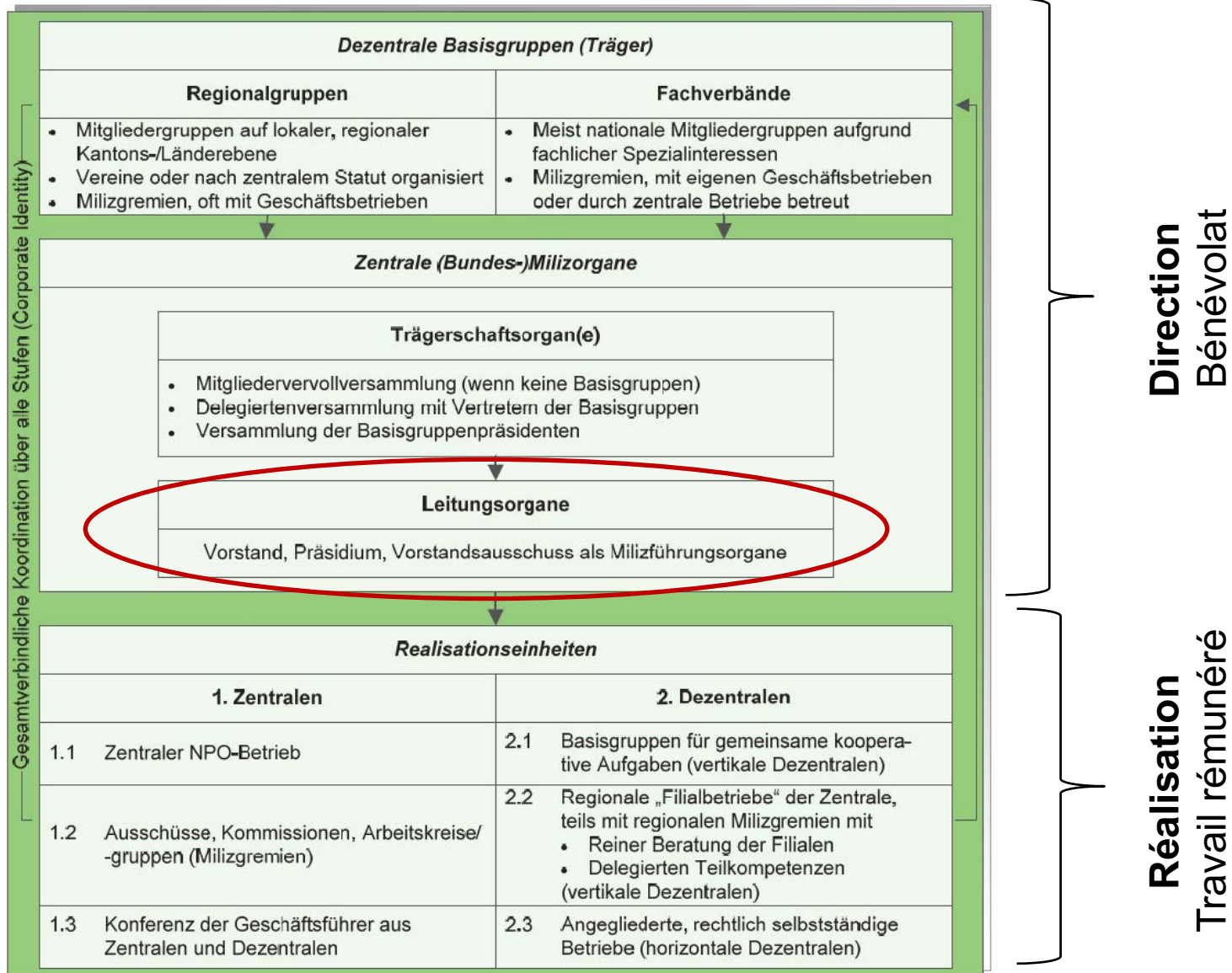


Comment trouver et motiver des membres pour le Comité?

Telle est la question...

