Guide de survie des C. A. performants!

10 outils pratiques pour mobiliser votre C. A.
et atteindre vos objectifs

Édition revue et améliorée!

UPA L'Union des producteurs agricoles

Table des matières

Présentation et utilisation du guide **3**
OUTIL 1 – Assurer l'intégration et le soutien des nouveaux membres d'un C. A. **5**
OUTIL 2 – Évaluer la présence des conditions favorisant l'adhésion et la mobilisation dans son C.A. **7**
OUTIL 3 – Rappeler les rôles et responsabilités des membres du C. A. **9**
Devise 1 – Les membres du C. A. agissent ensemble au nom du syndicat **10**
Devise 2 – Les membres du C. A. prennent leurs décisions dans l'intérêt collectif **10**
Devise 3 – Les membres du C. A. sont solidaires en parole et en geste **10**
OUTIL 4 – Jouer efficacement son rôle de président et de présidente **11**
OUTIL 5 – Établir un plan de travail pertinent, réaliste et motivant **13**
OUTIL 6 – Impliquer les membres du C. A. **17**
OUTIL 7 – Réaliser des réunions efficaces **19**
OUTIL 8 – Favoriser la participation de tous dans les discussions **21**
OUTIL 9 – Prendre une décision en favorisant le consensus **23**
OUTIL 10 – Susciter la participation des producteurs et productrices agricoles **25**
ANNEXE 1 – Document de référence sur les rôles et responsabilités des membres d'un C. A. **27**
ANNEXE 2 – Formation en ligne sur les rôles et responsabilités des membres des C. A. **32**
ANNEXE 3 – Modèle de plan d'action **33**
ANNEXE 4 – Liste des intérêts et des forces des membres dans un conseil d'administration **35**
ANNEXE 5 – Grille d'évaluation pour le partage des tâches et responsabilités **36**
ANNEXE 6 – Grille d'évaluation de réunion **37**
ANNEXE 7 – Modèle d'ordre du jour **38**
ANNEXE 8 – Outil de suivi des décisions **39**
ANNEXE 9 – La logistique des C. A. **40**

Présentation et utilisation du guide

L'importance stratégique d'un C. A. performant

Le conseil d'administration (C. A.) est responsable de la réalisation des actions liées à la mission du syndicat et doit veiller au bon fonctionnement de celui-ci. Il est donc au cœur même de l'organisation syndicale.

La capacité des membres du C. A. à gérer les activités et à prendre les décisions collectivement a une incidence directe sur tout le travail qui en découle et l'atteinte des objectifs.

En effet, un C. A. inefficace, dysfonctionnel ou ayant des difficultés à résoudre les problèmes fait souvent face aux conséquences suivantes :

- Une partie des administrateurs travaillent dans une direction tandis que certains ne participent pas aux actions ou les critiquent;
- Un manque de leadership;
- Des projets avancent lentement ou sont abandonnés;
- Une perte de confiance et un manque d'esprit d'équipe s'installe au sein du groupe;
- Au bout du compte, le syndicat atteint difficilement ses objectifs et les membres se démotivent.

Travailler en équipe n'est pas sans embûches. Par contre, il existe des outils reconnus qui permettent de relever efficacement les défis.

