.

4. Réussites

Nous installons actuellement une nouvelle candidate au poste de commissaire internationale. Elle a rencontré trois précédentes commissaires internationales, a été informée de la description de poste et en a accepté la charge. Elle a donné son accord à la condition de pouvoir prendre contact avec nous lorsqu'elle en a besoin et de pouvoir suivre la formation destinée aux nouvelles membres du conseil national.

Le processus ci-dessus vient juste d'être mis en œuvre pour la nouvelle présidente (et l'a déjà été pour la précédente présidente qui avait été candidate mais qui n'avait pas été élue par l'assemblée générale). Notre processus permet d'identifier une nouvelle candidate dans un délai court et de la présenter rapidement à une élection.



CONSEIL

Lorsque vous créez votre plan, souvenez-vous des avantages clés de la planification de la relève :

Leadership → Continuité → Stabilité

Leadership

- Développe le leadership au sein de l'organisation.
- Améliore le soutien aux leaders dans leurs tâches.
- Se focalise sur la continuité du leadership et améliore le partage des connaissances.
- Riposte à la difficulté croissante de recruter des leaders à l'extérieur.
- Développe des talents et génère de la croissance à long terme.

Continuité

- Crée le lien entre maintenant et le futur.
- Répond aux exigences de développement des postes existants (et potentiels pour l'avenir).
- Fournit plus de contrôle et de suivi efficaces des niveaux de compétences et des lacunes en talents.
- Apporte de nouvelles idées et de nouveaux talents.
- Fait croître des personnes au sein de l'organisation.

Stabilité

- Améliore l'engagement et par conséquent le maintien en poste.
- Œuvre en faveur de la continuité de la politique et des opérations menées.
- Accroît la stabilité de l'organisation.
- Améliore la motivation et le moral du personnel.
- Assure la poursuite de la croissance et la pérennité de l'organisation.

LE RÔLE DU COMITÉ DE SÉLECTION

Dans un grand nombre d'organisations, il est du ressort des Ressources humaines d'assurer la planification de la relève. Cependant, il est vital que toute équipe de direction s'approprie aussi le processus de planification de sa relève pour en garantir la mise en œuvre et la réussite dans le temps.

Le comité de sélection peut vous soutenir de différentes manières :

- Déterminer les postes et les compétences critiques pour la croissance de l'organisation.
- Effectuer une analyse de gestion des risques pour ces postes critiques – comprenant à la fois la probabilité du risque et la gravité des conséquences pour chaque risque.
- Analyser et s'attaquer aux lacunes mises en lumière par le processus de planification de la relève.
- Identifier et comprendre les besoins en développement des bénévoles pour remplir ces fonctions.
- Contribuer à s'assurer que l'on sait où trouver des bénévoles, qu'elles sont choisies et élues.
- S'assurer que toutes les bénévoles clés comprennent leur rôle et leurs responsabilités.

- Enrichir les plans de relève par des échanges réguliers au sein du Conseil national.
- Créer une équipe responsable de repérer les talents au sein de l'organisation.
- Identifier les plus performantes dans tous les comités et s'assurer qu'elles sont impliquées et satisfaites de rester dans l'organisation.
- Réviser et vérifier en permanence le processus de relève et s'assurer que le développement personnel programmé a bien eu lieu.
- Echanger fréquemment sur les attentes et les plans à venir pour les rôles clés, notamment la motivation et le ressenti par rapport aux changements en vue.
- S'obliger à débattre sur les statuts relativement à la relève et aux procédures d'élection et de désignation aux postes clés.

ACTION

Discutez avec votre comité de sélection pour voir comment les membres peuvent vous aider à créer votre processus de planification de relève.

UTILISATION DES STATUTS DANS LA PLANIFICATION DE LA RELÈVE

Des *statuts* avec des rôles clairement définis et les termes du mandat constituent un outil utile dans la planification de la relève. Lorsqu'ils sont effectivement utilisés, il est demandé aux individus au sein de l'association de respecter les termes du mandat, pour permettre à d'autres personnes d'accéder à certains postes. Des statuts doivent définir le processus de sélection des candidates pour différents postes. Le recrutement des personnes doit résulter d'un véritable processus démocratique où chaque leader a l'opportunité de servir l'organisation sur la base de ses compétences.

Statuts...

“un ensemble de principes fondamentaux ou de traditions établies concernant la gouvernance d'une organisation.”

WIKIPEDIA, 2011

Termes de mandat...

“décrivent l'objet et la structure d'un poste, le projet, le comité, la réunion, la négociation ou tout autre rassemblement de personnes qui ont accepté de travailler ensemble pour réaliser un objectif partagé.”

WIKIPEDIA, 2011

Le processus de création d'une stratégie de planification de relève pour un conseil national, un comité régional ou local, un groupe de travail ou le personnel qui s'occupe des carrières, est presque le même. Cependant, il y a des défis particuliers à surmonter dans les associations fusionnées et mixtes qui présentent une diversité déséquilibrée entre les garçons et les filles, ou un déséquilibre dans le nombre de leaders filles ou garçons en comparaison avec le ratio des membres filles et garçons.

Dans les associations comportant des guides, des éclaireuses et des scouts, il existe souvent une politique de coprésidence, ainsi tous les groupes importants sont dirigés à la fois par une présidente et par un président. Le principe de la coprésidence (avec un homme et une femme ou deux femmes) présente plusieurs atouts :

- La personne qui occupe le poste de président a un pair pour les discussions sur des questions et des problématiques importantes et difficiles.
- Il y a une personne responsable disponible durant les vacances ou d'autres périodes d'absence.
- Il y a toujours un remplaçant prêt pour reprendre un projet ou prendre une décision.
- Dans les postes nécessitant un service d'astreinte de 24 heures, il peut être assuré par plus d'une personne à tour de rôle.
- Rotation des mêmes personnes sur différents postes.

Pour s'adapter à des temps qui changent rapidement et des vies bien remplies, certaines organisations révisent leurs statuts pour :

- Réduire le nombre d'années de service et permettre le chevauchement des mandats.
- Organiser le travail sous forme de projets, ce qui permet à des personnes de prendre en charge de plus petits projets, de s'y plonger et d'en ressortir.

POINTS DE CONTRÔLE

Voici quelques unes des questions clés que le Conseil national/Exécutif National doit prendre en considération dans l'élaboration d'un plan de relève :

- Plans stratégiques et objectifs pour l'avenir
- Demandes des bénévoles
- Conservation des connaissances
- Politiques de communication
- Rôles critiques
- Stratégies de gestion des talents
- Evaluation des risques sur les rôles critiques.

RECONNAISSANCE DU SERVICE

La planification de la relève ne consiste pas seulement à s'assurer que les bonnes personnes sont recrutées et maintenues dans l'organisation. Il s'agit aussi de témoigner de la reconnaissance et de fournir aux individus et aux groupes, des opportunités de développement et de changement.

Il est essentiel de créer une atmosphère positive de reconnaissance, d'appréciation, de motivation, d'apprentissage, d'opportunités et de convivialité. Le manque de reconnaissance peut affecter la motivation des leaders. Les tâches et les travaux doivent être réalisables, mesurés par des résultats et nous devons évaluer les personnes de différentes manières pour le travail accompli.

Les départs de l'association peuvent faciliter un futur engagement dans l'association, qu'il s'agisse de contributions occasionnelles ou peut-être même d'un retour à l'association après une certaine période d'absence. La reconnaissance de la contribution des individus dans une organisation constitue une part importante de la planification de la relève et une bonne pratique en général dans les organisations.

Reconnaître le travail et impliquer les personnes à différents niveaux dans votre association est important parce que :

- Certaines personnes ne veulent pas faire le premier pas et se proposer. Elles attendent des autres qu'on les désigne.
- D'autres ne veulent pas désigner une responsable compétente si elles craignent que cela puisse provoquer un manque de leader dans leur propre unité.
- Certaines personnes hésitent à proposer des idées, de crainte qu'on leur demande d'effectuer elles-mêmes les tâches correspondantes.
- Si les idées suggérées ou les personnes ne sont pas utilisées pendant un certain temps, ces personnes peuvent se décourager ou perdre tout intérêt.



Discussion/ Réflexion

A VOUS !

- Où et comment vous a-t-on donné des opportunités d'influer sur les décisions et la vie de votre organisation ?
- Avez-vous contribué à identifier et encourager d'autres personnes pour prendre des postes ?
- Avez-vous transmis des suggestions à votre organisation à prendre en compte par votre organe décisionnel ?

Risques encourus à ne pas s'engager dans la planification de la relève

En l'absence de mise en place d'un plan de relève, il peut y avoir des conséquences significatives pour une organisation, notamment :

- **Perte d'expertise et de connaissances de l'organisation.**
- **Perte de continuité**
- **Ruptures de leadership**
- **Détériorations des relations clients/ partenaires**
- **Perte de temps et d'énergie pour recruter et former des employés et des bénévoles de remplacement.**
- **Incapacité à réaliser la mission et à réaliser la vision.**
- **Grosses ruptures dans les connaissances de l'historique de l'organisation.**
- **Relève mal préparée/non qualifiée dans un rôle clé.**
- **Incertitudes pour le personnel et risque de moral bas**

Si une organisation est laissée sans leader compétent à sa tête, l'organisation peut en souffrir. Dans une situation non programmée, on peut avoir recours à des solutions de colmatage inefficaces. Un remplacement temporaire est souvent le seul choix possible, et le résultat final peut être que l'organisation, temporairement, ne soit pas très performante.

POINT CLÉ

Transposez la planification de la relève dans le monde des affaires. Sans planification de relève, une affaire qui est devenue fructueuse peut tout aussi facilement chuter. Les affaires se développent en partie grâce à un leader disposant d'expérience, de capacité à diriger et de compétences. Sans une planification de relève appropriée, la réussite future des affaires n'est pas garantie lorsque le leader s'en va. Avec de tels enjeux, la planification de la relève doit devenir une priorité et faire partie du plan stratégique de chaque organisation.

AUJOURD'HUI...

Une bonne gestion associée à des efforts parmi les décideurs permet de construire une organisation confortable, forte, autonome et consciente.

DEMAIN...

Soudain, de manière inattendue, une partie prenante clé part pour une raison quelconque et la vie de l'organisation est immédiatement interrompue.

A L'AVENIR...

Le groupe restant des décisionnaires doit faire face à une décision critique. S'il a une stratégie de planification de relève, il peut l'utiliser et recruter des relèves, tout en permettant à de nouveaux talents de se développer pour leur succéder à l'avenir.



SCÉNARIOS

Dans les conseils et les comités nationaux, une durée limitée à six ans ou deux triennats pour les postes clés est souvent en vigueur comme règle naturelle et acceptable pour une succession dans les organes décisionnels.

Certains statuts stipulent que tous les membres du comité doivent être élus à chaque assemblée, tandis que d'autres travaillent sur un échancier où les membres sont élus pour deux périodes, sachant que la moitié seulement des membres sont élus à chaque élection. Avec cette stratégie, il y aura toujours des membres expérimentés au conseil ou au comité pour chacune des périodes.

Le risque subsiste d'avoir ou bien un très "vieux" conseil, ou bien un très "jeune" conseil. La planification de la relève a justement pour but de garantir l'équilibre.

Une catégorie spéciale de leaders existe dans les Organisations membres de l'AMGE qui dirigent le plus souvent des unités reliées à des écoles. Ce sont les enseignantes qui sont les leaders sur les temps de loisirs pour les activités offertes au sein de l'école.