Prof. H. Lichtsteiner
Bienne, 21 juin 2017

Le Comité, maillon entre travail rémunéré et bénévolat



Tâche première du Comité

- Les organes bénévoles, qui s'occupent de la **direction** de l'association, cherchent à atteindre, de manière aussi efficace et efficiente que possible, le but de l'ABNL*: la direction se fait au moyen de consignes et d'indicateurs de contrôle.
- * ABNL = Association à but non lucratif
- L'exploitation, au niveau de la **réalisation**, doit définir et mettre en œuvre le contenu matériel des objectifs, des standards de performance et des indicateurs de contrôle.

En bref:

La conduite stratégique incombe au Comité,
la mise en œuvre des stratégies à la Direction.

Particularité des organes bénévoles

Le travail du Comité est influencé par divers facteurs:

- Le Comité agit en tant que collectif
- Il est élu
- Travail à titre accessoire
- Fonction dirigeante ou exécutoire
- Rémunération partielle
- Engagement de durée limitée
- Responsables, clients et collaborateurs de l'organisation

Les tâches du Comité

« La direction a le droit et le devoir de gérer les affaires de l'association et de la représenter en conformité des statuts. » (Art. 69, CC)

De par son mandat, le Comité assure les tâches suivantes:



Organisation



Stratégie



Contrôle

Toutes les autres tâches peuvent être déléguées!

Cahier des charges du Comité



Du point de vue juridique, le Comité est en mesure de:

- **Détecter les évolutions** et les anticiper au moyen de mesures adéquates.
- **Répartir** judicieusement les tâches, **compétences** et responsabilités au sein de l'association.
- Etablir des **mécanismes de contrôle** qui fonctionnent.

Du point de vue organisationnel, le Comité est en mesure de:

- Comprendre quels sont les **intérêts** des membres.
- Elaborer des **solutions susceptibles de recueillir la majorité.**
- Faire **accepter** et comprendre le travail tant à l'interne qu'à l'externe.
- **Mettre en œuvre, voire imposer,** les décisions.



Mais pourquoi s'engager dans un Comité, au juste?

- Politiquement: **faire participer les personnes concernées!**

Satisfaire la conception de la démocratie, telle qu'elle est ancrée dans la culture occidentale. (Müller, 1996)



⇒ Les discussions et les décisions doivent être **ouvertes!**

- **Factuellement: améliorer la capacité à résoudre les problèmes!**

Les groupes sont toujours plus performants que les individus. (Stasson/Bradshaw (1995))

- ▶ En général, les groupes résolvent sensiblement mieux les problèmes que les individus pris isolément.
 - ▶ La capacité de tout un chacun à résoudre les problèmes est favorisée au sein d'un groupe.
 - ▶ Les maillons forts d'un groupe influent positivement sur le résultat obtenu par le groupe entier.
 - ▶ Le résultat du groupe est légèrement meilleur à celui obtenu par son membre le plus fort.
- ⇒ **Les questions doivent être des problèmes complexes!**

De quels membres un Comité a-t-il besoin?

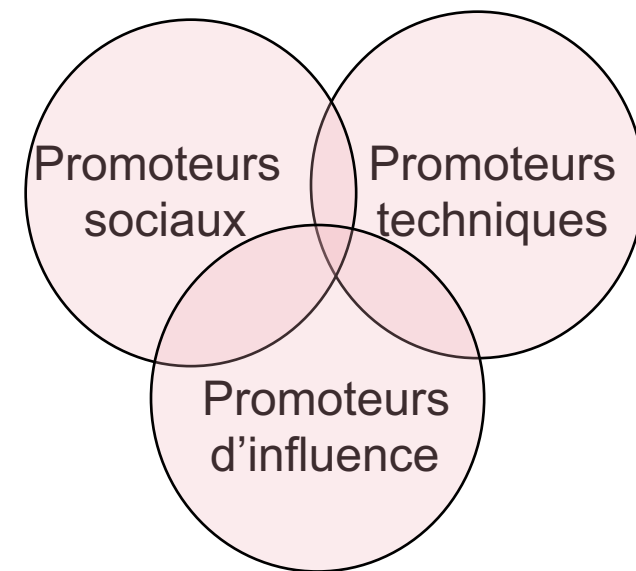
La qualité d'un réseau est bien plus importante que sa densité,

car: (Rodan/Galunic, 2002)

- ▶ un réseau dense comporte de nombreuses redondances;
- ▶ de nombreuses redondances baissent les exigences posées à chaque entité d'un système.

