



ESPACE**OBNL**



Fonction de gestionnaire d'OBNL
Conseil d'administration
Services / Opération projets

Comment devenir
un acteur de changement
et développer votre OBNL

—
Notre marche à suivre en 6 étapes

Devenir un acteur de changement et développer votre OBNL en 6 étapes



ESPACE**OBNL**

info@espaceobnl.ca
espaceobnl.ca

Depuis 7 ans, j'ai la chance de rencontrer et de côtoyer une multitude de gestionnaires d'OBNL. Certains d'entre eux sont des modèles inspirants, car après quelque temps en poste, ils/elles sont arrivé(e)s à transformer leur organisation. Par leur travail, ils/elles ont mobilisé leurs ressources et leur milieu pour atteindre des niveaux impressionnants. La beauté d'être consultant c'est de pouvoir apprendre de tous ces gens inspirants.

Le présent document est une synthèse des différentes observations que j'ai faites en travaillant avec eux.

Ce texte est une compilation de conseils, d'astuces, de bonnes pratiques dont j'ai eu la chance d'être témoin. Je vais donc partager avec vous certains concepts qui proviennent de mes échanges avec eux. Je vais m'attarder principalement sur ce qu'un gestionnaire peut faire pour accompagner le changement et transporter son organisation à un sommet.

Je ne me lance pas dans une carrière de coach de vie. Je préfère dire que j'ai écouté des gestionnaires et je rapporte ce qu'ils font pour propulser leur OBNL. Ce sont de bonnes habitudes à prendre pour vous permettre d'être en mode « développement » et de créer de « nouveaux projets porteurs ».

Pour chaque point il y a une section où vous pourrez déjà inscrire vos idées, ce que ça vous inspire et ce que vous pourriez inclure dans votre routine pour y arriver. L'objectif de ce document est de vous permettre rapidement de prendre de bonnes habitudes et de graduellement mettre en place des changements autour de vous.

Nous vous recommandons de réfléchir aux partenaires et alliés éventuels pour que vous ayez en tête les bonnes personnes pour entamer ces changements.

Gardez en tête que ce document a comme objectif de vous inspirer et de bonifier vos actions pour maximiser votre potentiel d'acteur du changement.

À PROPOS DE STÉPHANE PARENT



Comptant près de 24 ans d'expérience en communication événementielle et expérientielle, Stéphane Parent est fondateur de Conciergerie Marketing, spécialisé dans l'optimisation des revenus autogénérés et la commandite. Il enseigne également la stratégie et la commercialisation événementielle à l'Institut de Tourisme et d'Hôtellerie du Québec. En 2017, avec un associé, il lance ESPACE OBNL.

1 - DONNEZ-VOUS LE TEMPS DE RÉFLÉCHIR

Trop souvent j'entends des gestionnaires me dire qu'ils n'ont pas le temps de réfléchir ou de travailler sur la stratégie. Ils disent avoir trop de feu à éteindre et être trop occupés pour suivre des formations ou pour prendre le temps de réfléchir au futur de l'organisation. Ils disent être submergé avec la gestion au quotidien qui les occupe déjà au maximum.

Un réflexe de la sorte cause un manque de vision à long terme. Ça réduit les occasions de réflexion tout en diminuant l'ouverture face aux opportunités potentielles.

C'est un piège commun duquel il faut sortir. Le manque de temps pour la réflexion est très souvent un symptôme causé par différentes problématiques comme la difficulté à déléguer. Cela illustre aussi très clairement le manque de solutions pour améliorer le financement ou les opérations. Prendre du temps pour réfléchir deviendra rapidement un moyen de vous illustrer, car vous aurez la capacité de produire des idées neuves et d'analyser l'environnement complexe qui vous entoure. Vous maîtriserez mieux vos dossiers et pourrez détecter les pistes de solution plus facilement.

