
COMMENT METTRE SUR PIED DES COMITÉS ET DES SOUS-COMITÉS



Bonjour !

Bienvenue à l'atelier :

« Comment mettre sur pied des comités et des sous-comités »

Cet atelier a pour but de vous familiariser avec divers éléments de base liés aux sous-comités.

Cet atelier, qui favorise le développement de groupes bénévoles, vous est offert afin de renforcer les habiletés de bénévolat au sein de votre organisme ou de votre groupe.

Nous vous offrons cet appui afin d'ajouter quelques éléments à vos connaissances déjà acquises.

Nous vous encourageons à poser des questions à n'importe quel moment durant l'atelier.

Nous espérons que cet atelier vous servira de guide et que vous pourrez l'utiliser, dans l'avenir, en tant que référence dans votre organisme.

Bonne lecture !

Introduction

Des comités efficaces peuvent constituer une des plus importantes bougies d'allumage au cœur même d'un organisme. Le travail au sein d'un comité peut et doit être une expérience des plus enrichissantes à la fois pour le participant et pour l'organisme.

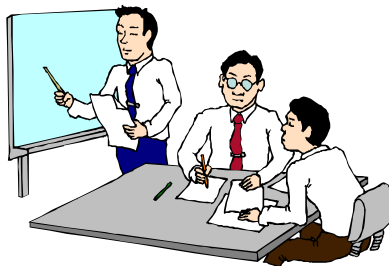
Même si le but et les objectifs d'un comité sont énoncés de façon claire et concise, il y a plusieurs autres facteurs qui contribuent au fait qu'un comité réussit ou ne réussit pas à accomplir la tâche qu'on lui a confiée; il en est d'ailleurs ainsi de tout groupe de personnes qui tente de réaliser un but commun.

Le présent document explique brièvement pourquoi les comités existent et comment ils doivent fonctionner. Il est conçu pour vous aider à vous assurer, en tant que leader dans votre organisme, que votre comité fonctionne bien et qu'il atteint les objectifs que le groupe s'est fixés.

Avons-nous besoin d'un sous-comité ?

Il y a plusieurs bonnes raisons de former des comités; ces raisons s'appliquent à tous les genres de comités, indépendamment des tâches qu'ils doivent accomplir.

- Les responsabilités sont partagées.
- Il y a davantage de membres qui participent.
- Les compétences spécialisées des membres sont mieux utilisées.
- En participant à un comité, les membres moins expérimentés prennent de l'assurance.
- Un comité étudie les questions de façon plus détaillée.
- Un organisme peut s'acquitter de ses fonctions plus efficacement s'il confie certains travaux aux comités qu'il parraine.



Avons-nous besoin d'un comité « Immédiatement » ?

Si l'on n'est pas en mesure de formuler par écrit le but du comité, il s'agit probablement d'un comité inutile. Lorsque l'on propose la formation d'un comité et que l'on désire lui formuler un mandat, il faut répondre aux questions suivantes :

- Quel est le but du comité ?
- Quelles sont ses responsabilités et ses limitations ?
- Quelles sont ses tâches particulières ?
- Quand le travail doit-il être terminé et quel genre de rapport le comité doit-il présenter ?
- Quel est le rôle des dirigeants et comment les membres du comité sont-ils recrutés ?
- Le comité dispose-t-il d'un budget ?
- Quelle est la durée du mandat des membres; quelles sont les méthodes utilisées pour combler les postes vacants et nommer un président ?
- Quels sont les pouvoirs du comité ?
- De quelles ressources a-t-il besoin ? Quelles sont les ressources immédiatement disponibles ?

L'organisme qui parraine un comité doit se charger de définir, habituellement par l'intermédiaire de son cadre de direction, le but du comité, ses limitations et ses responsabilités. Le mandat écrit doit faire partie des statuts du comité ou de la proposition qui est à l'origine de ce comité. Il faut dresser la liste des membres qui font partie des comités permanents. Cette liste permet de faire parvenir aux membres toute la documentation écrite adressée aux comités et l'organisme peut en prendre rapidement connaissance.



" L'atmosphère doit être détendue et sans cérémonie....

... cependant, la rencontre doit être structurée."

Types de comités

Il y a deux types de comités :

1. Les comités permanents. Ils découlent des ordres permanents, des règles de fonctionnement, des statuts ou des règlements d'un organisme. Ces comités existent et fonctionnent pour ainsi dire de manière permanente, par exemple, le comité des finances, le comité de formation, le comité des mises en candidature, etc.