Membres

- Composition
- Potentiel novateur
- Participation



⇒ Il faut des personnes **différentes, ouvertes, engagées!**

Difficile de trouver de bons membres pour un Comité!



« Si tu me succèdes,
je pourrai enfin remettre mon mandat! »

... et ce ne sera pas plus simple à l'avenir!

Le contexte est de plus en plus difficile:

- ▶ Nombre croissant d'organisations associatives
- ▶ Mobilité croissante et ancrage local faiblissant
- ▶ Disposition moindre à s'engager de manière fixe
- ▶ Davantage de personnes issues de la migration
- ▶ Economie axée sur la rentabilité
- ▶ Individualisme croissant



La disposition à fournir un travail bénévole décroît!

En % de la population résidente (dès 15 ans)

Bénévoles dans une organisation



Bénévoles en dehors d'une organisation



Dons à des fins caritatives



QUELLE: FREIWILLIGEN-MONITOR 2016 NZZ-Infografik/cke

- Le nombre de personnes élues pour un mandat est passé de 13 à 10%.
- Le temps investi est passé de 15 à 11 heures par mois.
- Le nombre de personnes s'engageant plus de 20 heures par mois s'est réduit de moitié.
- Les 15-34 ans s'engagent toujours plus rarement.
- Le bénévolat informel progresse.

⇒ **Pour les associations et les groupements, la recherche de bénévoles est de plus en plus difficile!**

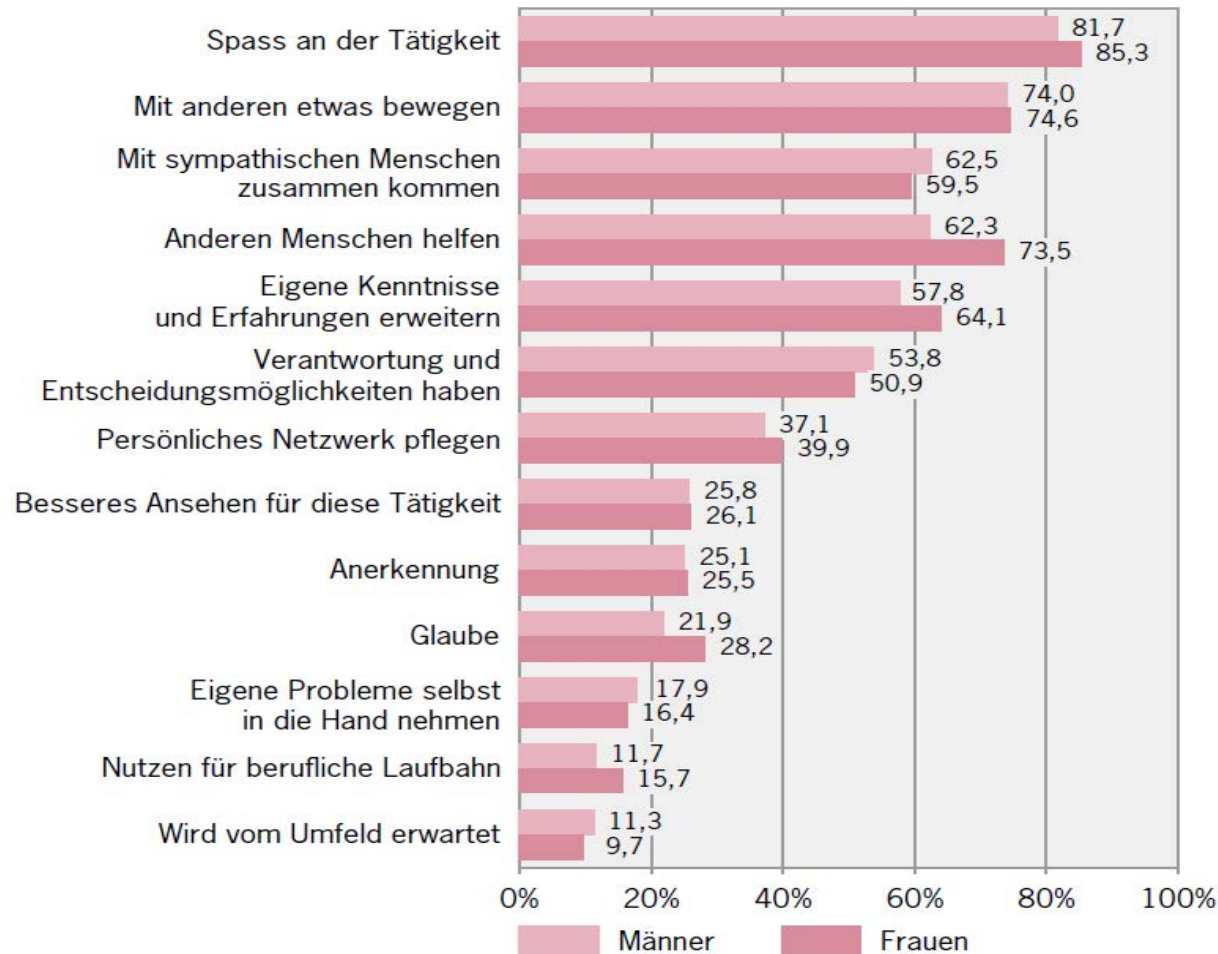
De nos jours, qui s'engage à titre bénévole?

