



La coordination, l'équipe des SALARIÉS ET LES BÉNÉVOLES

Sommaire

- A. La coordination
- B. L'équipe des salariés
- C. Les membres et les bénévoles

La gestion des ressources humaines, qui est assumée ordinairement par la coordination, s'applique d'habitude essentiellement au personnel salarié. Dans certains organismes, elle touche également les bénévoles et les membres, surtout lorsque leur participation est essentielle à la bonne marche des activités.

A. La coordination

La coordination peut être assumée de diverses manières : poste attiré, par rotation, en comité restreint, en collectif. La personne en charge de la coordination peut siéger au conseil d'administration, la plupart du temps sans droit de vote. Elle possède cependant un très grand pouvoir en raison de sa connaissance des activités et du fonctionnement de l'organisme.

L'orientation, la planification et le développement

Pour remplir efficacement son rôle, la personne assumant la coordination doit observer les tendances qui se manifestent dans les secteurs où œuvre l'organisme et analyser la situation interne afin de dégager des orientations.

Responsabilités :

- recommander ou collaborer à la formulation des orientations qui guideront les activités de l'organisme;
- élaborer un plan de développement de l'organisme qui sera soumis au conseil;
- proposer de nouveaux programmes ou services à offrir;
- coordonner les activités existantes de l'organisme.

La gestion du personnel salarié et des bénévoles

La coordination assure la répartition des tâches et des responsabilités entre le personnel salarié, les membres actifs dans les comités de travail et les bénévoles. Les interventions doivent favoriser la cohésion et l'esprit de collaboration. Enfin, l'information doit circuler efficacement à l'intérieur de l'organisation.

Responsabilités :

- définir les mandats, les fonctions, les responsabilités et les priorités du personnel;
- embaucher le personnel, encadrer et évaluer leur travail, les congédier s'il y a lieu;
- coordonner le recrutement de nouveaux bénévoles, favoriser leur intégration et encadrer leurs activités;
- assurer la formation et le perfectionnement du personnel et des bénévoles;
- élaborer les diverses politiques relatives au personnel et les soumettre au conseil pour adoption.

La gestion administrative et l'élaboration des politiques internes

La coordination consiste à réaliser les objectifs d'action et la mission de l'organisme. Cette fonction comprend le suivi des décisions des instances : assemblée générale, conseil d'administration, collectif.

Responsabilités :

- mettre en place un système de gestion adapté à la mission, aux ressources et aux activités;
- participer à l'élaboration des politiques internes et voir à ce qu'elles soient consignées dans un manuel;
- collaborer à la préparation des réunions des diverses instances et assurer le suivi des décisions;
- assister aux réunions du conseil et des comités et assurer le suivi des décisions;
- présider les réunions de coordination du personnel et voir à ce que les tâches soient accomplies;
- assurer la liaison entre les membres du conseil d'administration et le personnel salarié.

La gestion financière et les relations avec le bailleurs de fonds

La coordination est chargée de la gestion financière et des relations avec les bailleurs de fonds : préparation des demandes de financement, négociation, suivi. Il est souhaitable que ces tâches soient assurées conjointement avec les membres élus afin de donner plus de force à ces démarches.

Responsabilités :

- assurer une saine gestion financière et en rendre compte devant le conseil d'administration;
- contrôler le budget en cours et voir à la préparation des budgets de l'organisme;
- voir à la préparation des rapports financiers de l'organisme et ceux exigés par les bailleurs de fonds;
- coordonner les activités de financement qui permettront à l'organisme de réaliser les objectifs fixés;
- veiller à la préservation et à l'entretien des bâtiments, installations et équipements de l'organisme.

La représentation et les relations avec la communauté

La personne qui assume la coordination doit parfois représenter l'organisme publiquement et assurer la liaison avec les médias. Dans la mesure du possible, cette tâche devrait être réservée à des membres élus qui peuvent projeter une image de légitimité et de crédibilité auprès de la population et des bailleurs de fonds. Mais dans la pratique, cette fonction de représentation est souvent assumée, seule ou conjointement, par la coordination ou la direction générale.

Responsabilités :

- assurer la représentation de l'organisme en collaboration avec les membres du conseil;
- organiser la promotion des activités, des services et des programmes de l'organisme;
- participer aux projets et activités de coopération et de concertation impliquant d'autres organismes;
- assurer les liens avec les bailleurs de fonds, les gouvernements des divers niveaux et les organismes offrant des services similaires ou œuvrant dans le même champ d'intervention;
- voir à ce que les activités, les services et les programmes répondent aux besoins de la communauté.

B. L'équipe des salariés

L'apport de l'équipe des salariés, qu'on appelle souvent la « permanence », est essentiel pour la poursuite des activités dans la plupart des organisations : prestation des services, formation, organisation et coordination. Il s'agit de favoriser une interaction productive entre les membres et les bénévoles, d'une part, et la permanence, d'autre part.

La répartition des tâches au sein de l'équipe

Le conseil d'administration exerce un contrôle et la coordination veille au bon déroulement des activités quotidiennes. Ultimement, ce sont les membres actifs et les élus qui doivent encadrer les salariés. Il est possible d'envisager un partage de tâches dans une perspective de coopération par :

- un jumelage de personnel salarié et de membres ou de bénévoles pour la réalisation d'activités;
- la mise sur pied de comités de travail créés par l'assemblée ou le conseil d'administration.