On retrouve cette problématique particulièrement chez 2 types de gestionnaires (faite attention si vous êtes dans une de ces catégories) :

- La directrice générale qui est lancée dans l'action sans trop d'encadrement stratégique de son conseil d'administration.
- Le gestionnaire qui a peu d'expérience en gestion, mais qu'on propulse à la tête de l'organisation, car c'est l'employé le plus sénior et qu'il connaît bien l'organisation.

Aujourd'hui, vous n'êtes plus juste un exécutant, maintenant c'est vous qui avez les mains sur le guidon. Vous avez donc une nouvelle responsabilité : faire grandir l'organisation. Et pour y arriver, vous aurez besoin de réflexion et de moments de détachement.



**VOUS DEVRIEZ PRENDRE 2 À 4 HEURES AU MOINS
UNE FOIS PAR MOIS POUR RÉFLÉCHIR.**



Devenir un acteur de changement et développer votre OBNL en 6 étapes



ESPACE**OBNL**

info@espaceobnl.ca
espaceobnl.ca

Incorporez dans votre horaire mensuel quelques exercices amusants et formateurs :

- Faites une liste des choses que vous aimeriez changer.
- Écrivez une histoire (un conte de fée par exemple) autour de votre organisation pour visualiser ce que ça pourrait devenir.
- Réinventer le monde et votre OBNL autour d'un bon repas.
- Faites un SWOT de manière régulière. Ce n'est pas juste un outil pour les consultants.
- C'est un bon point de départ de cartographier les forces, faiblesses, risques et opportunités de votre organisation. En en discutant avec vos employés et votre CA, vous aurez une vision plus claire. Si vous ne connaissez pas l'outil, je vous invite à faire quelques recherches sur Google.
- Dessiner votre OBNL parfait. Sans devenir Picasso de manière graphique, produisez un travail dans lequel vous imaginez votre mission exécutée.

En résumé, sortez des opérations à intervalle régulier pour bien assumer votre rôle de gestionnaire.

Devenir un acteur de changement et développer votre OBNL en 6 étapes



ESPACE**OBNL**

info@espaceobnl.ca
espaceobnl.ca

ÇA VOUS INSPIRE QUOI ?

QUE POURRIEZ-VOUS FAIRE POUR INTÉGRER LE TOUT DÈS DEMAIN ?

QUI SONT VOS PRINCIPAUX ALLIÉS ET PARTENAIRES POUR LA MISE EN PLACE ?

2 - PROJETEZ-VOUS DANS LE TEMPS ET PLANIFIEZ-EN LA RÉALISATION

En tant que dirigeant vous avez votre mot à dire sur la direction à prendre pour faire progresser l'organisation. Il y a différentes écoles de pensée sur le rôle du dirigeant dans la stratégie d'un OBNL. Certains disent que c'est la responsabilité du conseil d'administration. D'autres (comme moi) pensent que c'est un travail d'équipe entre les deux entités : conseil d'administration et comité de direction. Dans bien des organisations, le comité de direction est composé d'une seule personne la directrice générale. Mais pour ceux qui ont des spécialistes pour les aider, il est essentiel que ces personnes contribuent à la vision stratégique. Gardez en tête que la directrice générale est la leader de l'organisation. C'est elle fait arriver les affaires et qui règle les dossiers.

En tant que gestionnaire, une partie de votre travail est d'être une éponge d'information. La DG est la seule qui a une vue d'ensemble et donc qui a la meilleure vision de ce qui devra être fait pour le futur. Il est au centre des interactions de tous les acteurs : clientèles, administrateurs, employés, bénévoles... Vous pourrez produire une vision pour l'organisation.

Pour répondre à la mission de votre organisation et accomplir le maximum, vous devez être en mesure de répondre à cette question essentielle :



OÙ SERA RENDUE VOTRE ORGANISATION DANS 3 OU 5 ANS ?



Comme vous êtes le capitaine du bateau, il est essentiel que vous sachiez quelle est votre destination. Je suis toujours étonnée de voir à quel point les gestionnaires ont de la difficulté à répondre à cette question, même de manière hypothétique.