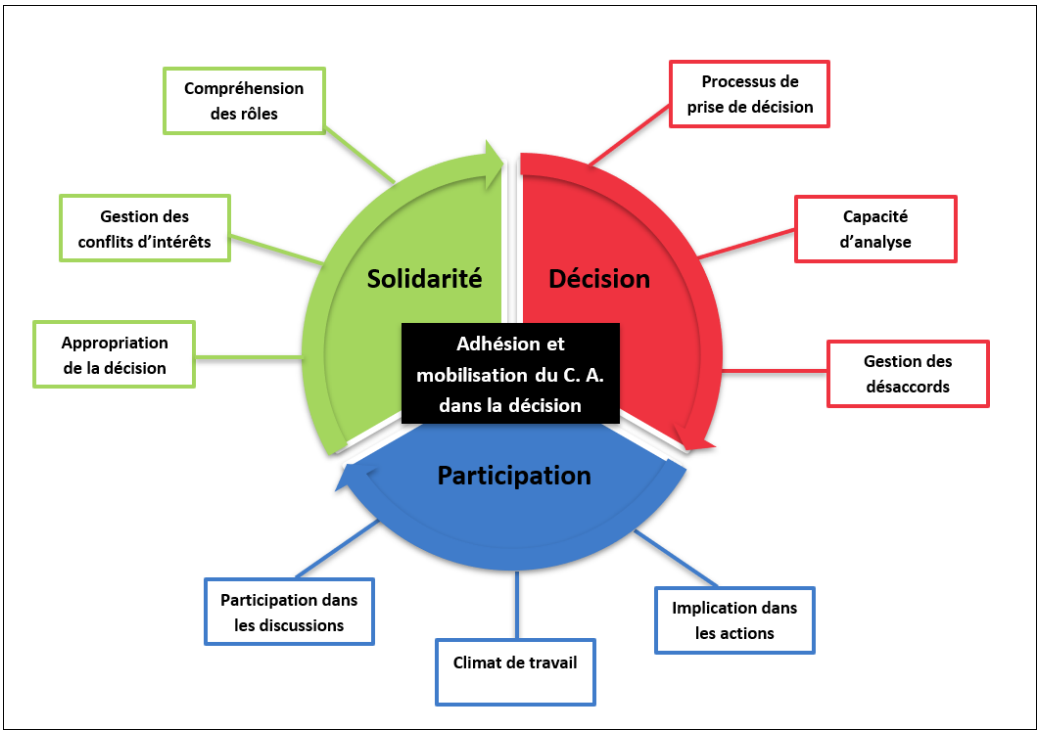
Ayez donc toujours avec vous ce guide de survie des C. A. performants!

Les conditions favorisant l'adhésion et la mobilisation des membres de C. A.

L'adhésion et la mobilisation des membres sont importantes lors des décisions.

La qualité du processus de prise de décision, la participation de tous et la compréhension des principes de solidarité sont essentielles pour avancer en équipe vers des buts communs.

Plusieurs outils de ce guide favorisent la mise en place des meilleures conditions de succès.



Comment consulter et utiliser les outils

Pour chaque outil, nous présentons d'abord les objectifs inhérents, pourquoi et quand l'utiliser ainsi que quelques consignes d'ordre général. Des outils complémentaires, directement extraits du guide sont également suggérés.

Ensuite suivent les contenus et quelques proposition d'astuces.

Faire appel à la ressource syndicale – un atout précieux

Lors d'une vaste consultation réalisée auprès des présidents et présidentes de syndicats locaux, la ressource syndicale attitrée au syndicat a été un des éléments identifiés comme un atout de premier plan pour le président. Avec le soutien de l'équipe de la fédération, cette ressource peut offrir des conseils permettant d'optimiser le fonctionnement du C. A. et un accompagnement dans la réalisation du plan d'action.

Vous prévaloir de cette aide améliorera, à coup sûr, de façon générale, la performance de votre équipe.

OUTIL 1 – Assurer l'intégration et le soutien des nouveaux membres d'un C. A.

Objectifs de l'outil

- Planifier l'accueil d'un nouveau membre et le soutien qui lui sera offert.
- Identifier les outils et les moyens pour faciliter son intégration.

Pourquoi utiliser cet outil?

Lorsqu'une nouvelle personne arrive dans un conseil d'administration, elle peut se poser différentes questions : Quel sera mon rôle dans ce groupe? Comment fonctionne le C. A.? Qu'est-ce qu'on attend de moi? Comment vais-je m'intégrer dans l'équipe? Est-ce que j'ai les connaissances pour remplir mon rôle? Etc.

Quelles que soient l'expérience et les connaissances des nouveaux membres, il importe de bien les accueillir et de faciliter leur intégration afin qu'ils puissent sentir qu'ils font partie intégrale de l'équipe. De cette façon, ils seront en mesure de prendre part plus rapidement aux discussions et aux tâches.

Quand l'utiliser?

- Dès l'arrivée d'un nouveau membre.

Comment l'utiliser?

- Se référer à l'aide-mémoire pour bien accueillir et intégrer un nouveau membre de l'UPA.

Outil complémentaire

Outil 3 – Outil 6

Comment intégrer et soutenir un nouveau membre de C. A.?