Etant donné que les activités de guidisme et scoutisme féminin exigent une quantité raisonnable de planification, auto-formation et engagement, très souvent les leaders, ou enseignantes, sont les plus jeunes et les moins expérimentées. Elles sont aussi plus susceptibles de transmettre leur rôle de leadership dans le guidisme/scoutisme féminin à d'autres enseignantes. Avec très peu de place pour la planification de la relève, les nouvelles leaders apprennent « sur le tas ».

POINTS DE CONTRÔLE

Votre organisation présente-t-elle :

- Un système pensé pour assurer poursuite de sa croissance et pérennité
- La continuité de la politique et des opérations
- La stabilité
- La stimulation et la motivation des membres et des leaders
- Un système de développement pour le personnel (fournissant des opportunités pour accroître ou améliorer les compétences et développer de nouvelles idées et de nouveaux talents).
- Des procédures d'élections révisées et actualisées à tous les niveaux de l'organisation.

Dans le cadre de la création de votre processus de planification de la relève, voici quelques points clés à retenir :

- **Priorisez** les rôles et les tâches au sein de l'organisation.
- Décidez lesquels sont les rôles critiques pour assurer la qualité et la poursuite de votre travail.
- Décidez et priorisez les informations essentielles nécessaires pour ces rôles et concevez une stratégie de communication.
- Recrutez des personnes compétentes.
- Formez et développez pour accroître les connaissances, les compétences et les capacités en relation avec des tâches importantes.
- Créez un système d'évaluation des performances et de gestion de la reconnaissance pour préparer à l'avancement ou à la promotion dans des postes où il y a de plus en plus de défis à relever.
- Soyez prête au changement – Tenez-vous prête à retenir ou remplacer des bénévoles.
- Préparez les personnes démissionnaires à transmettre leurs compétences et connaissances et à relever de nouveaux défis.
- Montrez votre estime à celles qui ont achevé leur mandat. Soyez ouverte à l'idée quelles puissent prendre de nouvelles responsabilités au sein ou en dehors de l'association.

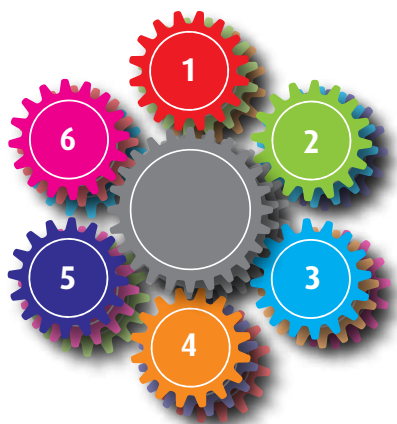
Organe de prise de décision
+
Processus de planification de la relève



- Les équipes jouent les scénarios des « et si » pour s'assurer d'avoir pris en compte la plupart des possibilités.
- Le plan de relève expose clairement les facteurs à prendre en compte et le processus à suivre pour retenir ou remplacer la personne.
- Les systèmes de gestion de la relève sont en place pour fournir les meilleures solutions et les chemins les plus courts menant à la relève.
- L'organisation entretient le leadership, la continuité et la stabilité

MODÈLE DE PLANIFICATION DE RELÈVE À L'AMGE

La planification de la relève n'est pas une science exacte. Il n'y a tout simplement pas une seule approche qui soit bonne dans toutes les situations. Chaque organisation devra décider de la meilleure façon de s'assurer qu'il y a suffisamment de personnes qualifiées pour diriger et gérer les affaires et faire avancer toute l'organisation.



Cette rubrique propose des suggestions pour que votre organisation construise et entretienne une stratégie efficace de planification de la relève. Vous pouvez vous adapter et vous ajuster et ajouter des éléments existants, issus de la tradition et des statuts de votre organisation.

L'AMGE a conçu un modèle de planification de relève issu des expériences et recherches amassés au fil des ans. Le modèle utilise la métaphore de sept roues dentées qui sont reliées à une roue centrale (une « stratégie de plan de relève ») et six roues autour (les éléments qui font fonctionner le plan de relève). Les trois couches du modèle représentent les trois différents niveaux au sein de l'AMGE : les organisations membres nationales, les cinq régions et comités de l'AMGE et l'ensemble de la structure de l'AMGE.

Des rouages avec des roues dentées représentent le système de soutien interne

- Toutes les roues satellites aident à faciliter le travail de l'autre, ainsi qu'à entraîner la grande roue.
- Si une des roues satellites ralentit ou s'arrête, tout le processus ne se trouve pas nécessairement arrêté, mais elle l'empêche d'aller à toute vitesse.
- Si une roue essaie d'aller dans la direction opposée, les autres roues l'en empêcheront mais elles devront travailler plus dur.
- La pleine vitesse est atteinte lorsque toutes les roues travaillent ensemble en harmonie

Chaque roue représente un élément de planification de la relève :

- 1 Vision et stratégie**
- 2 Définition des thèmes clés, besoins et lacunes possibles**
- 3 Recrutement de talents**
- 4 Formation et développement de talents**
- 5 Processus de transmission – contrôle et appréciation**
- 6 Révision de la stratégie de relève et repositionnement des talents pour de nouveaux défis**

Pour chacun des éléments, il existe une recommandation de procédure et des considérations de ressources humaines à aborder.

Le modèle repose sur des méthodes recommandées pour la planification de relève et il couvre la planification, la mise en œuvre, l'évaluation et la révision de la stratégie.



L'explication des six roues est fournie dans les rubriques suivantes.



1 VISION ET STRATÉGIE

La planification de la relève est guidée par la stratégie

Une organisation qui a une mission, une vision et un ensemble d'objectifs stratégiques bien définis, sera en meilleure position pour définir les qualités en leadership et les personnes recherchées pour mettre en place ces objectifs de relève à long terme.

Les bonnes pratiques veulent que la planification de la relève soit incorporée dans la stratégie opérationnelle de l'organisation et qu'elle soit alignée sur les objectifs stratégiques. L'organisateur pourra alors :

- Identifier les besoins et les rôles clés pour la relève.
- Exposer clairement les capacités requises pour prendre ces postes

Une Vision est une image positive de l'avenir. Votre vision doit être source d'inspiration, attractive, une projection réaliste de ce que votre organisation peut devenir. Une vision peut être à plus ou moins long terme, mais nous vous recommandons qu'elle soit courte et facile à retenir.

Exemple :

La Vision de l'AMGE 2005-2011 est... « Un Mouvement mondial croissant – la voix des filles et des jeunes femmes qui influent sur les thématiques dont elles s'occupent et construisent un monde meilleur ». Elle va changer et la vision d'une organisation modifie sa « vision en accord avec » ses centres d'intérêts et ses aspirations qui évoluent.

Une Mission est une déclaration de votre but et de ce que fait votre organisation.

Exemple :

La mission de l'AMGE est... « de permettre à des filles et des jeunes femmes de développer tout leur potentiel en tant que citoyennes mondiales responsables ».

Les objectifs stratégiques sont des objectifs spécifiques et mesurables relatifs à votre Vision.

Exemple:

Les objectifs de l'AMGE sont :
Le développement en leadership
Des organisations solides et croissantes
La voix des filles et des jeunes femmes

Exemple de stratégie de planification de relève dans une organisation

| Thème | Contenu | Responsable de la mise en place et de la révision |
|--|---|---|
| Vision | Notre organisation veut être en fournissant pour que les membres | Conseil |
| Mission | (Activité principale de l'association) | Conseil/Assemblée |
| Groupes ciblés | Membres Leaders Organe décisionnel Administration/siège | Assemblée sur proposition du conseil |
| Stratégie 20xx – 20yy | Durant la période 20xx – 20yy nous voulons A B C D | Conseil |
| Objectifs 20xx-20yy | Pour mettre en place la stratégie ci-dessus nos taux de réussite pour chaque élément de la stratégie sont les suivants : A Augmentation de de x % B Développement en pour membres C Offre d'opportunités de développement pour D Réduction de..... de % | |
| Rôles et postes clés pour cette période | Directrice générale (DG) Présidente Vice-présidente Finances etc. | Conseil |
| Evaluation des risques de l'organisation | Une évaluation des risques de l'organisation effectuée en regardant les postes et en définissant les zones de haut et faible risques. P.ex. Quel serait le risque pour l'organisation si la Directrice générale ou la Commissaire générale partait ? | Conseil |

Suite au verso

| Thème | Contenu | Responsable de la mise en place et de la révision |
|--|---|---|
| Politique de substitution pour les postes clés | <ul style="list-style-type: none"> • Suppléante totalement informée. • Remplaçante pour le poste. • Tâches avec des responsabilités partagées. • Décisions publiées parmi les membres du conseil ou du comité. • Base de données d'aide à la décision avec un accès partagé. • Plan d'urgence. | Conseil |
| Stratégie de vivier de talents | <p>Toutes les membres inscrites au vivier de talents (confidentiel) se voient offrir :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluation de leur potentiel annuellement. • Entretien annuel d'évaluation. • Présentation, installation et opportunités de développement de potentiel selon leurs compétences. • Accès à nos propres données enregistrées. • Accès aux informations qui leur sont nécessaires pour prendre des responsabilités en fonction de leur potentiel. • Possibilité de démissionner à tout moment. | Conseil – Mise en place déléguée à un groupe de projet désigné composé de formatrices et de facilitatrices. |
| Politique de développement des talents | <ul style="list-style-type: none"> • Tous les talents inscrits en vue de postes clés se voient offrir : • Au moins une opportunité de développement par an (personnel et thématique en relation avec une tâche). • Opportunité de prendre part à des réunions pertinentes pour actualiser ses connaissances. • Accès à des informations nécessaires (procès-verbaux de réunions, décisions, activités) pour se mettre à jour. | Conseil et administration/siège |

| Thème | Contenu | Responsable de la mise en place et de la révision |
|---|---|---|
| Politique de gestion des documents importants | <p>Toutes les informations sont enregistrées et conservées confidentiellement conformément aux lois et réglementations qui s'appliquent.</p> <p>Pour palier les manques et pertes d'informations, une copie des informations clé est conservée en sécurité dans deux lieux différents.</p> <p>Toutes les informations nécessaires en cas d'urgence sont accessibles à au moins x personnes à tout moment. Les coordonnées de ces personnes sont publiées au sein de l'organisation.</p> | Conseil & administration/siège |
| Tout autre commentaire et point à traiter | | |

GROUPES CIBLES

Les groupes auxquels nous nous intéressons le plus avec un scénario spécifique, les personnes que nous voulons toucher et dont nous attendons qu'elles comprennent notre message. Les groupes cibles de cette publication concernent spécifiquement les corps décisionnaires au niveau national, régional ou international de l'AMGE.

NIVEAU DE RISQUE

La gestion de risque est un système de validation qui a été utilisé au sein de l'AMGE et des Centres mondiaux. Il se base sur une échelle de un à cinq : un, représentant le risque le plus bas (risque si vous le provoquez), trois (il existe des consignes de sécurité qui sont préparées et qui doivent être suivies), cinq étant le plus haut (ne pas toucher – des précautions sérieuses et immédiates doivent être prises) déterminant la gravité et l'éventualité d'un risque spécifique. Ce système aide l'organisation à repérer suffisamment tôt la gravité d'une situation si elle se produit et l'ampleur éventuelle des dommages. (Pour plus d'informations, voir la rubrique 8.1 sur la gestion des risques dans le Module PDLA Compétences en gestion).