Devenir un acteur de changement et développer votre OBNL en 6 étapes



ESPACE**OBNL**

info@espaceobnl.ca
espaceobnl.ca

Lors de discussion avec des dirigeants reconnus et établis, plusieurs d'entre eux m'ont affirmé que lors de leur entrevue d'embauche ils avaient déjà une stratégie pour l'organisation. Pour un CA, c'est rassurant, car cela démontre que vous avez une vision, que vous vous êtes informé et que vous avez du leadership.

Ne soyez pas la remorque d'un processus de réflexion stratégique. Prenez le devant et concevez-vous une vision d'avenir. Bien entendu, cette vision devra être en accord avec votre CA et votre mission.

Un plan stratégique peut être simple et concis et donc tenir sur une page. C'est ainsi plus facile à véhiculer à travers l'équipe et à faire comprendre aux administrateurs.

Un plan d'une page « one pager » devrait contenir :

- 3-4 objectifs globaux mesurables et raisonnables (Objectifs SMART, demandez à Google)
- 3 à 8 actions à mettre en place pour atteindre les objectifs
- Les indicateurs pour évaluer l'atteinte des objectifs

Faites-en la révision aux 3 mois et récompensez l'équipe quand les objectifs sont atteints. Comme vous voyez, ça peut être simple. Tant que c'est bien réfléchi et bien communiqué à tout le monde. Rien de plus motivant pour un employé ou un bénévole que de savoir pourquoi il exécute une tâche et dans quel esprit son action s'inscrit. Donnez-leur les outils pour qu'ils vous supportent dans la réalisation de votre vision.

En résumé, équipez-vous pour que la croisière du bateau que vous gouvernez soit plaisante et qu'elle atteigne les bons ports.

Devenir un acteur de changement et développer votre OBNL en 6 étapes



ESPACE**OBNL**

info@espaceobnl.ca
espaceobnl.ca

ÇA VOUS INSPIRE QUOI ?

QUE POURRIEZ-VOUS FAIRE POUR INTÉGRER LE TOUT DÈS DEMAIN ?

QUI SONT VOS PRINCIPAUX ALLIÉS ET PARTENAIRES POUR LA MISE EN PLACE ?

3 - INSPIREZ-VOUS !



L'inspiration c'est la base de la motivation !



Je ne me rappelle plus qui disait cela, mais je suis tellement en accord avec cette affirmation. Lorsque je participe à un événement, un colloque, un congrès je reviens avec des pages d'idées et mille et une nouvelles façons de faire. Avec le temps j'ai développé un système qui me permet de trier et de conserver ces idées (merci à Evernote).

En revanche je constate que les gestionnaires d'OBNL ne sortent pas. Bien sûr, les ressources sont limitées, ce ne sont pas toutes les organisations qui peuvent participer à C2 Montréal. Par contre, dans chacun de vos milieux, il y a une multitude d'occasions économiques qui vous permettrait de vous ressourcer et de vous inspirer :

- Des activités de votre chambre de commerce locale (n'oubliez pas que vous dirigez une PME)
- Une activité artistique, la visite d'un musée, d'un festival...
- Un groupe de réseautage, un groupe de pratique ou un cercle d'échange
- Des activités sectorielles comme celles organisées par les pôles d'économie sociale ou les incubateurs d'innovation sociale.

Sortez, découvrez et rester ouvert d'esprit. Les bonnes idées surgissent où on s'y attend le moins.

Sur le web il n'y a pas que des vidéos de chat. Vous y trouverez une source intarissable d'inspiration. Ça peut facilement devenir une perte de temps si on n'a pas des outils et un processus pour aller contrôler notre consommation.

Devenir un acteur de changement et développer votre OBNL en 6 étapes



ESPACE**OBNL**

info@espaceobnl.ca
espaceobnl.ca

Quelques conseils pour que Google, Facebook et Youtube deviennent des outils et non pas des pertes de temps :

- Abonnez-vous à des pages utiles à votre secteur – comme les groupes Facebook et LinkedIn d'ESPACE OBNL. (sur notre site internet, nous avons un texte qui vous présente 10 ressources à suivre en ligne quand on gère un OBNL.)
- Apprenez à vous servir des fil RSS (Google va vous montrer comment)
- Lisez des études et des statistiques. C'est de la lecture plate et difficile, mais on y décèle les tendances et on peut voir ce qui sera porteur dans le futur.
- Soyez membre de groupe de discussion ou de forum.
- Utilisez un chronomètre pour limiter votre temps de lecture et de visionnement.