Prendre contact, avant l'assemblée générale

- Avant l'assemblée, entrer en contact avec le ou les candidats potentiels afin de fournir les informations sur les postes à combler, les responsabilités et le type de personnes recherchées.
- Questionner la personne sur ses motivations et ses intérêts et faire un lien avec les activités du syndicat auxquelles elle pourrait éventuellement collaborer.
- Donner un aperçu du fonctionnement du C. A., de l'équipe en place et du soutien qui lui sera offert.

Accueillir la nouvelle personne

- Avant sa première présence à une réunion, rencontrer la personne et lui expliquer les principaux dossiers en cours, le fonctionnement, son rôle et ses responsabilités, et prendre connaissance ensemble des points prévus à l'ordre du jour de la première rencontre.
- Expliquer de façon précise les dossiers et mandats auxquels elle pourrait être appelée à collaborer.
- Transmettre par écrit toute l'information pertinente afin qu'elle puisse s'y référer, notamment le *Document de référence sur le rôle et les responsabilités des membres de C. A*. (**annexe 1**)

L'intégrer dans l'équipe

- Lors de sa première réunion, l'inviter à se présenter et à parler de ses motivations.
- Faire un tour de table pour que les autres se présentent et donnent un aperçu de leurs responsabilités.
- Profiter de l'occasion pour échanger sur le partage des dossiers, l'importance de la délégation et les mandats possibles pour ce nouveau membre selon ses intérêts et sa disponibilité. Éviter de le surcharger de dossiers et offrez de l'accompagner afin qu'elle ou qu'il se familiarise avec les dossiers. (**voir outil 6**)
- Organiser une activité sociale (ex. 5 à 7 ou repas commun) afin de mieux le connaître et l'accueillir.

Offrir du soutien

- Offrir à ce membre l'occasion d'être jumelé avec un membre du C. A. plus expérimenté pendant sa première année. Ce dernier aura pour responsabilité d'entrer en contact avec le nouveau membre avant chaque rencontre afin de lui donner de l'information sur les dossiers en cours et répondre à ses questions.
- Inviter la personne à suivre une formation sur les rôles et responsabilités des membres de C. A. ou la formation en ligne **Rôle et responsabilités des membres d'un C. A.** **Cette formation est fortement recommandée.**
- Informer la personne d'autres possibilités de perfectionnement à la fédération et à la Confédération.

Astuces

- Certaines personnes sont timides lorsqu'elles intègrent un nouveau groupe. Lors des réunions, encourager les nouveaux à parler de leurs expériences en lien avec les défis des producteurs agricoles et à donner leur opinion.
- Rester à l'écoute et ouvert à leurs idées, même s'ils ont peu de connaissances ou d'expérience et que leur point de vue est différent. Cela fera en sorte qu'ils se sentent reçus dans l'équipe et leur participation sera encouragée.
- Il existe d'autres outils favorisant le recrutement, l'intégration et l'engagement des nouveaux membres de C. A. Demander à votre ressource en vie syndicale ou à la Direction des affaires publiques et syndicales (DAPS).

OUTIL 2 – Évaluer la présence des conditions favorisant l'adhésion et la mobilisation dans son C.A.

Objectifs de l'outil

- Se sensibiliser aux conditions nécessaires pour favoriser l'adhésion et la mobilisation des membres.
- S'assurer que ces conditions sont existantes dans la démarche de prise de décisions des membres.
- Cibler des pistes d'amélioration pour renforcer le travail collectif au sein du C. A. (ex. formation, outils de prise de décision, façon de traiter les enjeux, etc.).

Pourquoi utiliser cet outil?

Parce que les membres du C. A. ont, ensemble, le mandat de réaliser la mission collective du syndicat. Les décisions qu'ils prennent comportent de nombreux défis, car les personnes ont différentes réalités agricoles et leurs visions des problèmes et solutions peuvent être divergentes.

De plus, certaines conditions de base sont reconnues pour favoriser l'adhésion des membres et leur mobilisation lors de prise des décisions en C. A.

Quand l'utiliser?

- Lorsqu'on souhaite éviter des difficultés dans le fonctionnement du conseil.
- Lorsqu'on observe un manque d'adhésion, ou de mobilisation, des membres du C. A. envers les décisions mises en œuvre.

Comment l'utiliser?