DÉFINIR LES PROBLÉMATIQUES CLÉS, BESOINS ET ÉVENTUELLES LACUNES

Une fois que vous avez déterminé les objectifs stratégiques clés de votre organisation, vous pouvez définir les compétences et les ressources nécessaires à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation.

Compétences en leadership

L'objectif de la planification de relève est d'amener les bons leaders au bon moment.

Vous découvrirez que vous aurez besoin de personnes possédant des qualifications, des compétences et des personnalités différentes à différentes étapes du développement futur. Il existe une abondante littérature sur la manière dont les organisations peuvent identifier le bon profil de personne correspondant à l'organisation à des moments spécifiques de sa croissance. Voici quelques exemples des différents profils de personnes dont vous êtes susceptible d'avoir besoin à diverses étapes :

| Situation | Facteurs clés de leadership |
|-------------------------|--|
| Croissance rapide | <ul style="list-style-type: none">• Voit les alternatives• Accueille le changement• Communique la vision efficacement• Identifie et utilise les talents• Délègue l'autorité |
| Période de changement | <ul style="list-style-type: none">• Objectif à court terme avec une conscience à long terme.• Reste stoïque• Communicante claire et concise• Motive les personnes• Créé une équipe solide |
| Environnement dynamique | <ul style="list-style-type: none">• Excellente connaissance de l'environnement extérieur• Capable de penser en dehors des clous• A l'aise dans l'ambiguïté• Passion pour le changement• Créé le sens de l'urgence• Motive les autres. |
| Baisse des effectifs | <ul style="list-style-type: none">• Attitude positive• Motive les personnes pour voir les opportunités plutôt que les menaces.• Créative• Capable de penser de manière innovante• Enthousiaste |



Point de discussion

Réfléchissez aux compétences nécessaires chez les leaders en période de ::

- Croissance rapide
- Changement
- Environnement dynamique
- Baisse des effectifs

Etablir un planning

Dans la planification de relève, il est important de mettre en place un graphique qui fait apparaître les postes clés actuels et leur date d'échéance. C'est la méthode la plus transparente pour montrer les besoins en leadership de l'organisation. Un outil tel que le diagramme de Gantt peut être utile dans cet exercice.

Un **diagramme de Gantt** est une représentation graphique de la durée des tâches par rapport à la progression dans le temps. Ce graphique porte le nom d'Henry Gantt (1861-1919) qui a conçu son diagramme dans les années 1910-1915.

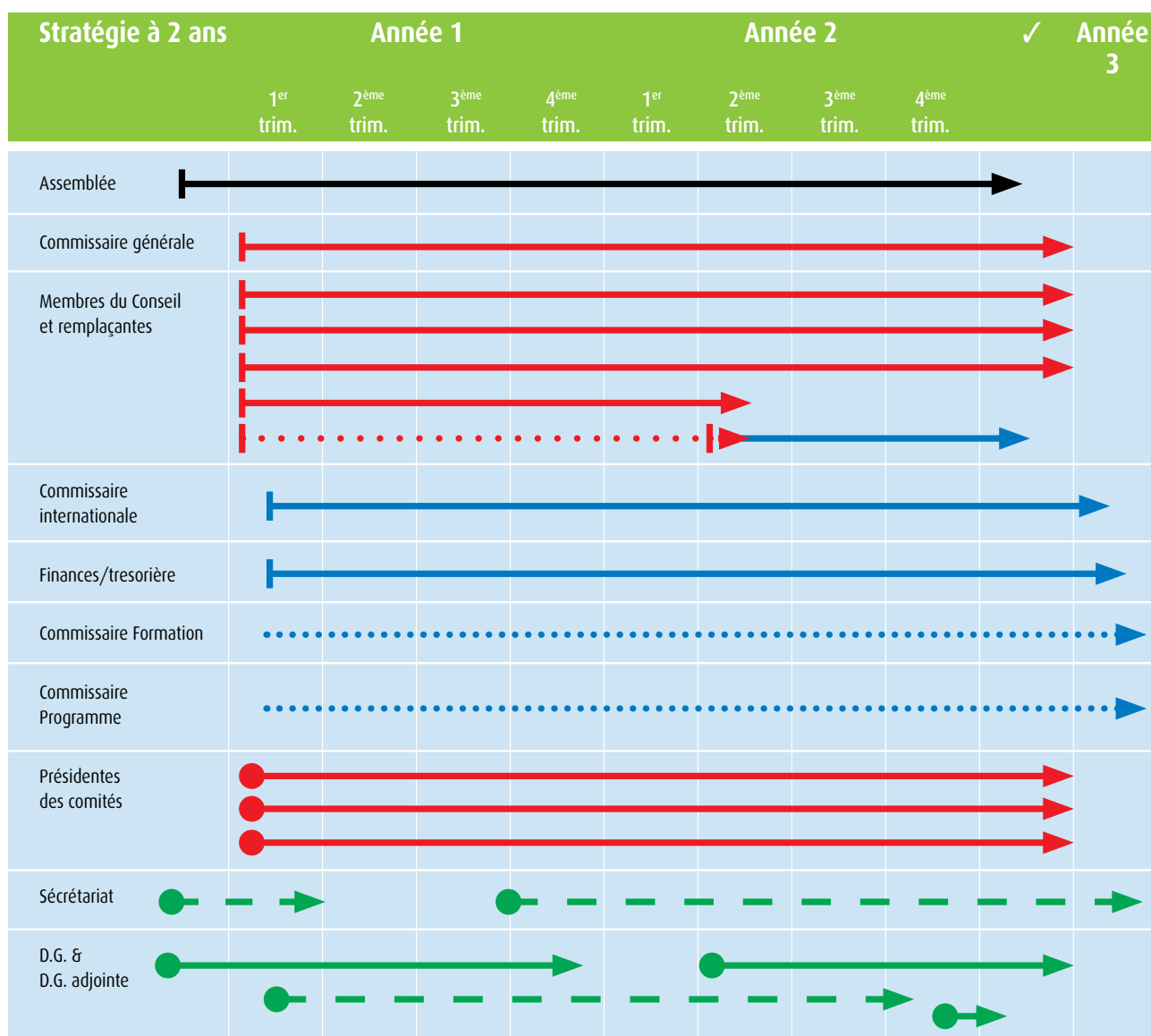
Il s'agit d'un outil utile pour planifier et programmer les tâches et les projets. En utilisant un diagramme de Gantt, l'organisation peut mettre en lumière des postes clés, la durée du mandat et le moment où ces postes doivent être pourvus.

Ce planning peut contribuer à motiver la personne qui doit vous succéder, à suivre son programme de formation rapidement et avec succès, avec une compréhension claire de ce que les rôles et responsabilités à venir recouvriront dans les opérations au jour le jour.

Vous trouverez ci-dessous un exemple de Plan Gantt sur deux ans pour des rôles clés dans une organisation :

Code couleur :

- Rouge** : élue à l'assemblée
- Bleu** : désignée par le conseil
- Vert** : poste validé et occupé sur approbation du conseil
- Noir** : statutaire



Un planning est une méthode pratique pour visualiser les flux ainsi que pour repérer les lacunes dans les postes et les activités. Il fait aussi apparaître les périodes de ralentissement des activités, comme lorsque des élections se déroulent et que de nouveaux conseils s'installent. Cela permet à l'organisation de planifier à l'avance et de s'assurer que des activités sont en cours pour faire vivre l'organisation.



3 RECRUTER TALENTS ET RELÈVE



Conseils pour recruter de nouveaux membres et leaders :

- Identifier les postes à l'avance
- Identifier les besoins et les qualités requises
- Identifier les candidatures pertinentes

Il y aura toujours des personnes qui partiront pour d'autres pâturages, à la recherche de nouveaux défis et sources d'inspiration. Les organisations sont en perpétuelle évolution et elles ont besoin d'idées nouvelles, de perspectives nouvelles et d'approches nouvelles.

Le défi pour chaque organisation consiste à s'assurer qu'il y a suffisamment de personnes qualifiées disponibles pour amener l'organisation où elle doit aller, afin de réaliser sa vision.



Discussion/ Reflexion

Pensez aux postes que vous avez occupés au sein de votre association, dans d'autres organisations bénévoles, ou dans votre vie professionnelle. Lequel de ces postes a été d'après vous :

- Trop long
- Trop court
- Équilibré

Réfléchissez aux implications de chacune des catégories – Les implications envers

- Vous-mêmes
- Vos amis et famille
- L'organisation
- La relève lorsque vous êtes partie

Enfin, faites le même exercice au sujet des

- Postes dans lesquels vous avez été la relève. Quel a été le comportement de la personne qui vous a précédée et quels ont été les résultats de ce comportement ?

Vivier de talents

Toute personne possède des compétences, du potentiel et du talent qui peuvent être utilisés pour enrichir l'organisation. Mais où trouver la bonne personne disposant du talent nécessaire pour servir dans les différents comités et groupes de travail ?

Voici quelques exemples de sources potentielles de talents :

- Agences gouvernementales, organisations ou fondations non gouvernementales
- Collèges et universités
- Communautés des affaires
- Recommandations de la part de leaders clés
- Responsables communautaires
- Parents et autres réseaux sociaux au sein des communautés.
- « Banque des talents » de jeunes femmes qui ont réalisé des expériences significatives en leadership au sein de votre organisation.

Lorsque vous recherchez de nouvelles bénévoles ou membres, posez-vous la question :

- Est-ce que la personne doit être membre de l'association ? Ou pourriez-vous faire appel à une personne extérieure pour le poste ?
- Est-ce que vous allez faire de la publicité ou une annonce pour le poste ? Ou allez-vous seulement faire des recherches au sein de vos réseaux ?



Conseil Approcher de nouvelles bénévoles

Les recherches pour recruter des bénévoles montrent que la plupart des personnes préfèrent qu'on les sollicite plutôt que de postuler pour des postes elles-mêmes. Cela signifie que vous devrez poser la question à toute personne qui pourrait potentiellement apporter les talents dont vous avez besoin, même si vous pensez qu'elle n'en a pas le temps. Il se peut qu'elle ne soit pas motivée maintenant, mais votre offre est une bonne piste pour construire des relations avec des bénévoles potentielles pour l'avenir.

Invitez des talents potentiels à participer à des programmes de développement en leadership nationaux et/ou internationaux. Prendre part à un programme de développement en leadership organisé, qu'il soit formel ou non formel, peut présenter un intérêt certain. Comme pour les grands forums d'apprentissages, ils peuvent être l'occasion pour les pairs de se construire un réseau et de partager des connaissances. Un accueil chaleureux dans l'organisation peut donner confiance à une participante pour envisager des postes futurs et étendre son réseau éventuellement.



Discussion/ Reflexion

DEVELOPPEMENT DE TALENTS

De quelle manière votre organisation

- S'approvisionne-t-elle en talents ?
- Développe-t-elle les talents ?
- Récompense-t-elle les talents ?
- Enregistre-t-elle les talents ?
- Apprécie-t-elle et entretient-elle le contact avec des personnes talentueuses ?



Activité

Inscrivez dix noms de personnes qui ne sont pas actuellement engagées dans votre association ou groupe et qui pourraient soit s'engager, soit vous aider à rechercher de nouveaux talents.

Demandez à ces dix personnes de faire la même chose et ainsi de suite.