2. Les comités ad hoc. Ils sont nommés dans un but particulier et ont une existence à court terme.

Si les charges de travail sont très lourdes et de nature très complexe, ces deux types de comités peuvent former des sous-comités pour leur prêter main-forte.

Nous avons besoin d'un comité ? - faisons en sorte que ce soit un excellent comité !

Pour former un comité de qualité supérieure, il faut respecter les deux grandes procédures suivantes :

1. La sélection des membres. On sera plus efficace dans le choix des membres d'un comité si l'on tient compte de leurs compétences, de leurs intérêts et de la dimension du groupe. Dans la plupart des cas, l'idéal est de recruter de cinq à neuf personnes pour former un comité.

2. L'orientation du comité. C'est le président du comité qui oriente les membres vers la réalisation des objectifs du comité et la satisfaction des attentes de l'organisme. La structure de l'organisme, ses règles de présentation des rapports, son rôle et ses responsabilités sont clairement définis. On doit également tenir compte des attentes personnelles de chacun des membres.

Le **président du comité** joue un « rôle prépondérant » dans tout le travail du comité. **L'organisme doit choisir cette personne avec beaucoup de soin.**



Il faut désigner quelqu'un qui démontre beaucoup d'intérêt et qui a de la facilité à travailler en équipe. Le rôle du président ne consiste pas nécessairement à agir comme expert technique au sein du groupe. (Le fait qu'une personne soit habile à recruter des membres ne signifie pas qu'elle sera à l'aise pour présider le comité.) Le président ou la présidente doit avoir un bon sens de l'organisation des programmes et des personnes. Il ou elle doit savoir comment amener les autres membres, qu'il s'agisse de spécialistes ou de travailleurs, à participer au travail du comité et leur fournir une motivation en ce sens. La personne qui occupe la présidence assume également les responsabilités suivantes :

- établir et présenter les rapports du comité à l'organisme;
- s'assurer de préparer la relève en se choisissant un successeur qui pourra éventuellement le relayer à la présidence;
- dresser les ordres du jour, convoquer les réunions et solliciter la participation de tous les membres.

L'organisme qui parraine un comité se doit de bien orienter son président - et de le faire honnêtement !



Exercer des pressions pour qu'une personne accepte la présidence en utilisant de la "tâche facile" n'est pas très prudent ni très loyal et donne rarement de bons résultats!

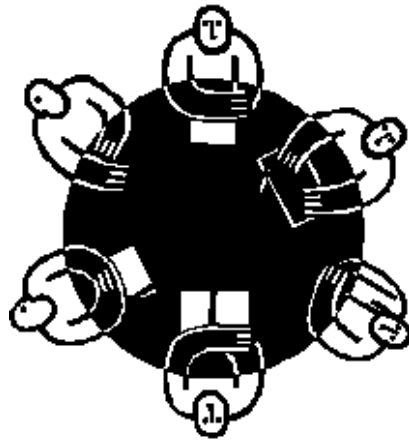
Établissement de rapports

**** Les comités relèvent directement de l'organisme qui les a mis sur pied.**

Les rapports des comités doivent être inscrits à l'ordre du jour des réunions générales. C'est habituellement le président ou la présidente du comité qui présente le rapport. Une liste de recommandations particulières doit figurer à la fin du rapport. La concision est de rigueur, sinon l'économie de temps réalisée en confiant le travail à un comité peut s'avérer négligeable. Le rapport doit cependant faire mention de toutes les discussions que l'on a tenues et de toutes les options que l'on a envisagées. Si ce genre de renseignements n'est pas fourni, l'organisme peut soupçonner le comité d'être « passé à côté de la question ».

Deux motions s'appliquent à la présentation d'un rapport et elles sont habituellement proposées par la personne qui occupe la présidence :

1. « Le rapport est accepté ». C'est la motion habituelle lorsque le rapport ne contient aucune recommandation particulière ou n'exige aucune intervention précise.
2. « Le rapport est adopté ». Si le rapport est adopté, toutes les recommandations qu'il contient deviennent des décisions de l'organisme et les mesures qu'il propose doivent être mises en application. Les responsabilités que ces mesures engagent (qu'il s'agisse de responsabilités juridiques ou autres) incombent alors à l'organisme qui parraine le comité.



" Le but du comité doit être clair pour tous."

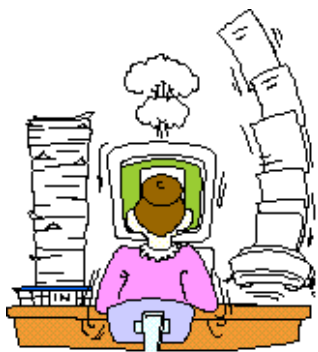
L'organisme doit réagir au rapport accepté ou adopté que lui présente le comité :

- le transmettre à un autre comité ou à une personne qui en assurera le suivi;
- le renvoyer au comité pour obtenir des éclaircissements ou pour qu'il en assure le suivi;
- le reporter;
- le rejeter.