- Utiliser la grille d'évaluation (page suivante) en ayant en tête les plus récentes décisions du C. A.
- Évaluer si vos conditions favorisent l'adhésion et la mobilisation de vos membres. Elles sont regroupées en trois thèmes (la décision, la participation et la solidarité).
- Compiler les points afin de constater les forces et les aspects à améliorer.
- Identifier les moyens d'améliorer la situation, en collaboration avec votre ressource en vie syndicale.
- Pour une meilleure évaluation, demander à chaque membre du conseil de remplir individuellement le questionnaire et discuter ensuite des résultats en groupe.
- À noter que l'évaluation reflète le portrait actuel et que cela peut évoluer.

Outils complémentaires

Outil 8 – Outil 9

Questionnaire d'évaluation des conditions favorisant l'adhésion et la mobilisation dans les démarches de prise de décision en C. A.

ASPECTS DU FONCTIONNEMENT		Évaluation de la présence des conditions			
		Pas fréquent	Peu fréquent	Assez fréquent	Très fréquent
DÉCISION					
1. Le C. A. a un processus de prise de décision permettant d'analyser la situation, d'explorer les différentes solutions et de faire un choix qui fait consensus.					
2. Les membres du C. A. possèdent toute l'information (les faits) et les connaissances nécessaires pour comprendre et analyser les enjeux.					
3. Le C. A. évalue le pour et le contre des différentes options avant de décider.					
PARTICIPATION					
4. Durant les débats, tous les membres du C. A. prennent part aux discussions.					
5. Les membres du C. A. discutent ouvertement des désaccords et des conflits dans un climat de respect.					
6. Les membres du C. A. sont impliqués dans le suivi ou la réalisation des actions en lien avec les décisions.					
SOLIDARITÉ					
7. Chaque administrateur comprend son rôle et ses responsabilités en tant que membre du C. A.					
8. Chaque administrateur fait la distinction entre ses intérêts (personnels et de ses groupes d'appartenance) afin d'éviter les situations potentielles de conflit d'intérêts.					
9. Chaque administrateur respecte les décisions tant dans son discours que dans les faits.					
Additionnez les points et faites un sous-total (pas fréquent = 0 point; peu fréquent = 1 point; assez fréquent = 2 points; très fréquent = 3 points)	**Sous-Total**				
Additionnez les sous-totaux	**Total**				

Interprétation du résultat (total)

- **0 à 9 :** Plusieurs conditions de bases semblent absentes ou peu présentes. Il y a un risque important de résistance et de démobilisation des administrateurs. Des problèmes sont prévisibles dans l'application de la décision.
- **10 à 18 :** Certaines conditions ne sont pas optimales et cela peut affecter le niveau d'adhésion et de mobilisation de l'ensemble des administrateurs. Des frustrations et des oppositions sont possibles lors de la mise en œuvre. Cela peut avoir un impact négatif sur les résultats des actions.
- **19 à 27 :** Les conditions sont en place pour réaliser des actions collectives qui motivent l'ensemble des administrateurs. Une validation auprès des membres assurera une évaluation complète. À l'occasion, refaites l'exercice et assurez-vous de maintenir les conditions en place.

OUTIL 3 – Rappeler les rôles et responsabilités des membres du C. A.

Objectifs de l'outil

- S'assurer que les nouveaux membres du C. A. connaissent leurs rôles et responsabilités.
- Rappeler et clarifier, aussi souvent que nécessaire, leurs rôles et responsabilités aux membres.

Pourquoi utiliser cet outil?

La méconnaisse des rôles et des responsabilités amène toutes sortes de difficultés dans le fonctionnement. Par exemple, une mauvaise gestion des conflits d'intérêts potentiels peut nuire à l'objectivité du C. A. dans le processus de prise de décisions.

De plus, puisque les membres du C. A. sont collectivement responsables de l'organisation, ils ont le devoir de se rallier aux décisions prises par la majorité. Dans la pratique, certains administrateurs saisissent mal les enjeux. Parfois, même si c'est proscrit, un membre peut se déresponsabiliser d'une décision et même s'y opposer publiquement ce qui mine la crédibilité de l'organisation, créée des tensions au sein du conseil et freine les actions réalisées.

Quand l'utiliser?