L'évaluation

Sélection

L'évaluation du personnel salarié débute lors de l'opération de sélection. Elle peut se faire à différents niveaux et par différentes personnes, selon le poste à combler et les exigences qui y sont rattachées.

La sélection pour un poste de direction ou de coordination :

- le conseil d'administration ou le comité exécutif assume normalement cette tâche;
- un sous-comité et des personnes-ressources de l'extérieur peuvent s'y adjoindre.

La sélection pour certains postes de salariés :

- la direction ou la coordination peut procéder seule;
- un comité est préférablement constitué afin que soit respecté le principe de gestion participative et démocratique.

Les modalités de sélection peuvent prévoir :

- divers types d'entrevues et des rencontres avec le conseil d'administration et le personnel salarié;
- la vérification des expériences antérieures pour évaluer les compétences professionnelles.

Évaluation des mandats

L'évaluation des mandats peut se faire à l'occasion du bilan des activités. Quelle que soit l'approche, cet exercice devrait être mené dans une perspective formatrice. En équipe ou individuellement avec la personne responsable de la direction ou de la coordination, l'évaluation se fera :

- en fonction des objectifs visés et de la description des tâches;
- en tenant compte des objectifs de développement personnel : habiletés, comportements, compréhension des problématiques.

La formation et le partage du savoir et des compétences

Prolongement de l'évaluation, le perfectionnement doit être une préoccupation constante des organisations démocratiques. La **formation** peut être permanente et intégrée au plan des activités de l'organisme.

Certaines occasions commandent un **partage du savoir et des compétences** : l'embauche d'un nouvel employé, l'adhésion d'un nouveau membre ou l'arrivée d'un bénévole peut être l'occasion d'un jumelage avec un membre ou un employé expérimenté.

C. Les membres et les bénévoles

L'importance des membres et des bénévoles au sein d'un organisme est un fait indéniable. La planification de leur participation fait partie intégrante de la gestion des ressources humaines. Aussi doit-on mettre en place un contexte qui permettra le développement de leurs **intérêts individuels et collectifs**.

Qui sont-ils ?

Les individus s'insèrent dans les activités d'un organisme pour différentes raisons :

- **Besoins primaires** : rompre la solitude, obtenir de l'information ou une aide pour résoudre un problème, profiter de certains avantages matériels ou même exercer du pouvoir.
- **Besoins secondaires** : la satisfaction personnelle, la reconnaissance, l'affection, l'entraide, le sentiment de contribuer à la vie collective d'un groupe ou d'un milieu.

Il importe de connaître leur profil et leur motivation :

- des participantes et des participants satisfaits et reconnaissants voulant trouver un lieu d'appartenance ou un contexte rassurant pour faire face à des problèmes récurrents;
- des bénévoles souhaitant contribuer activement à la qualité de vie dans leur milieu;
- des personnes désirant s'engager dans une « œuvre » ou la défense d'une « cause »;
- des militantes et des militants voulant lutter contre une injustice sociale.

Le recrutement

Toute personne qui accepte les orientations, le mode de fonctionnement et les objectifs d'un organisme et qui désire participer à ses activités devrait y trouver sa place. Aussi, un organisme doit :

- déterminer les besoins et prévoir des mécanismes d'encadrement;

- définir une politique de membership et une stratégie de recrutement de bénévoles;
- saisir les occasions pour se faire connaître (événements publics ou médiatisés, campagnes de financement, fêtes) et/ou diffuser des documents promotionnels illustrant les réalisations de l'organisme.

Il faut ensuite voir à l'**encadrement** des nouvelles recrues :

- **Accueil** : les nouveaux membres doivent obtenir une information claire sur l'organisme : origine, mission, objectifs, réalisations importantes, plan d'action, fonctionnement, profil des membres, etc.
- **Parrainage** : l'intégration est facilitée par le parrainage ; ceci peut être complété par une rencontre collective à l'occasion d'une fête, mais l'intégration dans l'action demeure la meilleure stratégie.
- **Bulletin** : le bulletin de liaison est un outil qui permet de mieux connaître les réalisations du groupe, les activités ou les projets à long terme auxquels les membres et les bénévoles peuvent collaborer; il stimule la participation des membres et favorise le sentiment d'appartenance.

La répartition du travail

Le défi pédagogique d'une organisation démocratique réside dans la réconciliation des objectifs d'action collective avec des objectifs de développement personnel. Certains principes doivent donc guider la répartition du travail entre les salariés, les membres et les bénévoles :

- respecter la disponibilité des personnes, leur état de santé physique et psychologique, leurs goûts et habiletés;
- établir des calendriers de réalisation qui sont réalistes;
- éviter de placer une personne dans une situation dévalorisante ou embarrassante dans laquelle ses efforts seraient voués d'avance à l'échec;
- proposer des défis personnels lorsque le contexte et l'état d'esprit des gens le permettent;
- accepter que tous les membres n'ont pas à être très actifs à chaque étape de la réalisation des activités et qu'ils peuvent apporter un soutien ponctuel très utile .