En seulement trois étapes de réseautage, il est possible de prendre contact avec 1000 personnes.

Discutez des avantages du réseautage. On dit que si on prend contact avec son réseau personnel et que l'on demande à chaque personne de faire la même chose, et ainsi de suite, en huit étapes, il est possible de joindre le monde entier. Il faut savoir aussi que l'AGMGE fournit un réseau mondial déjà opérationnel de personnes qui sont toutes engagées dans le guidisme et scoutisme féminin.

Comment construisons-nous une organisation riche de talents ?

Le but ultime de la planification de relève est de disposer d'un « vivier » de talents qui peuvent être captés par l'organisation à différentes périodes de son cycle de vie.

Vous pouvez développer les talents existants dans votre organisation en :

- Rédigeant des descriptions de poste et des plans de développement pour des postes critiques.
- Elaborant des programmes de développement par le mentorat et le coaching
- Fournissant des programmes de formation pour :
 - Des personnes nouvelles dans le guidisme et scoutisme féminin
 - Des personnes prenant de nouvelles responsabilités
 - Une équipe de leadership affrontant le changement
 - Des expériences dans le monde réel (apprendre en faisant)

Vous pouvez récompenser le talent en :

- Honorant la contribution des leaders passées.
- Fournissant des services qui allègent la charge du leadership (p. ex. garde d'enfants, partage du travail et organisation de réunions à des horaires qui conviennent aux personnes).
- Créant des opportunités pour élargir l'expérience et les perspectives des individus.
- Donnant des récompenses tangibles et appropriées.

Le leadership au niveau supérieur a la responsabilité de développer et d'encourager les talents dans l'organisation

La valeur des plans de relève ne se mesure qu'à travers une mise en œuvre consistante et un engagement dans le développement du leadership. Pour vous assurer que vous disposez d'un vivier solide et croissant, vous devez considérer que retenir vos leaders potentiels pour tenir des rôles clés constitue une responsabilité centrale au sein de votre organisation.



Saviez-vous que...

un merci adressé personnellement dans certaines cultures vaut bien plus qu'une médaille visible ?

EXERCICE

Utilisez cet exercice pour décider comment les rôles clés doivent être gérés et recrutés.

1. Pour chacun de vos principaux domaines de responsabilité relatifs à vos objectifs et buts, décidez quel poste devra être couvert par :

- Des personnes élues par les membres ou les leaders de l'association

Des personnes désignées par le conseil

Des personnes qui postulent et reçoivent l'approbation du conseil

Des personnes pour des postes pourvus à tour de rôle (au hasard)

Des personnes qui offrent leurs services bénévolement.

2. Ensuite, prenez en compte les durées et les échéances pour les rôles clés et échangez pour savoir s'il doit y avoir chevauchement ou remplacement lorsqu'ils prennent fin.

3. Enfin, réfléchissez pour savoir comment vous vous assurez que les rôles clés sont toujours pourvus :

- Co-présidence
- Remplaçantes prêtes à reprendre la suite
- Procédures de succession par chevauchement avec mentorat.

Enregistrez un aperçu du poste

- Pensez aux compétences:
« Doit disposer de – Important – Appréciable »
- Enregistrez le temps qu'il faut y consacrer.



Discussion/ Reflexion

Relève – Des personnes identiques aux précédentes ou différentes ?

Débattez sur la relève que vous souhaiteriez, des personnes comme celles auxquelles elles vont succéder ou des personnes avec des idées et des talents différents, capables de mener le groupe dans une nouvelle direction ?

POINTS DE CONTRÔLE

Discutez comment votre organisation

- Apprécie les talents
- Repère les talents
- Recrute les leaders
- Retient les leaders lorsqu'elles veulent quitter leur poste.
- S'assure qu'il y a le moins d'interruptions possibles dans les postes
- Garantit la continuité des activités sur les périodes d'élections et de réorganisation.

Lacunes dans les compétences et les talents requis

Compétences : Au cours de l'exercice ci-dessus, il se peut que vous trouviez qu'il vous manque certaines des compétences clés et du personnel dont vous avez besoin pour réaliser vos objectifs. Cela peut être une opportunité de rechercher une personne en dehors de l'organisation ou de créer des opportunités de développement au sein de l'organisation.

Talents : Une lacune dans les talents signifierait que vous avez la personne expérimentée qui prévoit de (ou selon vos procédures de relève devrait) démissionner prochainement mais pas la personne qui pourrait lui succéder dans le poste en question. Une approche pourrait consister à constituer un groupe de personnes potentielles pour la relève sous mentorat de la personne démissionnaire.

Ressources Humaines : En élaborant votre stratégie et le plan opérationnel de votre organisation, il se peut que vous trouviez que vous avez besoin de développer ou d'introduire de nouvelles activités ou technologies au sein de votre Association. Il se peut que vous n'ayez pas les compétences nécessaires pour ces nouvelles activités ou technologies.

Il vous faudra décrire à la fois l'activité/technologie et votre proposition pour les compétences nécessaires et créer un plan pour obtenir les ressources.

Les lacunes que vous rencontrez doivent être abordées et notées dans votre plan de succession. Les lacunes peuvent fournir une opportunité d'être créative et de réfléchir à une façon de faire les choses différemment.



Conseil

Tout est possible – si vous le souhaitez

La pensée positive et l'optimisme sont des bons points de départ lorsque vous cherchez de nouvelles options de recrutement.

- Croyez dans le potentiel positif de chacune.
- N'ignorez pas les personnes timides et tranquilles. Elles peuvent détenir du potentiel et des talents cachés.
- Ne dites pas « non » pour le compte d'une autre personne. Elle attend peut-être votre invitation à rejoindre un groupe ou un poste.
- Réduisez les barrières qui influent sur la capacité d'un individu à apporter une contribution constructive.
- Créez un environnement encourageant pour permettre aux personnes de croître et de se développer.

Choix de la relève

Vous disposez d'un vivier de talents potentiels pour prendre la relève dans un poste clé, mais comment choisissez-vous la personne ? Comment vous assurez-vous que c'est la bonne personne que vous choisissez à la bonne place ?

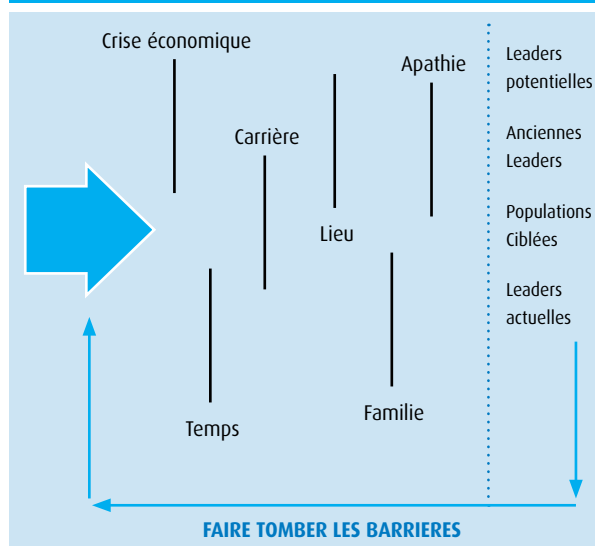
Il vous faudra penser à toute personne qui a potentiellement le talent et les capacités pour mener un groupe, un projet ou une tâche. Si vous éprouvez des difficultés à cerner le sujet, vous pouvez avoir envie de solliciter l'avis de votre conseil ou de réunir un « comité de recherche » pour vous aider à choisir une relève. Ces deux approches vous permettront de sonder les opinions et les avis des autres lorsque vous prendrez votre décision.

Il n'est pas de bonne pratique de choisir personnellement la personne qui va vous succéder. La procédure adaptée consiste à élire des personnes dans les différents postes (et dans certains cas de les désigner). Ce processus confère aux personnes l'autorité, la responsabilité et la crédibilité pour servir dans le nouveau poste.

Quelles sont les barrières au développement/recrutement de leaders ?

- Nous pensons que personne d'autre ne peut faire ce que nous pouvons faire.
- Nous partons du principe que les personnes n'ont pas suffisamment de temps pour prendre de nouveaux postes ou qu'elles ne sont pas intéressées.
- Le travail peut demander trop de temps à quiconque pour le faire.
- Nous faisons des suppositions sur ce que les personnes sont intéressés de faire et ce qu'elles sont prêtes à offrir.
- Nous n'avons pas clairement défini les besoins du poste.
- Nous ne sommes pas claires sur le profil de la personne et par conséquent nous ne trouvons pas la bonne personne.
- Nous effrayons les personnes en décrivant des tâches qui paraissent trop vastes.
- Les attentes peuvent ne pas être claires, soit du côté de l'organisation, soit du côté de la bénévoles.
- Nous ne disposons pas de plan faisant apparaître quand nous aurons besoin d'une nouvelle personne pour une tâche spécifique.
- Nous sommes trop occupées pour planifier l'étape suivante.
- Nous ne disposons pas de procédures pour soutenir les personnes

Barrières aux leaders potentielles



SCÉNARIO

Processus de recrutement pour un membre du conseil

Procédure de l'élection

- En mars, mais les fonctions démarrent en septembre.
- Période de six mois de travail en commun pendant laquelle la nouvelle équipe se superpose à l'ancienne dans les affaires courantes.
- Les mandats ne commencent pas et ne se terminent pas au même moment, ainsi tout le monde ne part pas en même temps.

Personne ressource

- Lorsque cela s'avère nécessaire, un mentor ou une aide extérieure peut être désigné pour soutenir une nouvelle membre (qui peut être la précédente détentrice de la fonction).
 - Mission claire et durée de celle-ci.

Une journée de la vie d'un membre du conseil

Quelque temps avant la date limite de désignation des candidates au conseil, le conseil existant peut inviter des candidates potentielles à des « réunions ouvertes », afin de permettre aux candidates d'observer le déroulement de quelques réunions de conseil. Les candidates potentielles peuvent également être invitées à observer un membre du conseil pendant une certaine période si cela demeure réaliste pour l'organisation.



Conseil

Lorsque vous élaborez des procédures relatives aux élections pour les leaders et les membres du conseil ou du comité, il est utile de réfléchir à ces points :

- Si toutes les personnes membres doivent être élues à chaque scrutin, ou bien la moitié des membres à chaque scrutin, avec deux périodes de chevauchement.
- Si les suppléantes sont tenues informées, afin qu'elles se tiennent prêtes à prendre des postes vacants. Cela pourrait s'effectuer en :
 - Leur remettant des procès-verbaux et des plannings.
 - Leur demandant de prendre part à des réunions sans prise de décisions.
 - Leur donnant l'opportunité d'observer un membre du conseil dans les réunions précédant leur prise de fonction.



Conseil

Lorsque vous choisissez une candidate pour un poste, prenez en considération les points suivants :

- Qualités de leader
- Personnalité
- Esprit visionnaire
- Capacité à susciter le respect des autres
- Foi dans la mission et les valeurs de l'organisation
- Respect et confiance de la part des autres.
- Compétences spécifiques (p.ex. formation, élaboration de programmes, planification stratégique, marketing...)
- Regard tourné vers l'intérieur et l'extérieur de l'organisation.
- Identification de plus d'une personne pour tout poste.

Le renouvellement par moitié rend l'organisation plus forte

SUGGESTIONS POUR COMPOSER UN PLAN DE RECRUTEMENT

Procédure de recrutement

- Créez une directive pour le recrutement à des fonctions spécifiques.
- Profil, où et quand joindre la personne.