Depuis quelque temps, quand je commence un mandat avec une DG, une des premières questions que je pose : quel est votre budget de formation et le consommez-vous chaque année ?

Je constate dans bien des milieux que les budgets ne sont pas utilisés complètement et ça m'étonne à chaque fois. Un employé qui apprend est un employé qui sera plus performant. Je suis sûr qu'en lisant ces lignes certains d'entre vous sont allés voir ce qui vous reste de budget...

**LA FORMATION N'EST JAMAIS UNE DÉPENSE,
MAIS BIEN UN INVESTISSEMENT**

Que ce soit la vôtre, celle de vos employés, administrateurs ou de vos bénévoles. En résumé, exposez-vous à la nouveauté, sortez du cadre et soyez une éponge d'apprentissage

Devenir un acteur de changement et développer votre OBNL en 6 étapes



ESPACE**OBNL**

info@espaceobnl.ca
espaceobnl.ca

ÇA VOUS INSPIRE QUOI ?

QUE POURRIEZ-VOUS FAIRE POUR INTÉGRER LE TOUT DÈS DEMAIN ?

QUI SONT VOS PRINCIPAUX ALLIÉS ET PARTENAIRES POUR LA MISE EN PLACE ?

4 - DÉVELOPPEZ VOTRE RÉSEAU

Que vous soyez gestionnaire d'une maison de jeune, d'un parc régional ou d'une chambre de commerce, vous avez un gros noyau de points communs et d'enjeux similaires. Échangez avec vos pairs le plus souvent possibles. Vous avez tout intérêt à apprendre des autres. Le faire, vous fera sauver des sommes importantes au lieu vous payer des consultants. Apprenez à découvrir les autres qui ont un travail similaire au vôtre. Mettez de côté vos impressions de compétition. Cet état d'esprit ne devrait pas exister dans l'amélioration sociale du Québec. Globalement nous tous plus fort.

Prenez le temps d'aller manger avec les autres gestionnaires d'OBNL de votre région ou de votre secteur d'activité. Vous serez surpris de l'aide, des idées et du support que vous recevrez. Différentes opportunités porteuses pour votre organisation pourraient ressortir de ces rencontres :

- Les bases d'une mise en commun de ressources.
- Des projets pour déployer les missions des deux organisations.
- Un transfert de connaissances.
- Du référencement pour des partenaires ou des clients

En se parlant, on se connaît mieux et on devient plus fort. Sans compter qu'en étant moins isolé on s'offre un réseau pour être supporté dans le quotidien.

Un réseau c'est précieux, ça prend des années à se développer et il faut l'entretenir. En tant que travailleur du milieu, votre réseau fait partie de votre bagage et de votre valeur. Entre deux candidats de parcours similaire, celui qui aura un réseau plus développé sera souvent privilégié. C'est un outil incomparable et puissant. Avoir des gens vers qui se tourner en cas de besoin est essentiel au bon gestionnaire. Je suis encore surpris de voir que plusieurs DG n'utilisent pas LinkedIn et n'ont pas de calendrier de rencontre et de réseautage.



**UN RÉSEAU BIEN ENTRETENU VOUS RENDRA
INDISPENSABLE.**



Devenir un acteur de changement et développer votre OBNL en 6 étapes



ESPACE**OBNL**

info@espaceobnl.ca
espaceobnl.ca

ÇA VOUS INSPIRE QUOI ?

QUE POURRIEZ-VOUS FAIRE POUR INTÉGRER LE TOUT DÈS DEMAIN ?

QUI SONT VOS PRINCIPAUX ALLIÉS ET PARTENAIRES POUR LA MISE EN PLACE ?

