



Services **A**daptés aux  
Besoins des **C**ollectivités

## Feuillelet d'information n<sup>o</sup> 5

### *Assurer une relève*

Les leaders opérationnels sont essentiels pour assurer la mobilisation d'une collectivité, mais il reste que c'est la population qui locale qui doit s'approprier ses actions et non pas les leaders. Le test le plus probant d'un leadership solide est la capacité d'une collectivité de poursuivre son action même lorsque ses leaders communautaires ou opérationnels changent. Bon nombre d'initiatives extraordinaires ont fini en queue de poisson faute d'avoir envisagé et planifié une relève. Les changements de leaders sont inévitables. La question n'est pas tant de savoir **s'il** y aura un changement de leadership, mais plutôt **quand** il se produira. Le processus SABC aide les collectivités à être proactives en leur permettant de planifier concrètement le changement au chapitre de leur leadership.

Il se peut que nous soyons à l'aise, voire familiers avec le concept de planification de la relève lorsqu'il s'agit d'entreprises ou de grandes organisations, mais peu d'entre nous songeons à planifier la relève dans le cas des initiatives communautaires auxquelles nous participons. Après tout, ces initiatives reposent habituellement sur des bénévoles dynamiques, des partenaires communautaires créatifs et des relations plus ou moins formelles. Selon notre expérience, lorsque les gens réfléchissent à des initiatives communautaires qui ont connu du succès, on les entend souvent dire qu'il s'est agi « de bons projets qui se sont déroulés au bon endroit, menés par les bonnes personnes ». Le processus SABC va au-delà de cette formule pour expliquer le succès d'une initiative. Il met en cause des actions concrètes comme le fait de se doter d'une vision collective commune, de valeurs, de buts et d'objectifs communs et d'adopter une approche facilitante plutôt directive en matière de leadership. Les personnes impliquées dans le processus SABC ont un plan d'action communautaire et, fort d'une préparation délibérée, ce plan peut survivre à beaucoup de changements de leadership. N'oubliez pas que le leadership est une habileté qui s'acquiert.

#### **Volets de la planification de la relève**

La planification de la relève comporte à vrai dire quatre volets :

1. L'évaluation du groupe ou de l'organisation
2. L'évaluation des leaders
3. Le renforcement des habiletés des autres membres du groupe
4. L'adoption d'un plan d'action concret pour le remplacement des leaders SABC actuels

Les voix rurales, Outils de formation SABC

Module Oser rêver

Carol Gott, décembre 2007

Pour s'assurer de couvrir ces quatre volets, il faudra y consacrer des efforts réels et refaire régulièrement l'exercice en cours de route. La formation SABC vous montrera comment intégrer ces volets à d'autres étapes de planification habituelles, comme vos plans d'action, vos plans stratégiques à plus long terme et vos plans de recrutement de bénévoles. Vous acquerez ces habiletés à mesure que nous progresserons dans le processus SABC. Pour le moment, suffit d'examiner ces quatre volets et de réfléchir aux façons qu'ils pourraient s'intégrer naturellement aux diverses étapes du processus SABC.

### **Évaluation de votre groupe ou organisation**

Au cours de l'élaboration des outils SABC, nous avons réfléchi au départ des leaders opérationnels et communautaires dans nos propres collectivités et dans les collectivités qui nous ont aidées à produire ces outils et nous avons constaté que les leaders dans les collectivités qui ont survécu au changement de leur leadership n'étaient pas tous semblables. En fait, ces collectivités avaient en commun un autre point important : un but bien précis enchâssé dans une vision communautaire commune et un plan d'action clair.

La première étape dans la planification de la relève est de vous assurer que votre groupe a une vision claire sur papier, des valeurs, des buts et des objectifs communs, ainsi qu'un plan d'action qui vous permettra d'aller de l'avant. Pour qu'elle soit bien claire, cette information doit comprendre une description des trois « R » de la culture organisationnelle, à savoir les rôles, les responsabilités et les relations.

### **Évaluation de vos leaders**

La deuxième étape de la planification de la relève exige que vous fassiez un peu de recherche. Vous devez en arriver à vraiment connaître vos leaders. Voici un certain nombre de questions à vous poser pour évaluer vos leaders :

- Savez-vous ce qui fait de vos leaders actuels de bons leaders?
- Quelles sont leurs qualités?
- Quels sont les attributs que vous admirez chez eux?
- Quel est leur type de leadership?
- Combien de personnes assument du leadership au sein de votre groupe?
- Quels sont les points forts et les points faibles de vos leaders actuels?
- En quoi ces aspects auront-ils une incidence sur le recrutement de vos prochains leaders?

### **Renforcer les habiletés des autres membres de votre groupe**

Tout le monde a le potentiel d'assumer un rôle leadership au sein de sa collectivité et tout monde peut participer au leadership et aider le groupe à réaliser ses buts. La troisième étape de la planification de la relève consiste à vous assurer que tous les membres du groupe ont l'occasion de diriger, même si ce n'est qu'un bref moment. Il est important dans le processus SABC d'adopter une approche en matière de leadership qui

Les voix rurales, Outils de formation SABC

Module Oser rêver

Carol Gott, décembre 2007

soit inclusive plutôt qu'exclusive. N'oubliez pas : on trouve les leaders dans les endroits les plus bizarres! Réfléchissez aux points suivants :

- Vous échangez-vous à tour de rôle certaines tâches, comme présider les réunions ou prendre les notes?
- Avez-vous un registre des atouts/actifs de vos participants?
- Est-ce que vous offrez à tous les membres de votre groupe la possibilité de suivre des cours et de se perfectionner?
- Est-ce que vos leaders actuels agissent comme mentors auprès d'autres membres du groupe?
- Reconnaissez-vous et récompensez-vous les leaders émergents?

### **Adopter un plan pour remplacer, s'il y a lieu, vos leaders**

L'étape finale du processus de planification de la relève consiste à prendre toute l'information réunie lors des trois premières étapes et à l'utiliser pour préparer un plan concret, étape par étape, à suivre si jamais un changement de leadership survient.

À mesure que nous franchirons les différentes étapes du processus SABC, nous reviendrons plus concrètement sur la planification de la relève. Pour l'instant, il suffit de l'avoir à l'esprit.