Description de poste et spécificités de la personne

- A répartir entre : essentiel – souhaitable – appréciable – initiatives personnelles
- Responsabilités principales
- Temps à y consacrer

Outils et ressources

- Utilisez le guide des ressources pour les adultes.
- Expliquez les défis principaux à prévoir
- Comment travailler avec les ressources
- Où trouver l'information.

EXEMPLE TIRÉ DE STRATÉGIE DE PLANIFICATION DE RELÈVE & EXPÉRIENCES, GUIDISME ET SCOUTISME EN BELGIQUE

POINTS DE CONTRÔLE

- Quel est le nombre suffisant de membres au conseil - minimum et maximum ?
- Combien de suppléantes doivent se tenir prêtes par mandat ?
- Quelle doit être la durée d'un mandat ? une, deux, trois, quatre années ou plus ?
- Est-ce qu'une personne doit être élue pour un mandat ou plus, avec un renouvellement par moitié ou partiel du comité/conseil à chaque élection ?
- Combien de fois doit-il être possible de réélire une personne ?
- Introduit-on une différence dans la durée maximale d'un poste suivant qu'il s'agisse d'une bénévole ou d'une personne rémunérée ?
- Pour le personnel salarié, une attention particulière doit être portée à ce que les lois relatives au droit du travail soient respectées.
- Qui est responsable d'un nombre suffisant de candidates avant une élection ?



4 FORMATION DES TALENTS ET DE LA RELÈVE

Afin d'élaborer un programme de formation réussi pour la relève, vous devez identifier les fonctions critiques dans le groupe et les tâches.

POSEZ-VOUS LES QUESTIONS SUIVANTES :

- Quelle est la tâche qui doit être accomplie ?
- Quelles sont les meilleures personnes pour la réaliser – Quelles sont les compétences requises ?
- Combien de temps sera nécessaire ?
- Quel est le résultat final escompté ?
- Qui en bénéficiera ?

La formation et le développement peuvent être abordés de différentes manières p. ex. à travers :

- Un système de mentorat/amie
- En alignant les plans de développement sur les descriptions de postes écrites pour les postes critiques.
- Elaborant des programmes de formation pour :
 - Les personnes nouvelles dans le Guidisme et Scoutisme féminin.
 - Les personnes ayant de nouvelles responsabilités.
 - Les jeunes femmes disposant d'un potentiel en leadership.

C'est une bonne idée de faire travailler votre relève dans chacun des domaines clés que recouvre la fonction. Offrez une période d'immersion à votre relève dans le poste, afin qu'elle puisse en découvrir le fonctionnement dans toutes ses dimensions. Cela peut paraître assez simple, mais cela suppose une certaine dose de « lâcher prise » qui sous-tend l'installation de votre relève, en lui permettant d'apprendre, de croître et de commettre des erreurs avant de prendre le gouvernail.

En donnant à la relève l'opportunité de s'interroger sur les procédures actuelles, vous lui donnez de l'espace pour la pensée créative et de nouvelles perspectives. Ce processus aidera la nouvelle personne à s'approprier son nouveau rôle.



La bonne personne est identifiée – Et après ?

Conseil

Donnez opportunité et temps pour ce qui suit :

- Echange mutuel des attentes
- Consultation sur les décisions majeures
- Possibilité pour la personne d'être d'observatrice lors des réunions majeures.
- Opportunité de travailler en autonomie.
- Soutien à ses décisions et feedback constructif.
- Formation pertinente (identifier les compétences requises pour le poste et faciliter la formation dans ces domaines le cas échéant).

Prendre un poste de leadership

Voici certaines mesures que vous pourriez prendre pour vous assurer que les nouvelles leaders reçoivent tout le soutien et les informations dont elles ont besoin en prenant leur poste.

Enregistrer les expériences du nouveau poste de leadership

Enregistrer personnellement ce qu'elles ont appris de leurs expériences et comment elles ont surmonté les obstacles peut être précieux à la fois pour les leaders qui partent et pour celles qui arrivent. L'intérêt étant que la relève puisse apprendre de cette expérience. Le recueil de ces informations et la valeur qu'il revêt pour l'organisation est un sujet traité en détails plus avant dans cette rubrique sous le titre gestion des connaissances.

Les domaines à documenter sont les suivants :

- Les tâches et les défis du poste de leadership
- Ce que vous avez appris
- Comment vous faites les choses
- Ce qui pourrait être amélioré.
- Vos questions et défis par rapport au statu quo.



Conseil

En rédigeant, pensez à la manière d'expliquer votre rôle et ses défis à quelqu'un qui prendra ce poste à l'avenir.

Période d'observation

La relève élue peut observer la précédente détentrice du poste pendant un certain temps pour apprendre de son expérience.

Exemples:

Dans la Région Afrique, les membres du conseil sont élues six mois ou un an avant de réellement prendre le poste. Pendant cette période, elles suivent et observent une autre membre du conseil qui travaille pour être prête à prendre la relève.

Mentorat

Un rôle de leader expérimentée consiste à soutenir la personne qui lui succède dans la première période de leadership. Dans le cas de membres du conseil, le membre qui démissionne se voit proposer de devenir mentor pour la personne qui lui succède, afin d'assurer la continuité du travail. Le mentor soutient la nouvelle leader dans son développement d'une manière encourageante et constructive.

Exemples:

Dans la Région Europe, certaines des plus récentes associations d'Europe Centrale et de l'Est ont bénéficié du mentorat des associations plus expérimentées. Cela se déroule via les relations de conseil à conseil ou de commissaire à commissaire. Les associations plus expérimentées ont également appris quelque chose à propos de l'organisation, de ses effectifs et du leadership en répondant à des questions sur leurs habitudes et leur structure traditionnelle.

Un autre exemple de mentorat en Europe concerne le processus de passation de pouvoir des Commissaires internationales (CI), les CI nouvellement désignées bénéficiant du mentorat d'une CI plus expérimentée.

Coaching

L'appui d'un coach peut être offert en tant que mécanisme de développement et de soutien. Son rôle peut être de contribuer à motiver et guider la personne nouvelle, ainsi que de lui fournir un espace pour partager et réfléchir sur ses tâches et les procédures, ainsi que sur ses expériences et tous défis ou anxiétés.

Cours

Un groupe de personnes talentueuses qui sont désignées peuvent se voir offrir des cours centrés sur le développement de leurs talents. Cela facilitera leur entrée dans la nouvelle fonction de leadership. Une fois qu'elles ont pris leur poste, cette formation initiale doit être suivie d'une formation personnalisée sur les tâches spécifiques associées à leur poste.

Partage du travail

Dans cette situation, deux personnes ou plus partagent un poste et les tâches qui s'y rattachent, de telle sorte qu'elles puissent facilement se relayer mutuellement durant un congé ou en cas de départ d'une personne.

Coprésidence

Dans cette situation, deux personnes effectuent une tâche ou détiennent une fonction ensemble. Cela permet d'avoir un champ de vision plus complet sur les événements et de la diversité dans les activités. Cette méthode de partage des responsabilités constitue une autre piste pour assurer une planification de relève efficace.

Réseautage

Le réseautage entre les pairs en position de leaders fournit une opportunité de partager et d'apprendre mutuellement, ainsi que de se soutenir mutuellement. Les événements nationaux, régionaux et mondiaux offrent des opportunités, de l'espace et du temps pour permettre à ce réseautage d'exister.



Conseil

Très souvent lorsque les comités ou les groupes de projet ont achevé leurs tâches, les membres du groupe restent en contact et se tiennent mutuellement informés sur ce qui se passe. Ces réseaux sont précieux car ils peuvent être consultés à l'avenir sur de nouvelles tâches également.





5 LE PROCESSUS DU TRANSFERT

Le plan de relève est comparable à une course de relais...



Les coureurs de relais forment une équipe où le premier coureur donne le flambeau au coureur suivant. Pour assurer une bonne performance tous les coureurs doivent maintenir leur vitesse de course même à la fin de leur tour jusqu'au moment où ils passent le flambeau au coureur suivant. De même, tous les coureurs qui commencent leur tour doivent démarrer avant que l'autre coureur ne leur passe le flambeau afin de garder la vitesse constante lors du transfert.



Le saviez-vous ?

Dans son livre 'Succession. Are you Ready' (2009) l'auteur, Marshall Goldsmith, décrit à quel point les réunions de réseaux très populaires avec des anciens Directeurs généraux de société, entre autres Frances Hesselbein, ex-CEO des Girls Scouts of the USA, est une source de motivation pour ceux qui veulent assumer des rôles de bénévoles et prendre en charge des tâches caritatives quand ils prennent leur retraite et quittent leurs emplois rémunérés pour s'engager dans un autre type d'occupation.

FRANCES HESSELBEIN A FONDÉ, ET EST MAINTENANT PRÉSIDENTE, DE LEADER TO LEADER INSTITUTE

Un processus de transfert bien pensé et dans des conditions favorables est primordial pour assurer une douce transition du responsable existant au nouveau. La prochaine session examine certains domaines qu'il faudra prendre en compte au moment de planifier le transfert :

- La formation sur le terrain
- Soutenir le successeur
- La stratégie de sortie
- Gestion des connaissances

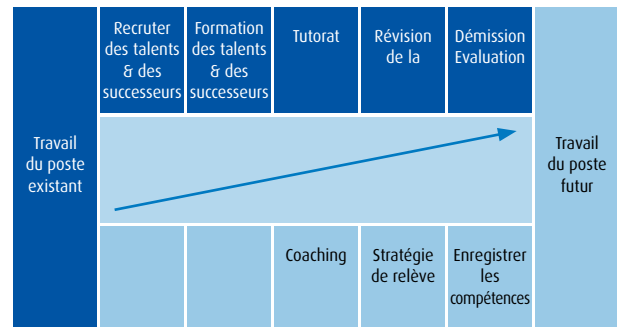
Formation-sur le terrain

La formation sur le terrain signifie que la personne sortante puisse transférer ses tâches de manière accessible et informative, en introduisant son successeur au rôle, aux responsabilités, à ses nouveaux collègues et aux systèmes et procédures existants. La formation sur le terrain peut être appuyée par des séminaires et des stages mais 'l'apprentissage par l'action' représente toutefois une part essentielle du processus.

Soutenir le successeur

Dès l'entrée en fonction de votre successeur, dans son nouveau poste, vous devrez être prête à laisser votre successeur exécuter le rôle pour lequel il a été formé. Vous pouvez poser les jalons, fournir une formation et établir une culture organisationnelle qui reflète les valeurs de votre association et qui seront des éléments utiles pour votre successeur. A partir de là, la direction générale et les membres du conseil sont l'organe de contrôle et de soutien pour le successeur et pour l'organisation. En d'autres termes, préparer le retrait de la personne sortante.

La 'stratégie de sortie' – Quitter la scène et laisser le successeur prendre en charge la fonction



Le tableau ci-dessous nous aide à comprendre l'importance croissante de la prise de conscience et de la responsabilité des personnes qui sont impliquées dans le plan de relève. Au début, la personne qui occupe encore la fonction est responsable de la majorité du travail, et au fur et à mesure du temps qui passe, cette responsabilité est transférée à la personne suivante.