5 - APPRENEZ À CONNAÎTRE VOS ADMINISTRATEURS

La position de directrice générale est très similaire à celle d'un entrepreneur : on doit être polyvalent et assumer une foule de tâches et de responsabilités. Mais, contrairement à une personne à son compte, vous devez travailler avec votre conseil d'administration, ce qui comporte son lot de défis.

Les CA ne sont pas tous égaux et les administrateurs qui les composent non plus. Les relations entre la direction générale et le conseil d'administration occupent beaucoup de place dans l'esprit du DG. Bien souvent, c'est ce qui peut faire une différence sur votre sommeil.

Certains CA sont exemplaires et réussissent à bien accompagner leur direction générale. D'autres en revanche, sont mal structurés, remplis d'administrateurs avec des agendas cachés et peuvent rapidement faire dévier une organisation de sa route.

Une des bonnes pratiques c'est de connaître vos administrateurs. Ce qui semble une évidence est quand même rare. Je connais peu de directrice générale qui rencontre de manière individuelle leur administrateur au moins une fois l'an.

En quoi c'est important :

- Vous allez vous simplifier la vie en connaissant leurs motivations à siéger sur votre conseil d'administration.
- Ils sont vos premiers ambassadeurs. Ils peuvent vous ouvrir des portes ou vous permettre de rencontrer des gens plus rapidement avec leur aide.
- Les rencontres de CA sont très chargées, ce n'est donc pas la meilleure occasion pour identifier vos alliés selon les situations. Vous devez faire vos devoirs en dehors des réunions du CA.
- Dans les premières années d'une directrice générale dans son poste, ils sont en mesure de l'aider à se retrouver dans l'environnement de l'organisation et identifier les bons joueurs tout en identifiant les défis à relever.

Devenir un acteur de changement et développer votre OBNL en 6 étapes



ESPACE**OBNL**

info@espaceobnl.ca
espaceobnl.ca

- Ça les rend plus humains. Je suis toujours surpris de voir certain DG avoir peur de leurs administrateurs ou de parler d'eux comme étant une structure hors de l'organisation: « Nous la direction générale et eux » (les administrateurs).
- C'est le temps d'approfondir certains dossiers. Les rencontres de CA sont trop souvent surchargées et les dossiers survolés. Je suis certain que plusieurs administrateurs seront plus facilement mobilisables s'ils savent qu'ils peuvent vous rencontrer et discuter avec vous directement.

J'ai régulièrement vu certains présidents de CA être contre une démarche du genre. Trop souvent ils ont peur pour leur leadership et pensent qu'ils vont se faire jouer dans le dos. Si c'est le cas dans votre organisation, il y a préalablement un travail à faire avec votre président pour démontrer que c'est un travail d'équipe et que les structures sont là pour faire avancer collectivement.

Devenir un acteur de changement et développer votre OBNL en 6 étapes



ESPACE**OBNL**

info@espaceobnl.ca
espaceobnl.ca

ÇA VOUS INSPIRE QUOI ?

QUE POURRIEZ-VOUS FAIRE POUR INTÉGRER LE TOUT DÈS DEMAIN ?

QUI SONT VOS PRINCIPAUX ALLIÉS ET PARTENAIRES POUR LA MISE EN PLACE ?

6 - PASSEZ DU TEMPS SUR LE TERRAIN EN CONTACT AVEC LA CLIENTÈLE ET LES PARTENAIRES

Sortir de son bureau est nécessaire. Je sais ça semble simple et couler de source et aussi que pour plusieurs d'entre vous, il n'y a pas assez de temps à l'agenda pour le faire.

Quand je parle visite, je ne fais pas allusion à un petit bonjour en entrant au bureau le matin, mais bien de vous asseoir avec les gens et d'apprendre à les connaître.

VOS BÉNÉFICIAIRES

Comblez-vous encore leurs besoins ? Pourriez-vous en faire plus ? Pourriez-vous le faire différemment ? Sont-ils satisfaits des employés, des programmes et des installations ? Comme humain, ils vont comment ?