La disposition à travailler bénévolement est influencée favorablement par les facteurs suivants:

- Formation tertiaire
- Plus de 40 ans
- Suisse (allemand)
- Marié(e)
- Enfants en âge de scolarité
- Intérêt politique



Quels sont les facteurs motivants?



⇒ Possibilité de **faire bouger les choses et de leur conférer du sens**, dans une ambiance respectueuse!

Quels sont les facteurs démotivants?

Sont causes de frustration:

- Investissement excessif (en temps) (42%)
- Engagement fixe, à long terme (36%)
- Crainte de ne pas être à la hauteur (24%)



Comment les Comités peuvent-ils réagir?

Conserver les membres actuels, en réduisant leurs sources de frustration!

- **Eviter un investissement excessif en temps:**
 - Répartir les charges au sein des organes
 - Eviter le cumul des mandats
 - Répartition judicieuse des tâches entre travail rémunéré et bénévolat
 - Introduire une interaction coopérative et MbO/MbE
 - Recourir à des groupes de travail temporaires (dans la mesure du possible)
 - Réduire le nombre de séances, privilégier l'échange électronique



- **Eviter les engagements fixes, à long terme**

- Mandats avec réélections ouvertes
- Limitation de la durée des mandats
- « Plans de carrière » ouverts



- **Réduire la crainte de ne pas être à la hauteur:**

- Profil de poste (y compris temps nécessaire) pour toutes les fonctions
- Temps d'essai
- Initiation à la tâche
- Formation continue
- Soutien professionnel par la Direction



Trouver de nouvelles personnes grâce à un environnement de travail motivant:

- Déléguer au lieu d'instruire.
- Travailler dans des groupes de projets ad hoc plutôt que dans des commissions permanentes.
- Transférer des tâches, compétences et responsabilités.
- Favoriser l'échange virtuel plutôt qu'organiser des réunions.
- Discuter ouvertement plutôt qu'informer unilatéralement.



Conclusion

Facteurs favorisant un travail motivant au sein des Comités:

- Traiter des questions **complexes**
- Encourager et cultiver le **dialogue**
- Prendre de véritables décisions **participatives**
- Déléguer les responsabilités et les **compétences**
- Favoriser consciemment la **diversité** des membres

**Trouver les bons membres pour un Comité
est avant tout le résultat d'une
culture organisationnelle basée sur
le respect et l'appréciation!**

Contact

Prof. Hans Lichtsteiner
hans.lichtsteiner@vmi.ch

Verbandsmanagement Institut (VMI)
Université de Fribourg
Bd. de Pérolles 90
Case postale 1559
CH-1701 Fribourg

Tél. +41 (0)26 300 84 00
Fax +41 (0)26 300 97 55