Il est important de remercier le comité ou de lui exprimer de la reconnaissance de manière convenable lorsqu'il a fait un bon travail (même si le rapport contient quelques critiques); ces remerciements constituent un facteur de motivation et incitent le comité à continuer de travailler efficacement.

Caractéristiques d'un comité qui fonctionne bien

- Le but du comité est clair pour tous.
- L'emploi du temps est soigneusement contrôlé : la longueur des réunions ainsi que le calendrier général des activités du comité.
- Les membres sont attentifs à leurs besoins respectifs; il existe une bonne communication entre tous les membres.
- L'atmosphère est détendue et sans cérémonie.
- Le président ou la présidente et les membres sont bien préparés pour les réunions.
- Les membres démontrent de l'intérêt et sont bien motivés.
- Les procès-verbaux sont complets et concis.
- Le comité évalue périodiquement son propre rendement.
- Les membres reçoivent des témoignages de reconnaissance et d'appréciation pour qu'ils aient l'impression d'apporter réellement une contribution à l'organisme.
- Le travail du comité est bien accepté et constitue une contribution valable à l'organisme.



" Les procès-verbaux doivent être complets et concis. "

La première réunion d'un comité

- commencer à l'heure fixée.
- déterminer l'heure à laquelle la séance sera levée.
- Ouvrir la réunion.
- Énoncer le but de la réunion.
- Nommer un secrétaire pour prendre note des mesures prises ou des recommandations faites par le comité.
- Quel est le travail de notre comité ?

-
- Discuter du mandat confié au comité et encourager les membres du groupe à se prononcer sur les solutions possibles ou sur les renseignements supplémentaires dont ils ont besoin.
 - Établissement des priorités, des buts.
 - Quels sont les renseignements supplémentaires requis ?
 - Dresser une liste des mesures à prendre qui permettront au comité de s'acquitter de son mandat.
 - Existe-t-il d'autres programmes ou projets que nous devrions étudier ?
 - Y a-t-il quelqu'un ou un autre organisme qui a vécu une expérience semblable ?
 - Y a-t-il un autre organisme qui a réussi à régler un problème du même genre ?
 - Le comité a-t-il besoin d'une personne-ressource faisant partie du personnel pour le conseiller ?
 - En dernier lieu, attribuer des noms précis aux priorités, mesures ou projets et préciser les calendriers d'exécution qui permettront de les réaliser.
 - Mettre les activités prioritaires en marche.
 - Confier chaque projet ou activité à une personne ou à un petit sous-comité.
 - Déterminer les dates des rapports d'étapes pour chacun des mandats attribués.
 - Déterminer la date et l'heure de la prochaine réunion.
 - Lever la séance.



Rapport de comité

Nom du comité : _____

Mandat du comité : _____

Principaux sujets de discussion : _____

Recommandations et (ou) sujets à rediscuter :

Noms des membres du comité qui assistent aux réunions :

Date : _____

(signature) _____ Président(e)

Résumé

On doit nommer des comités lorsque le travail est trop exigeant pour une seule personne.

Les comités sont utiles lorsqu'il s'agit de cerner une question, de résoudre un problème complexe et d'amener les membres d'un groupe à participer.

Les bons comités réussissent à bien planifier leur travail et c'est habituellement grâce au rôle prépondérant que joue le président ou la présidente.

On peut comparer un organisme en santé à un bon livre; le contenu du livre est l'équivalent des activités de l'organisme. Mais sans reliure (le cadre de direction, le conseil), sans table des matières (le but, le mandat), sans entêtes de chapitres et sans pages (le président ou la présidente du comité et les membres), les activités n'auraient aucune orientation ni aucun sens.

Pour écrire (et lire) un livre, il faut des entêtes de chapitres et des pages; il en va de même des comités : leurs présidents et leurs membres jouent un rôle essentiel dans la santé d'un organisme !