VOS BÉNÉVOLES

Prenez le temps de les remercier, de les reconnaître. Seriez-vous en mesure de les mobiliser plus ? Connaissez-vous leurs raisons de s'impliquer ? Sont-ils de bons ambassadeurs ? Connaissent-ils votre mission et votre vision ?

VOS EMPLOYÉS

Surtout ceux de la base qui n'ont pas accès à vous régulièrement. C'est le temps de ressentir ce qui se passe sur le plancher des vaches et de vous imprégner des opérations quotidiennes.

LES PARTENAIRES ET LES ÉLUS

Ça vous permettra de développer des relations qui ne seront pas juste basées sur des demandes de financement. Ils vous identifieront comme un leader présent dans son secteur et non pas comme quelqu'un qui travaille toujours dans son bureau ou derrière un téléphone. Gardez en tête que vous êtes la porte-parole.

Devenir un acteur de changement et développer votre OBNL en 6 étapes



ESPACE**OBNL**

info@espaceobnl.ca
espaceobnl.ca

Ce genre de moments est essentiel pour découvrir ce qu'on vous cache. Vous découvriez aussi ce que vous pourriez faire différemment pour faire progresser votre organisation. Prenez le temps de parler aux gens, souciez-vous d'eux.

Vous devriez intégrer une visite de vos clientèles et de vos installations au moins une fois par 2 semaines. Ce sera pour vous la meilleure occasion pour évaluer votre personnel et diagnostiquer les pistes d'amélioration. De plus, comme nous l'avons expliqué plus haut, c'est une excellente occasion pour prendre une pause, réfléchir et valider certaines idées et aller recueillir de l'information.

Devenir un acteur de changement et développer votre OBNL en 6 étapes



ESPACE**OBNL**

info@espaceobnl.ca
espaceobnl.ca

ÇA VOUS INSPIRE QUOI ?

QUE POURRIEZ-VOUS FAIRE POUR INTÉGRER LE TOUT DÈS DEMAIN ?

QUI SONT VOS PRINCIPAUX ALLIÉS ET PARTENAIRES POUR LA MISE EN PLACE ?

BONUS - DONNEZ-VOUS LE DROIT À L'ERREUR



À ne rien faire, il ne passe rien

—

Prendre des risques c'est risquer de changer le monde



Auteurs anonymes

Aucun trajet n'est tracé d'avance. Il faut se réinventer chaque jour. À ne rien faire, certaines organisations stagnent et sont même en train de mourir. Pour que votre organisation progresse, il faut prendre certains risques calculés et mettre en place de nouvelles initiatives. Ce qui implique que certains projets pourraient ne pas fonctionner. C'est normal et c'est souhaitable. Sans échec l'apprentissage n'existe pas.

Vous devez développer une culture où les initiatives sont valorisées. Mais pour que ça devienne possible, il faut choisir les projets, bien les évaluer pour en diminuer les risques et s'assurer de bien communiquer autour de vous. En tant que leader vous devez commencer à développer cette culture avec vos employés et bénévoles, pour que par la suite votre CA vous offre la même liberté.

Investissez en vous. Étant à la tête de l'organisation vous êtes la ressource la plus importante. Il est donc vital que votre esprit soit stimulé et que vous soyez inspiré au quotidien. Un bon budget de formation est sûrement le meilleur investissement dans un OBNL.

Développer un OBNL est une affaire d'humain qui doit être plus compétent qu'hier !! Prenez les moyens pour y arriver.

Devenir un acteur de changement et développer votre OBNL en 6 étapes



ESPACE**OBNL**

info@espaceobnl.ca
espaceobnl.ca

ÇA VOUS INSPIRE QUOI ?

QUE POURRIEZ-VOUS FAIRE POUR INTÉGRER LE TOUT DÈS DEMAIN ?

QUI SONT VOS PRINCIPAUX ALLIÉS ET PARTENAIRES POUR LA MISE EN PLACE ?

[illegible]