

7. La Délégation



Définition du dictionnaire : Acte par lequel le dépositaire d'un pouvoir en transmet l'exercice à un tiers.

Cette définition prend tout son sens dans la gestion de nos clubs tant :

- Il est difficile de trouver les « bonnes volontés » et que celles-ci, enfin trouvées, aient les compétences requises pour accomplir les tâches proposées.
- Il est difficile d'accepter que l'on ne puisse pas faire tout seul et que le travail en équipe est la clé de la réussite.

Pour vous aider à trouver le meilleur équilibre entre le « je préfère le faire moi-même, même si je suis débordé » et « ça ne me plait pas, je vais bien trouver quelqu'un pour le faire », nous avons repris quelques idées et conseils tirés de plusieurs ouvrages sur le sujet !

La délégation, une méthodologie rigoureuse :

Elle doit apporter au responsable du club (Président) une plus grande sécurité et un plus grand recul dans sa gestion, à la condition impérieuse de s'appuyer sur une démarche rigoureuse et méthodique.

Nos Présidents de clubs, et nos dirigeants en général, ont compris qu'ils ne pouvaient pas accomplir toutes les tâches "tout seuls", ni suivre tous les dossiers. La plupart ont donc admis (parfois contraints et forcés) qu'ils devaient transférer certains pouvoirs de décision ou d'exécution à d'autres personnes qui offrent les garanties nécessaires à une telle pratique.

Il faut savoir qu'un projet de délégation se prépare. Il repose sur trois étapes à respecter :

- 1) Création d'un climat général propice à la délégation
- 2) Définition précise des tâches et/ou activités à déléguer en priorité
- 3) Choix des personnes susceptibles d'assumer au mieux la délégation

- 1) Le terrain est propice lorsque les membres de l'équipe connaissent bien les objectifs à atteindre, qu'ils les partagent (les réunions de bureau ou/et comité directeur sont indispensables pour cela), et lorsque les responsabilités proposées (dans leur ensemble) correspondent bien au type d'organisation choisi (il faut rester dans un mode de fonctionnement "réaliste" par rapport aux effectifs dont on dispose).

2) Le choix des tâches et/ou des activités à déléguer ne doit pas laisser penser au délégué que le délégataire lui confie des tâches qu'il ne peut ou ne veut pas accomplir !

- Les tâches déléguées sont donc variables en fonction des compétences, disponibilités et aspirations des uns et des autres.
- Dans tous les cas le responsable (en principe le Président) devra effectuer des contrôles réguliers des résultats obtenus et sur l'avancement des dossiers ou missions.

3) Le choix du délégué est très important. Pour vous aider à choisir nous vous rappelons trois règles importantes :

- La délégation n'est pas un outil de remotivation, au contraire elle reconnaît la compétence de l'autre et lui donne le degré d'autonomie adaptée.
- La délégation doit rapprocher la décision de l'opération (une fois la décision prise le délégué doit « agir », même si un « accompagnement » s'impose au début), elle permet de responsabiliser tous les acteurs concernés.
- Les problèmes créés par la jalousie (ou conflits pouvant en découler) ne doivent pas freiner la délégation. Au contraire ces situations peuvent permettre au responsable (Président) d'expliquer les raisons de ses choix et de proposer un "challenge" aux autres membres de l'équipe sur d'autres sujets.

Les pièges à éviter

Une bonne préparation de projet de délégation doit permettre d'éviter :

- La confusion entre dérogation et répartitions des tâches.
Créer ou modifier l'organisation du club en nommant des responsables d'activité n'est en rien déléguer, l'essence de la délégation réside dans le pouvoir de décision nouvellement délégué.
- La délégation "poubelle" : transférer une tâche à faible valeur ajoutée, ne nécessitant aucune compétence spécifique n'a jamais valorisé qui que ce soit.
- La délégation saturante : surcharger un équipier efficace, l'écraser sous le poids de l'effort pendant que les autres jouissent du confort de la routine conduit à l'injustice et au conflit.
- Un manque de délégation de la part d'un dirigeant peut amener à la démobilisation des bénévoles voire à la démission.

Les avantages de la délégation

Elle clarifie le projet (de développement) du club en termes :

- D'identification des compétences pratiques à acquérir par les délégués, **éventuellement les formations à effectuer.**
- De prévision de la **durée probable de l'apprentissage** et de ses modalités de mise en place.
- De **mode de suivi à envisager** selon l'autonomie.
- De **recherche d'indicateurs de contrôle.**

L'approche préalable de délégation

Cela paraît bien théorique dans nos clubs, mais pourtant elle permet au responsable (Président en général) de présenter le projet de délégation à son équipier en :

- Valorisant le projet par des explications claires et précises et en mettant l'accent sur l'implication de l'équipier et des améliorations qui pourront découler de cette délégation.
- Décrivant brièvement le projet de délégation
- Insistant sur les objectifs, les limites et le suivi à mettre en place.
- Créant un climat de confiance par une écoute active pour associer réellement l'équipier au projet commun (en lui proposant de chercher lui même les moyens à utiliser, d'identifier les difficultés prévisibles et de les gérer.