MANDAT DU COMITÉ

Nom du comité

Raison d'être

Membres

Délai d'exécution des tâches (comité *ad hoc*)

Pouvoir

Obligation de rendre compte

Orientation

Calendrier des réunions

Responsabilités et fonctions

Budget

LES AVANTAGES DES COMITÉS

- ILS PERMETTENT UNE MEILLEURE DISTRIBUTION DE LA CHARGE DE TRAVAIL.
- ILS SONT CONSTITUÉS DE PETITS GROUPES QUI PEUVENT SE RÉUNIR PLUS FACILEMENT.
- ILS PERMETTENT UNE PLUS GRANDE PARTICIPATION INDIVIDUELLE.
- ILS PEUVENT FOURNIR À DES GENS NE FAISANT PAR PARTIE DU CONSEIL L'OCCASION DE PARTICIPER.
- ILS FONT APPEL AUX COMPÉTENCES ET INTÉRÊTS SPÉCIAUX DES MEMBRES
- ILS SERVENT DE « TERRAIN D'ENTRAÎNEMENT » POUR LE CONSEIL

LES GENRES DE COMITÉS

LES COMITÉS PERMANENTS

- Ils sont habituellement nommés et définis dans les règlements.
- Ils s'occupent du fonctionnement ordinaire de l'organisme.
- Ils doivent rendre régulièrement compte de leurs activités au conseil.

LES COMITÉS *AD HOC* OU SPÉCIAUX

- Ils sont créés par le conseil pour accomplir des tâches spécifiques.
- Les limites de leurs pouvoirs et les dates d'exécution de leurs tâches doivent être spécifiées.
- Ils ont une existence temporaire.

L'ÉTABLISSEMENT DES COMITÉS DU CONSEIL

Un comité est habituellement présidé par un membre du conseil, si l'acte constitutif l'exige. Celui-ci peut aussi stipuler si le président sera élu ou nommé et si les membres seront élus par une motion du conseil ou nommés par le président. Lorsque l'acte constitutif ne précise pas ces points, le conseil devrait élaborer des politiques pour guider la formation des comités.

La durée du mandat des membres du comité peut aussi être déterminée dans les règlements ou dans les attributions du comité. Les membres des comités permanents devraient avoir des mandats qui se chevauchent, afin de maintenir la continuité au sein de ces comités.

Directives pour la formation d'un comité

Choisissez des membres qui ...

- s'intéressent aux activités du comité,
- s'engagent à poursuivre les objectifs de l'organisme,
- possèdent une compétence et une connaissance pertinentes au travail du comité, représentent différentes facettes de l'organisme,
- travailleront bien ensemble,
- sont de bons chefs de file, et
- entretiendront la communication entre le conseil et le comité.

MANDAT DES COMITÉS

Il importe que le rôle et les responsabilités d'un comité soient clairement énoncés. Lorsque les membres d'un comité savent ce qui est attendu d'eux, il est plus probable qu'ils vont aimer leur tâche et produire davantage.

Directives pour l'élaboration d'un mandat

Tout mandat devrait comprendre les points suivants :

Nom du comité _____

Raison d'être _____

Membres :

Une représentation de groupes spécifiques est-elle nécessaire ? _____

Est-il nécessaire qu'il y ait un personnel de soutien ? _____

Quelles sont les personnes qui conviennent ? _____

Durée du mandat _____

Les membres sont-ils nommés ou élus ? _____

Délai d'exécution des tâches confiées aux comités *ad hoc* _____

Pouvoir :

Quels pouvoirs détient le comité ? _____

Obligation de rendre compte :

À qui doit-il rendre des comptes ? _____

À quelle fréquence ? _____

Orientation :

De quelle façon les nouveaux membres sont-ils orientés ? _____

Calendrier des réunions : _____

Responsabilités et fonctions : _____

Budget : _____

LES DOSSIERS D'UN COMITÉ

Tout comité doit avoir un ordre du jour pour ses réunions et les procès-verbaux doivent être conservés.

Les rapports d'un comité sont présentés au conseil pour trois raisons :

1. Information
2. Discussion
3. Action

Les comités devraient soumettre leurs recommandations au conseil sous forme de motions, qui peuvent ensuite être discutées, s'il y a lieu, avant d'être adoptées ou rejetées par le conseil. Lorsque les membres d'un comité ne sont pas tous d'accord au sujet d'une motion présentée par le comité, ce fait peut être indiqué, si les membres dissidents le désirent.

Quels dossiers laisser au prochain comité permanent ?