- Lors de l'accueil d'un nouveau membre au C. A.
- À chaque première rencontre de l'année, pour rappeler à tous, les rôles et les responsabilités communes.
- Si l'on observe des incompréhensions des rôles et responsabilités des membres, des écarts de conduite ou des enjeux éthiques.

Comment l'utiliser?

- Lire le rappel des devoirs et responsabilités des membres présenté à la page suivante. Répondre aux questions et échanger sur les façons de s'assurer collectivement du suivi de ces responsabilités.
- Au besoin, se référer au Document de référence sur les rôles et responsabilités des membres d'un C. A. (annexe 1) ainsi qu'aux règles d'éthique et au code d'éthique et de déontologie de l'Union.
- Rappeler l'information en utilisant une ou des sections pertinentes si une difficulté ou une incompréhension est observée.

Outil complémentaire

Outil 1

Rappel des devoirs et responsabilités légales des membres de C. A.

Les membres ont des devoirs et des responsabilités légales résumées ci-dessous en trois devises.

Devise 1 – Les membres du C. A. agissent ensemble au nom du syndicat

- Les membres d'un C. A. forment un tout aux yeux de la loi. Ils sont collectivement responsables d'accomplir les activités du syndicat et d'assurer la bonne gestion de celui-ci.
- Le C. A. doit toujours prendre ses décisions dans l'intérêt de l'organisation et dans le respect de sa mission.
- Les membres doivent agir avec prudence et diligence et avoir en tête l'impact des décisions prises puisqu'ils en sont imputables. Ils doivent, notamment, tenir compte des ressources disponibles et s'assurer qu'ils ont l'information requise pour prendre leur décision afin d'éviter des conséquences nuisibles.
- Il est interdit de dévoiler des renseignements de nature personnelle sur un individu, et obtenus dans l'exercice de ses fonctions, ou de divulguer des renseignements déclarés confidentiels.

Devise 2 – Les membres du C. A. prennent leurs décisions dans l'intérêt collectif

- Indépendamment de leur origine et de la production dans laquelle ils œuvrent, les membres doivent toujours avoir en tête la mission du syndicat : représenter les intérêts de l'ensemble des producteurs agricoles.
- La diversité des représentants doit être perçue comme un atout pour aider à mieux saisir les différentes réalités agricoles. Cela permet de s'enrichir de divers points de vue lors de la prise de décisions.
- Les membres du conseil doivent toujours considérer le bien collectif et non les impacts sur sa propre entreprise, sa production ou son groupe d'appartenance.
- Un administrateur doit éviter tout conflit d'intérêts potentiel. S'il y en a, il doit les divulguer, se retirer de la rencontre et ne revenir que lorsque la décision a été prise. Ce qui le protégera de tout conflit possible.

Devise 3 – Les membres du C. A. sont solidaires en parole et en geste

- Les membres du C. A. sont la tête, les bras et les jambes de l'organisation. Ils décident ensemble et sont coresponsables des actions à réaliser, même s'il y a des désaccords.
- La solidarité des décisions est cruciale pour la crédibilité, la viabilité et l'efficacité de l'organisation. C'est aussi une exigence légale et une valeur essentielle de notre organisation.
- Les administrateurs doivent toujours représenter dignement l'Union même en dehors de l'organisation.

Astuces

- Pour plus de détails, référez-vous au Document de référence sur les rôles et responsabilités des membres d'un C. A. (**annexe 1**).
- Planifiez une formation en groupe sur les rôles et responsabilités pour s'assurer d'une bonne compréhension. La formation en ligne **Rôle et responsabilités des administrateurs** est également accessible. (**annexe 2 pour descriptif complet**).

OUTIL 4 – Jouer efficacement son rôle de président et de présidente

Objectifs de l'outil

- Connaître les attitudes à adopter pour maximiser la performance du conseil d'administration.
- Réfléchir à son style de leadership et aux ajustements à y apporter.

Pourquoi utiliser cet outil?

Les responsabilités de président sont parfois méconnues, puisqu'elles sont décrites très sommairement dans les règlements généraux. Pourtant, le rôle du président et de présidente est déterminant au niveau du fonctionnement et de la dynamique du C. A.

Sa façon d'animer les rencontres et son style de leadership ont notamment une incidence directe sur l'esprit d'équipe, la participation et l'implication des administrateurs.