Planifier le temps que vous resterez dans la fonction est déjà une chose importante en soi, mais se préparer à transférer ses tâches de manière favorable est encore plus important. Le plus facile est de décrire ce que vous avez appris dans le cadre de votre fonction. Il est également important de dresser un plan de transition sur lequel vous pourrez vous référer tout au long du processus de transfert.

Lorsque le successeur est en poste, la tentation est grande de faire des comparaisons des uns et des autres. Or, rappelez-vous que chaque personne est unique dans son style, et est donc susceptible d'apporter différentes qualités et talents à l'organisation.

Gestion des connaissances

La saisie des informations organisationnelles et des connaissances, effectuée par une personne, est une part essentielle du processus de transfert. C'est ce qui est souvent désigné par la gestion des connaissances.

Définition

Gestion des connaissances comprend une série de stratégies et de pratiques utilisées dans une organisation afin d'identifier, créer, représenter, distribuer et permettre l'adoption d'idées et d'expériences. Ces idées et ces expériences constituent les connaissances, que renferme une personne à titre individuel ou qui rentrent dans les processus ou la pratique organisationnelle.

La consignation des procédures, des pratiques, des apprentissages et des idées est un excellent moyen pour garantir l'accumulation des connaissances au sein de votre association.

Quelques réactions émotives par rapport au processus de transfert

“D’être très occupée à mes diverses tâches en tant que spécialiste → ensuite, faire un pas en arrière et écouter/observer en tant que tuteur”

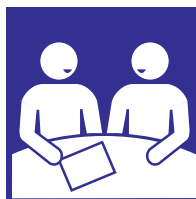
Passer le flambeau veut dire abandonner le pouvoir – qui, pour certaines personnes sera vécu comme un soulagement, et pour d’autres, tels un choc, une chute – avec l’impression de ne jamais plus pouvoir remonter. La perte de pouvoir peut également avoir peu ou aucune influence sur les affaires spécifiques à l’organisation.

Cependant, l’opportunité d’influer sur la vie d’autres personnes ne va pas nécessairement diminuer, et en particulier, si vous maintenez des contacts et si des réseaux ont été établis, et dès lors que vous apportiez des contributions constructives à la communauté qui vous entoure.

Les émotions des personnes qui quittent leur poste ne doivent pas être négligées ou minimisées – une façon d’aider la personne qui se retire est de la laisser exprimer ses émotions dans un endroit qui soit favorable et intime, avec les personnes qui comprennent ce qu’elles sont en train de vivre.

- Le recours au coaching peut également offrir à la personne sortante un espace personnel lui permettant de comprendre et d’accepter tous ces sentiments contradictoires qu’elle peut éprouver en quittant son poste.
- Veillez à les inclure dans un réseau que vous aurez (déjà) établi pour les personnes ‘sortantes’ ; cette méthode donnera à la personne l’impression réjouissante d’appartenir à une sorte de ‘club exclusif’. A l’avenir, elles peuvent constituer une ressource très précieuse, en tant que :
 - Consultants
 - Tuteurs
 - Remplaçants représentant les membres actuels occupés
 - Initiateurs de nouveaux projets
 - Ambassadeurs de votre Association

En cas de manifestation de sentiments négatifs, essayez d’y mettre de l’ordre en interne et de ne laisser aucune place à des malentendus qui pourraient ternir l’image de l’association, ou de la personne en question. Les gens doivent pouvoir quitter une organisation en ayant le sentiment d’accomplissement et d’aboutissement, et d’avoir fait partie d’une démarche qui a suscité un changement positif.



Discussion/ Réflexion

Réfléchissez à une procédure ou une pratique particulière de votre organisation. Comment transféreriez-vous les connaissances à quelqu’un de nouveau qui prend en charge ce domaine ? Utilisez les questions/catégories suivantes pour guider vos discussions.

- Qu’y-a-t’il de plus important – que faut-il absolument partagé parmi toutes les fonctions clés (‘faut savoir’)
- Qu’y-a-t’il de très important pour beaucoup de personnes – quel élément doit être accessible à un groupe bien défini (‘nécessaire de savoir’)
- Que faudrait-il revoir selon les nouvelles procédures (‘nécessaire de savoir’)
- Que faut-il actualiser avec les nouveaux noms et les nouveaux contacts
- Qu’y-a-t’il d’important qu’il serait utile d’archiver (‘bon de savoir’)
- Qu’y-a-t’il d’important à garder dans le fonds de notre mémoire lorsqu’on passe à autre chose (‘bon de savoir’)
- Qu’est-ce qui n’est plus d’actualité ni plus durable – et qui devrait être balayé

POINTS DE CONTRÔLE

Votre organisation, prévoit-elle d’

- Établir des réseaux spécifiques pour les personnes qui quittent leur poste ?
- Organiser des réunions spécifiques au transfert des fonctions ?
- Désigner un tuteur ou ambassadeur pour la personne sortante ?
- Établir et maintenir le contact avec les personnes qui ont quitté ?
- Garder un répertoire des informations importantes et des connaissances ?



Conseil

Le transfert de fonction offre une excellente opportunité pour réfléchir aux informations et de les classer sous différentes catégories, :

- ‘ce qu’il faut savoir’
- ‘ce qu’il est nécessaire de savoir’
- ‘ce qu’il est bon de savoir’



RÉVISION DE LA STRATÉGIE RELATIVE AU PLAN DE RELÈVE

Une bonne stratégie de la relève est révisée régulièrement et les plans sont adaptés en fonction de:

- La vision et des nouvelles priorités définies pour les buts (en tenant compte des ressources humaines qui auront également changé)
- Talents qui ont été développés, améliorés ou sortis de l'association
- Talents qui étaient prévus pour une fonction, mais qui pourraient être utilisés pour d'autres tâches
- Nouveaux talents et domaines d'intérêt que beaucoup peuvent développer
- Projets qui sont retardés, postposés, annulés ou sont en cours de développement

Lorsque vous définissez, rédigez et révisiez vos documents stratégiques, essayez d'avoir un esprit critique et imaginez votre organisation dans trois, cinq ou dix ans. La stratégie de relève est-elle toujours pertinente, ou faut-il y apporter quelques ajustements, maintenant ou plus tard? Si c'est dans le futur, fixez une date de révision.

Parallèlement à la révision de la stratégie et de tout réajustement fixé sur le calendrier, toutes les ressources engagées doivent également être contactées.

« dans cette course, vous devez trouver – en tant que porteur du flambeau – un juste équilibre entre les deux priorités qui souvent... sont contradictoires l'une avec l'autre. D'un côté, vous devez produire des résultats à court terme, et de l'autre côté, vous devez veiller à agir le mieux possible dans l'intérêt de votre organisation. »

MARSHALL GOLDSMITH
SUCCESSION. ARE YOU READY? (2009)

POINTS DE CONTRÔLE

Réfléchissez à trois changements de fonction qui se sont produits au sein de votre association, racontez et discutez les points suivants

- Quels points positifs sont ressortis de cette situation?
- Quelles actions et conditions ont permis ce succès?
- Que voulez-vous retranscrire dans vos notes en tant que règle ou principe de stratégie de relève de votre association?
- Les changements ont-ils donné lieu à une révision nécessaire des constitutions et des règlements additionnels ?

RÉCAPITULONS

Le modèle de plan de relève de l'AMGE se base sur la métaphore des sept roues dentées. La roue centrale représente 'la Stratégie du plan de relève' et les six roues qui gravitent en-dessous sont les éléments qui font en sorte que ce plan de relève fonctionne.

1 Vision et stratégie

2 Définition des thèmes clés, besoins et lacunes possibles

3 Recrutement de talents

4 Formation et développement de talents

5 Processus de transmission – contrôle et appréciation

6 Révision de la stratégie de relève et repositionnement des talents pour de nouveaux défis

Nous espérons que ce modèle vous sera utile lors de la réflexion et de la planification de la stratégie et du plan de relève de votre organisation. Le but est d'assurer que toutes les roues fonctionnent en harmonie, ensemble et à tous moments.

RÉSUMÉ

En résumé, voici les cinq principes centraux qui sous-tendent le plan de relève :

1. Le plan de relève est conduit par la stratégie
2. Le but du plan de relève est de faire entrer les bons dirigeants au bon moment
3. Le plan de relève est un processus de collaboration d'une équipe tout entière
4. Le plan de relève est un processus en continu
5. Les hauts dirigeants sont responsables de développer et d'encourager la richesse des talents d'une organisation

Les facteurs clés contribuant au succès d'un plan de relève comprennent :

- La correspondance des besoins stratégiques avec les connaissances, les compétences et les aptitudes
- La reconnaissance des forces internes et externes, qui présentent des défis et des opportunités
- La constitution d'une petite équipe de haut niveau en charge du plan de relève
- L'aptitude à rechercher et à répondre aux commentaires sur les expériences de leadership
- L'aptitude à satisfaire aux attentes mutuelles en matière de soutien et de développement
- Une définition claire des rôles et des responsabilités
- Une planification claire avec une indication des échéances tout au long du processus

POINT CLÉ

Pensez au plan de relève en termes d'entreprise. À défaut de plan de relève, une entreprise qui a connu le succès peut tout aussi vite connaître le déclin. L'entreprise grandit en partie grâce à la présence d'un dirigeant expérimenté, énergique et compétent. Sans plan de relève spécifique, l'avenir de l'entreprise ne pourra être garanti quand le directeur quittera son poste. L'enjeu est tel que le plan de relève doit constituer une priorité et devrait faire partie de tout plan stratégique d'une organisation.

CONCLUSION

Le plan de relève est une activité entrepreneuriale essentielle pour toute organisation qui veut évoluer, accomplir des succès et croître. En réfléchissant à la stabilité et au développement d'une organisation en croissance, il faut continuellement faire des plans concernant la prochaine génération de dirigeants et veiller à préparer ses futurs dirigeants. Les organisations qui ne prévoient pas de plan de relève courent le risque de stagner et de laisser échapper des opportunités de recruter, maintenir et développer les talents existants et les nouveaux talents.

Dans le monde actuel en constante évolution, compte tenu des pressions économiques, l'évolution des besoins de changements de vie et des attentes individuelles, les organisations de bénévoles doivent penser à des méthodes créatives et favorables pour recruter et développer ses futurs dirigeants. Des visions claires, des stratégies et des processus bien définis seront les outils sur lesquels les organisations peuvent s'appuyer pour entreprendre cette tâche difficile mais vitale. Nous espérons que vous aurez apprécié l'utilité de ce guide, qu'il vous aura apporté des informations, des conseils et des outils précieux, et qu'il restera un matériel de référence sur lequel vous pourrez vous appuyer dans l'élaboration de vos plans de relève.