L'approche d'une délégation efficace peut donc se résumer ainsi :

1. Définir et sélectionner les tâches :
 - C'est en principe le travail des membres du bureau.
2. Sélectionner la personne (ou équipe) :
 - En fonction des objectifs, de ses compétences, disponibilités et état d'esprit
3. Évaluer les besoins de formation (ou d'information) :
 - Donc bien identifier les besoins et offres de formation éventuelles.
4. Fixer des buts, des objectifs et des échéanciers clairs :
 - Et surtout « réalistes » !
5. Assurer l'accès aux ressources et à l'information :
 - Une bonne communication est essentielle pour réussir !
6. Soutien, communication et rétroaction continus :
 - Un suivi permanent et des évaluations régulières sont également nécessaires pour assurer une bonne délégation.

Conclusion :

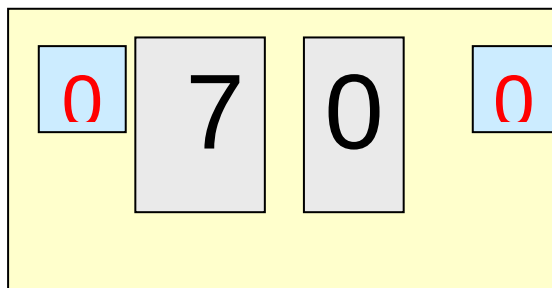
D'un point de vue organisationnel, la délégation efficace sert **deux objectifs** :

- Faire en sorte de **maximiser l'utilisation de nos bénévoles et notre personnel**, à court et à long terme.
- **Perfectionner nos bénévoles**. En fait, le temps est l'une des ressources les plus précieuses des associations dans le monde actuel. La délégation efficace nous donne la capacité de maximiser ce temps. Ainsi, investir dans des processus de délégation efficace doit être vu comme un investissement non seulement dans nos gens, mais aussi dans la santé et le succès à long terme de nos associations.

Vous l'aurez compris, cet exposé, un peu « long » et théorique, tiré de plusieurs ouvrages traitant du sujet, pose les bases incontournables de la vraie délégation, en vous présentant les points essentiels à ne pas négliger pour obtenir un bon résultat !

Chaque Président pourra en faire l'usage qui convient le mieux à la situation et à son tempérament.

Dans tous les cas n'oubliez pas que nos clubs ne sont pas "notre propriété" et qu'il nous faut "**partager le pouvoir**" tout **autant que les responsabilités** ! Pourquoi ne pas le faire en respectant des principes qui ont fait leurs preuves ?!



Conseils Pratiques

Peu de choses à ajouter à ces quatre pages de « principes » et « conseils » !

C'est l'expérience du terrain qui permet aux dirigeants, et en particulier au Président ou la Présidente de constituer son ou ses équipes « rapprochées » au sein desquelles il va déléguer des tâches ou missions en fonction des critères énumérés dans les pages précédentes !

Les principaux domaines où peut se mettre en place une délégation réussie (en 11 points) :

- L'administratif et le secrétariat avec des points de suivis réguliers
- La comptabilité et trésorerie avec l'établissement de « situations » régulières (trimestrielles ou semestrielles par exemple)
- La gestion des manifestations avec des responsables soit par évènement soit par type de tâches concernant l'évènement
- La gestion des équipes du championnat (un ou plusieurs suivant le nombre d'équipes et de niveaux sportifs)
- La gestion des épreuves jeunes (coordination entre les entraîneurs/éducateurs et les parents)
- La gestion des épreuves « adultes » pas forcément plus facile à gérer !
- La communication interne ou externe, générale ou spécifique
- La gestion des manifestations internes, suivants les publics spécifiques au sein du club
- La gestion du personnel ou des prestataires selon le cas
- La coordination avec les services municipaux (règlements et horaires à respecter par exemple)
- La coordination avec la Fédération (à tous niveaux)

Nous savons bien que l'ensemble de ces « responsabilités » sont assurées par « une ou deux, (trois maximum) » personnes dans certains clubs !

QUID ? :

- **Quel est votre situation vis-à-vis des 11 points de délégations citées ci-dessus ?**
- **Pensez-vous nécessaire de faire évoluer votre organisation interne dans ce sens ? Est-ce pensable, possible, réalisable ?**