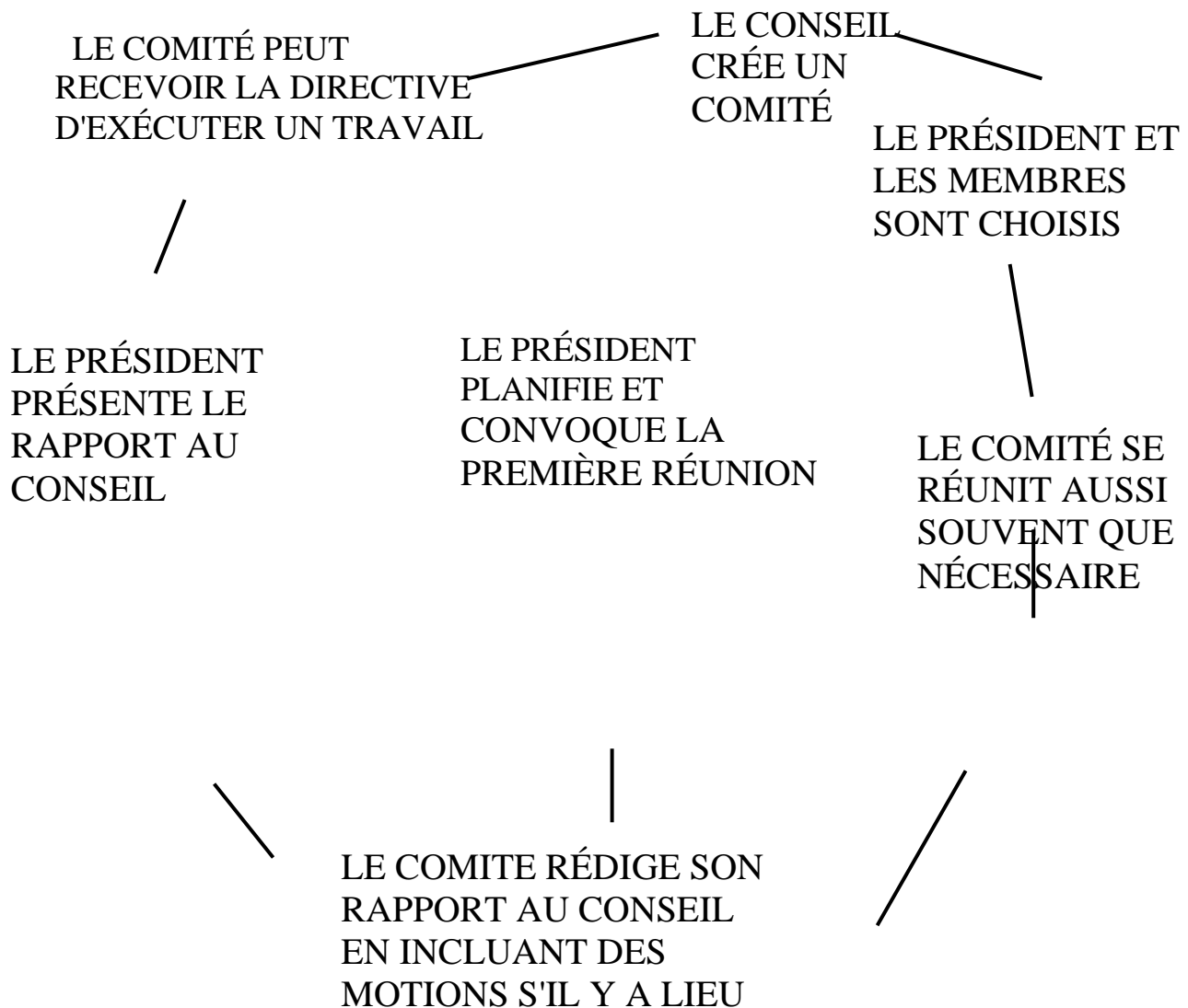
1. Une liste précise des membres du comité, incluant leurs noms, leurs adresses et leurs numéros de téléphone
2. Tous les procès-verbaux du comité
3. Toute la correspondance
4. Les manuels de procédure et les outils de travail
5. Toute affaire en suspens dont le nouveau groupe aura à s'occuper devrait lui être signalée
6. Des suggestions pour l'année à venir.

Schéma du rapport d'un comité *ad hoc*

1. Le nom du comité.
2. La date de formation du comité.
3. Le travail qu'il a été demandé au comité d'exécuter.
4. Le nom des personnes qui ont siégé au comité.
5. Le nombre de réunions qui ont eu lieu.

-
6. Une brève description de la façon dont le travail a été exécuté, du matériel examiné, etc.
7. Les résultats de ses recherches, ses conclusions et ses recommandations.

SÉQUENCE HABITUELLE DU FONCTIONNEMENT D'UN COMITÉ



Note : II s'agit ici d'une simple séquence pour un comité *ad hoc*. Les comités permanents se conformeraient à ce processus de façon continue, en rendant régulièrement compte de leurs activités au conseil.