Annexe 1 Bibliographie

LIVRES ET ARTICLES

Belbin, R. Meredith (1996): Team Roles at Work.
Butterworth-Heinemann

Belbin, R. Meredith (1996): The Coming Shape of Organization.
Butterworth-Heinemann

Goldsmith, Marshall (2009): Succession. Are you ready?
Harvard Business Press

MATÉRIELS DE RÉFÉRENCE

- Le Programme de Développement du Leadership de l'AMGE module Détermination des Directions. Section 8 Plan de relève
- La section spécial sur le Plan de relève dans le module PDLA Détermination des Directions est dédiée aux individus qui souhaitent ou ont besoin d'acquérir des connaissances sur le Plan de relève. Cette publication est spécifique pour les organisations nationales, les régions et les autres organisations qui souhaitent développer une stratégie de plan de relève dans le cadre de travail organisationnel
- AMGE : Politiques générales concernant la Structure et le Management des Associations
- AMGE : Livret "How to...." Guide sur les Statuts (2009)
- AMGE : Boîte d'outils pour le recrutement et le maintien des effectifs
- AMGE : Lignes directrices en matière de formation : "Rechercher des adultes possédant les compétences nécessaires pour répondre aux besoins de l'Association nationale", pp. 7-10
- AMGE & OMMS : Projet sur les Capacités de Leadership Outil 7

Volunteer Centre of Queensland Inc. et al.: Managing Volunteers

(<http://archive.amol.org.au/recollections/5/pdf/volunteers.pdf>)

The Urban Institute, USA: Volunteer Management – Practices and Retention of Volunteers (www.urban.org/UploadedPDF/411005_VolunteerManagement.pdf)

AUTRES LIENS

www.businessperform.com/html/succession_planning_process.html

www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/succession-planning.aspx

www.strategicleveragepartners.com/bhg768kjmhgvyxxyzwq/National_Study_of_Board_Governance_Practices_in_the_Non-Profit_and_Voluntary_Sector_in_Canada.PDF

AUTRES MATÉRIELS

How to Build Successful Teams. The Belbin Way (1996) (CD-Rom)



Annexe 2

MODÈLE DE STRATÉGIE D'UN PLAN DE RELÈVE

| Sujet | Contenu | Responsable de la mise en œuvre et de la révision |
|-------|---------|---|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

ORGANISATIONS

- Périodes d'élection/nomination
- Découverte des talents
- Sélection et nomination de la candidate
- Revalorisation des talents
- Chevauchement des fonctions
- Révision des traditions
- Documentation et enregistrement des connaissances

INDIVIDUS

- Disponibilité de temps
- Motivation
- Transfert
- Trouver d'autres intérêts
- Présenter ou suggérer des intérêts pour soi

1 VISION ET STRATÉGIE

Vision → mission → objectifs → buts

Pour chaque but, décrivez

- La situation idéale
- Le cas le plus défavorable
- Les risques
 - Conséquences de chaque risque
 - Comment prévenir ou minimiser le risque
- Les incidences sur les autres buts
- Le nombre et les caractéristiques des rôles clés assignés pour chaque but

Prioritize the key roles/areas/goals in your association

2 DÉFINIR LES QUESTIONS CLÉS, LES BESOINS ET LES LACUNES POSSIBLES

Tâches de la fonction

- Connaissances requises
- Aptitudes requises
- Expérience requises
- Compétences personnelles
- Autres avantages
- Réseau

Domaines d'attention – manque de ressources ou de compétences à développer

Calendrier/plan pour le développement des lacunes découvertes

3 RECRUTER DES TALENTS ET DES SUCCESSEURS

Décrivez

- Où pouvez-vous trouver des talents
- Comment allez-vous choisir vos successeurs
- Quels obstacles pourriez-vous éviter – et comment

Créez une réserve de talents

4 DÉVELOPPER DES TALENTS ET DES SUCCESSEURS

Elaborez un plan de développement comprenant

- Formation sur le terrain
- Formation en alternance
- Réseautage et opportunités d'échange avec les pairs

5 PROCESSUS DE TRANSFERT

- Faites un plan pour commencer
- Installer le successeur
- Triez les procédures et les documents
- Diminuer les tâches du prédécesseur et augmenter les tâches du successeur
- Envisagez une façon d'apporter un soutien personnel

6 REVOIR LA STRATÉGIE

- Révision étape par étape
- Adaptation de la constitution
- Adaptation des procédures

Annexe 3

QUELQUES EXEMPLES DE PLAN DE RELÈVE DANS LES ORGANISATIONS MEMBRES DANS LE MONDE

Voici quelques exemples d'éléments de stratégies de plan de relève ou de stratégies dans leur globalité- de différentes parties du monde. Ces exemples pourront vous servir comme source d'inspiration pour vos futures stratégies de plan de relève nationale:

RÉGION AFRIQUE

L'Association des Guides d'Afrique du sud

AVANTAGES DU PLAN DE RELEVÉ

- Continuité – transfert des compétences et des connaissances
- Reconnaissance des aspirations – opportunités d'assumer d'autres rôles
- Développement du leadership et renforcement des capacités
- Apport de sang nouveau – de nouvelles idées
- Opportunité d'exploiter des jeunes talents

IMPORTANT DE SAVOIR OU NOUS EN SOMMES ET CE NOUS VOULONS ATTEINDRE

- Bonne planification
- Développer un plan stratégique réaliste
- Bonne communication
- Tout le monde est concerné

PROCESSUS

- Constitution clairement définie
- Etablir une structure qui détermine la faisabilité
 - Mandat
 - ... Clairement défini
 - ... Strictement respecté
- Période d'élection
 - Jusqu'à une année – préparation à l'entrée en fonction
 - Travailler main dans la main avec le membre sortant
 - Comprendre ce que la fonction comporte
 - Transfert de compétences et de connaissances

SATISFAIRE AUX BESOINS DE L'ASSOCIATION

Exigences :

- Jeune membre à chaque comité
 - Assurer la prise de décision par les jeunes
 - Renforcement du leadership

Si nécessaire :

- La candidate à la Commissaire principale
 - Assure la diversité
 - Renforcement des capacités
 - Renforcement du Leadership
 - Sélectionner la bonne personne pour le bon poste

SYSTEMES EN PLACE

- Bonne administration
 - Les données indiquent
 - ... Date du premier mandat
 - ... Date du second mandat
 - ... Calendrier- Agenda
 - Processus de nomination
 - Justificatif ou fiche de travail
- Identification des candidates
 - Invitation
 - Recommandation
 - Souhait personnel

PROCESSUS DE SOUTIEN

- Tutorat
 - Opportunité pour élaborer un programme pour le développement de connaissances, de compétences et de leadership
 - Instruction et soutien
 - Renforcement de la confiance en soi
 - Source de satisfaction pour le tuteur qui voit les progrès réalisés par son apprenant

EVALUER LA PROGRESSION ET LE DEVELOPPEMENT

- Evaluation des Performances
 - Processus de tutorat – garder le contact
 - Renforcement des capacités – éviter de couler ou de nager
 - Instruction continue– se soucier de l'intérêt
 - Marque de reconnaissance – systèmes de récompenses

Pour illustrer comment utiliser la stratégie de plan de relève décrite ci-dessus, nous citons l'exemple de l'administratrice générale de l'Association des Guides d'Afrique du sud qui a travaillé avec sa successeure désignée, deux années avant son départ.

POURQUOI UN PLAN DE RELÈVE?

- Pour assurer la continuité de l'organisation
 - Pour rester focalisées sur la Vision/les Buts au moment de la transition
- Pour offrir à la jeune génération des possibilités d'acquérir une expérience dans la gestion de l'organisation
- Elles renforcent leur estime de soi et développent leur potentiel
- Pour être une organisation à l'écoute de la voix des filles et des jeunes femmes

CONSEIL NATIONAL ACTUEL (2009-2011)

- Prend en considération "l'équilibre" des membres:

| | 2009-2011 |
|-------------|-----------|
| Moins de 35 | 2 |
| 36 - 49 | 3 |
| 50 - 59 | 1 |
| 60 - 69 | 4 |

 - Différence d'âge, d'expérience, de profession

LE RÈGLEMENT ACTUEL A ÉTÉ ÉTABLI EN AVRIL 991

- Un comité de sélection indépendant (pour éviter tout cas d'injustice)
- Transparence du processus depuis la sélection des candidates jusqu'à l'élection
 - Recommandation par les membres
 - Election à l'Assemblée générale
- Durée du mandat
 - 2-ans/mandat

AU MILIEU DES ANNÉES-1990, L'ASSOCIATION A ESSAYÉ DE ...

- Augmenter le nombre de jeunes responsables participant au processus décisionnel au niveau national
- Nommer une jeune membre au Conseil en ajoutant une jeune membre dans le Comité de sélection des membres du Conseil

Néanmoins... les efforts n'ont pas été concluants. Les candidates nommées ont refusé de se présenter à l'élection parce qu'elles avaient le sentiment de ne pas être soutenues par le conseil local ou par les membres haut responsables de l'association et ressentaient une pression lourde sur leurs épaules pour représenter les jeunes. Un processus a dès lors été décidé :

- 2000 "Le conseil national devrait avoir des membres âgés de moins de 35 ans"
- 2002 Révision des règles de sélection des membres du Conseil national :
La proportion du nombre de membres du conseil par âge a été spécifiée
- 2003 Election des membres du conseil pour 2003-04:
Candidates de moins de 35 ans : 1 (élue)
- 2005 Election des membres du conseil pour 2005-06:
Candidates de moins de 35 ans: 1 (élue)
- 2007 Election des membres du conseil pour 2007-08:
Candidates de moins de 35 ans: 3 (2 élues)

- 2009 Election des membres du conseil pour 2009-10:
Candidates de moins de 35 ans: 2 (2 élues)

Ayant pour résultat une diminution visible de la moyenne d'âge dans le conseil national.

LES ORGANISATIONS IMPLIQUÉES DANS L'ÉLECTION DE MEMBRES DU CONSEIL NATIONAL

- L'Assemblée générale
- Le Conseil national (CN)
- 47 Conseils
- Le Comité de sélection des membres du Conseil (CSMC)
- Comité de supervision des élections (CSE)

DATES D'ÉCHÉANCE DU PROCESSUS D'ÉLECTION

Mai de l'année X-1
Elections des membres du CSMC à l'assemblée générale
Août - Sept. de l'année X-1
CSMC demande aux conseils de recommander des membres en tant que Candidates au CN
Nov. - Déc. de l'année X-1
CSMC demande aux membres de se présenter comme candidates
Fév. de l'année X
Election des membres du CN effectuée par le CSE
Mars de l'année X
Décision du rôle de chaque membre du CN par vote mutuel
Mars de l'année X
Commencement du nouveau MC

POUR UNE OPÉRATION ORGANISATIONNELLE DURABLE

- Observez les règles
(Règles en matière d'élection, des membres de la direction/comités, de prise de décision, de limite d'âge et des conditions fixées)
One faites pas d'exceptions sans raison valable
- Organisation démocratique exemplaire
- Essayez de recueillir des suggestions et des opinions auprès des conseils à chaque étape du processus
- Formation donnée pour les membres du Conseil par les membres du conseils (afin de partager les expériences de manière réciproque)
- Soutien administré au Conseil national par l'assemblée des Conseillers et par les Amis du Conseil
- Formation pour les administrateurs
- Règles pour la sélection de membres de direction dans les conseils
- Elles ont les mêmes règles concernant les conditions fixées ou la limite d'âge que pour les GSJ
- Chaque conseil a un Comité de sélection de membre de direction

RÉGION ASIE PACIFIQUE

Guides du Japon

EFFORTS CONSENTIS POUR DÉVELOPPER LES JEUNES DE LA NOUVELLE GÉNÉRATION

- Envoi de jeunes délégations à chaque Conférence mondiale et à la Conférence régionale AP depuis 1972
- Envoi de Guides pour participer à des programmes à l'étranger (- 2001 par le GSJ, 2001- par le conseil ou à titre individuel)
- Envoi de participantes au JLS, SHN (chaque année depuis 1997 : les GSJ les encouragent à participer par la suite à des programmes nationaux et à se présenter comme candidates à des postes de direction)
- Opportunités offertes à des jeunes pour qu'elles puissent mettre à profit leurs expériences lors de divers programmes en tant que membres de comités organisateurs
- Encouragement pour qu'elles deviennent membres des Comités permanents au niveau national

ENGAGER LES FILLES DE MANIÈRE POSITIVE

- "Fureai no hi" (journée de l'éclaireuses) (Suggéré par les Aînées au rassemblement national des éclaireuses en 1986)
- Des éclaireuses devinrent membres du comité organisateur du camp national d'ainées en 1989
- A l'heure actuelle, la plupart des programmes pour les filles comme le rassemblement national des éclaireuses, les programmes d'échanges culturels avec le Royaume-Uni et la Corée ou autres programmes ont des éclaireuses dans leurs comités organisateurs où elles acquièrent l'expérience du planning et de la gestion.

CONCLUSION

- L'âge ne devrait pas être une barrière entre jeunes et seniors
- Les compétences et l'engagement d'une personne devraient constituer les facteurs clés dans la sélection des membres des conseils nationaux
- Assurer un système de nomination juste, démocratique et basé sur des règles établies est absolument nécessaire
- Il est important d'aider les jeunes à remplir leurs responsabilités en prenant en compte de leurs besoins spécifiques



EUROPE REGION

Guides Catholique de Belgique, Belgium

LA PLANIFICATION DE LA RELÈVE POUR LES GUIDES CATHOLIQUES DE BELGIQUE C'EST

- Une partie de la description des postes clés
- Utiliser la description de poste pour choisir des profils et expliquer clairement le volume de travail, les exigences du poste. (conçue comme une sorte de pub réaliste pour le poste concerné)
- Encourager chacune à réfléchir à la stratégie de la relève aussi tôt que possible dans le mandat
- Il y a des "procédures" et des "manuels" pour aider les personnes à débiter dans leur poste
- L'Association peut prolonger le mandat d'une année (après un vote de l'assemblée) pour finaliser la relève (identifier une personne ou organiser une période d'initiation pour une nouvelle personne si cela s'avère utile)
- Introduire une certaine flexibilité au niveau de la structure pour organiser les mandats en fonction des besoins éventuels des nouvelles candidates
- "Personnes ressources" – ces postes sont adaptés aux personnes qui souhaitent s'engager sans pour autant assumer la charge d'un mandat complet. Elles doivent être élues pour une mission spécifique. Cela permet de déléguer certaines tâches aux personnes qui veulent limiter la sphère de leur engagement et ainsi d'alléger la charge de travail liée aux postes officiels. Cela permet aussi d'intégrer progressivement les personnes qui ont peur d'assumer de suite "les tâches lourdes", et elles peuvent par la suite accepter d'endosser plus de responsabilités.

RESPONSABILITÉS LIÉES À LA PLANIFICATION DE LA RELÈVE

- Chaque personne occupant un poste clé est responsable de sa propre succession
- L'équipe entière participe à la recherche de candidates potentielles – il en va de même pour les personnes ayant occupé le poste (par exemple, une nouvelle candidate ou commissaire internationale potentielle rencontrera une ou deux anciennes commissaires internationales afin de discuter du poste).

LES DÉFIS ET LES RÉSULTATS OBTENUS ?

Veiller à ce que chacun pense à la planification de la relève avant qu'il ne soit trop tard ! – Chacun n'aborde pas la planification de la relève de manière aussi structurée.

L'Association initie actuellement une nouvelle Commissaire internationale potentielle – celle-ci a rencontré trois anciennes CI, a reçu des informations quant au poste (description) et a accepté les tâches. Elle a donné son accord à la condition de pouvoir contacter l'association sur des sujets sensibles (et pourra suivre la formation destinée aux nouveaux membres du conseil national).

On a réalisé le même processus pour la présidente de l'association et la présidente précédente. Ce processus a permis de trouver une nouvelle candidate dans de brefs délais.

EUROPE REGION

Ukraine, Slovaquie, Macédoine, et Lettonie

Les associations relativement récentes – à la fois membres de l'OMMS et de l'AMGE – en Europe de l'Est ont coopéré au travers d'un projet "Compétences de leadership" pour développer des outils et des événements visant à accroître et soutenir les compétences de leadership dans les pays participants – dans l'objectif de renforcer les associations. Un des ces outils est la 'Planification des ressources humaines sur le long terme' dont le contenu et le programme sont mis en œuvre lors d'un séminaire d'un week-end autour de la planification de la relève.

RÉGION DE L'HÉMISPHERE OCCIDENTAL L'Association de Guides de la Dominique

Voici un exemple d'une stratégie pour le plan de relève et sa révision :

STRATÉGIE DE PLAN DE RELÈVE (2008-2010)

Afin que l'Association des Guides de la Dominique soit capable de fonctionner efficacement et que nos jeunes membres soient prêts à accepter des responsabilités dans des rôles/postes variés au sein de l'Association, il est prévu de mener les actions suivantes :

- Inviter des personnes ressources à devenir membres de l'Association.
- Identifier les membres qui pourraient occuper les postes vacants.
- Identifier des responsables d'encadrement/personnes qui devraient être nommées pour occuper les postes existants dans l'Association au cours du prochain triennium 2010-2013
- Encourager une participation accrue au sein des patrouilles de toutes les unités à la prise de décision (utilisation de l'évaluation trimestrielle) – accroître le nombre de représentants de la jeunesse au niveau de l'exécutif (de quatre membres)
- Nommer une jeune personne qui peut succéder au titulaire de chaque poste existant et lui fournir des informations sur ses responsabilités. Description du poste). Fournir une formation pour les divers rôles, et les compétences liées au développement personnel
- Introduire un système de mentorat et de suivi dans l'Association
- Mettre en place une série de sessions de formation pour préparer les formatrices futures en vue de leur évaluation en tant que formatrices locales.

Les postes clés importants dans l'association ont été évalués et appuyés pour assurer la relève, ainsi que certaines propositions en vue d'actions destinées à garantir l'avenir du poste.

Un plan de formation pour chacun des postes clés fut décrit mis en œuvre.

Ces variables ont eu un impact sur ce plan. Certains jeunes

- sont partis étudier
- ont émigré
- avaient un rythme de travail décalé

Le système était bon mais n'a pas donné les résultats attendus par GGAD. L'association a donc dû procéder au recrutement de personnes compétentes pour remplir les postes vacants. L'association a aussi dû apporter des modifications au plan de formation devant refléter les différents niveaux du programme de formation afin de permettre à chaque membre dans l'association de bénéficier de la croissance et du développement.

Une étude concernant la rotation des postes de direction fut donc réalisée.

STRATÉGIE UTILISÉE POUR LA PLANIFICATION DE LA RELÈVE 2010-2013:

Pour permettre à l'Association des Guides de la Dominique de bien fonctionner, aux dirigeantes de s'investir dans leurs fonctions et contribuer efficacement à l'action du Mouvement, les actions suivantes ont été engagées :

- Inviter des personnes ressources à devenir membres de l'Association.
- Identifier des membres susceptibles d'occuper les postes vacants.
- Identifier des responsables d'encadrement/personnes qui devraient être nommées pour pourvoir les postes existants dans l'Association au cours du prochain triennium 2011-2013
- Encourager davantage de jeunes femmes à la prise de décision (utilisation de l'évaluation trimestrielle) – accroître le nombre de représentants de la jeunesse au niveau de l'exécutif (de quatre membres)
- Poursuivre le processus de mentorat et de suivi au sein de l'Association.
- Continuer de former les futures formatrices en vue de leur évaluation en tant que formatrices locales.

CE QUE NOUS APPRENNENT LES OIES¹

La planification de la relève est une composante naturelle de la croissance et du développement d'une organisation. Dans le monde animal, le comportement des oies illustre de manière visuelle ce processus incluant la dynamique de groupe, les défis et le travail d'équipe.

Alors que chaque oiseau bat des ailes, cela crée un 'mouvement ascendant' pour l'oiseau qui suit. En volant dans une formation en 'V', le groupe accroît la distance parcourue de 71% par rapport à ce qu'une oie isolée peut parcourir.

• **MORALE** *Les individus qui partagent une direction commune et un sentiment d'appartenance à la communauté peuvent parvenir là où ils veulent aller plus rapidement et plus facilement parce qu'ils profitent de la force développée par chacun.*

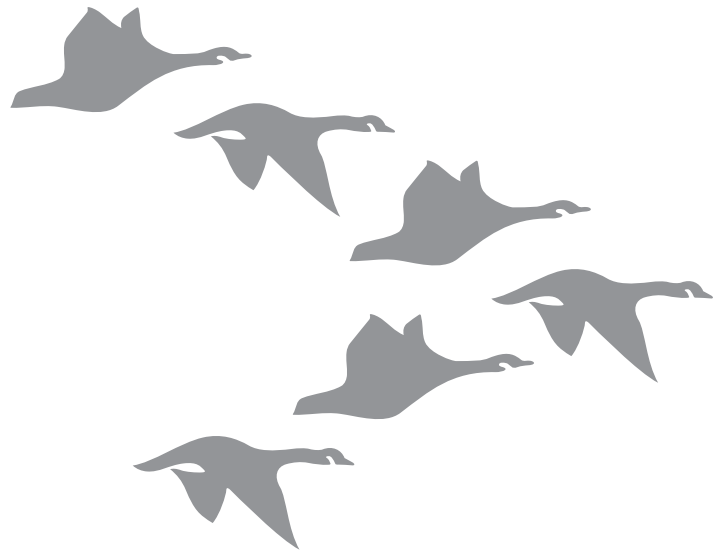
Lorsqu'une oie s'écarte du groupe, elle ressent vite la résistance de l'air en volant seule, et cherche vite à revenir au sein de la formation pour bénéficier de la 'force ascendante' créée par l'oiseau qui la précède.

• **MORALE** *Nous devons rester ensemble en suivant ceux qui se dirigent là où nous voulons aller et être prêts à accepter leur aide.*

Quand l'oie qui est à la tête du troupeau est fatiguée, elle laisse la place à une autre qui prend la tête du troupeau.

• **MORALE** *Il est avantageux de se relayer pour accomplir les tâches difficiles et partager le leadership – nous sommes interdépendants. Personne ne peut continuer – ni demeurer en tête – indéfiniment et chaque membre du groupe doit à tour de rôle s'effacer et laisser place à l'autre..*

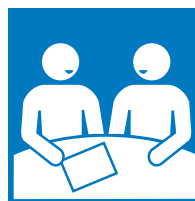
Les oies qui sont derrière encouragent le leader et les oiseaux qui sont devant par leurs cris pour qu'ils maintiennent leur vitesse.



• **MORALE** *Nous devons nous assurer que les cris qui viennent de derrière sont encourageants – et non destructifs.*

Lorsqu'une oie est blessée, tombe malade ou est abattue, deux oies sortent de la formation pour la suivre jusqu'au sol où elles l'aideront et la protégeront. Elles resteront avec elle jusqu'à sa mort où jusqu'à ce qu'elle soit rétablie. Puis, elles s'envoleront pour rejoindre une autre formation ou celle qu'elles ont laissée.

• **MORALE** *Nous devons nous soutenir mutuellement aussi bien dans les moments forts que dans les épreuves*



Discussion/ Réflexion

Réfléchissez aux 'enseignements des oies' et dans quelle mesure vous les utilisez automatiquement, et quels sont ceux qui pourraient être facilement mis en œuvre dans votre Association.

¹ Milton Olson