La personne à la présidence doit être attentive à sa façon de jouer son rôle afin d'optimiser la performance du groupe.

Quand l'utiliser?

- Lorsqu'on est nouvellement président et présidente et que l'on souhaite avoir des informations pour bien remplir son rôle au sein du C. A.
- Pour réfléchir sur la façon d'assumer son rôle et s'améliorer.
- Lorsqu'on souhaite hausser l'esprit d'équipe, l'implication des membres et la performance de son groupe.

Comment l'utiliser?

- Lire le document de référence à la page suivante Comment jouer efficacement son rôle de président et de présidente?
- Identifier des actions et des outils afin de mieux jouer son rôle.

Outils complémentaires

Outil 1 – Outil 2 – Outil 3 – Outil 5 – Outil 6 – Outil 7 – Outil 8 – Outil 9

Comment jouer efficacement son rôle de président et de présidente?

Le rôle de président et de présidente

Les règlements généraux décrivent les responsabilités spécifiques attribuées à ce poste telles que présider les réunions et agir comme représentant officiel de l'organisation (porte-parole) (détails dans **l'annexe 1**). Par ailleurs, la personne à la présidence détient le même pouvoir décisionnel que les autres membres du conseil, bien qu'il puisse se sentir plus largement imputable du résultat des actions syndicales que les autres membres du C. A.

Somme toute, le président et la présidente joue un rôle déterminant au niveau du fonctionnement et de la dynamique du C. A. Dans la pratique, certaines responsabilités lui incombent directement, notamment :

- S'assurer de la bonne intégration des nouveaux membres du C. A. (**outil 1**);
- Diffuser l'information sur les décisions et les dossiers de l'Union;
- S'assurer que le conseil prend des décisions claires et qu'il en fait les suivis;
- Préparer les réunions et l'ordre du jour, en collaboration avec la ressource en vie syndicale;
- S'assurer du bon climat et de l'efficacité du travail réalisé.

Le style de leadership à privilégier

La pesonne à la présidence fait figure d'autorité formelle de l'organisation. Cela dit, avec les membres du C. A., une approche démocratique est plus appropriée qu'une approche autoritaire. Le travail en C. A. est avant tout un travail d'équipe et les membres forment un tout aux yeux de la loi. Il importe donc de privilégier un style de leadership qui favorise autant la participation de tous dans les prises de décisions que les consensus.

Quelques attitudes favorisant la performance du C. A.

- Établir, avec les membres, un plan de travail pertinent, réaliste et motivant (**outil 5**).
- Impliquer les membres (**outil 6**).
- Réaliser des réunions efficaces (**outil 7**).
- Favoriser la participation de tous dans les discussions (**outil 8**).
- Prendre les décisions en favorisant le consensus (**outil 9**).

Astuces

- Utiliser **l'outil 2** de ce guide avec les membres du C. A. afin d'évaluer si le groupe détient les conditions favorisant l'adhésion et la mobilisation.
- Demander une rétroaction des membres du C. A. et de la ressource en vie syndicale sur votre façon de remplir votre rôle, mais soyez ouvert à leurs commentaires qui doivent aussi être constructifs. Identifier ensemble des moyens d'améliorer continuellement le fonctionnement.

OUTIL 5 – Établir un plan de travail pertinent, réaliste et motivant

Objectifs de l'outil

- Appliquer une méthode de préparation pour réaliser un plan de travail pertinent, réaliste et motivant.

Pourquoi utiliser cet outil?

Parfois, certains considèrent que la planification est une perte de temps. Ils voudraient agir plus spontanément. Cependant, une mauvaise planification cause souvent des pertes de temps, une surcharge de travail, un éparpillement dans les actions, des oublis et une confusion sur ce qui doit être fait et qui en est responsable, etc.

Pour être efficace, une équipe doit établir quelques priorités et organiser les tâches par le biais d'un plan de travail. C'est l'outil principal du C. A. qui permet :

- Une vision commune des actions pertinentes à entreprendre pour le syndicat;
- Des priorités de travail établies selon le temps et les ressources disponibles;
- Des précisions quant aux résultats attendus à la fin de l'année;
- Un partage des tâches adéquat et la formation de comités de travail.

Quand l'utiliser?

- À la première réunion de C. A. de l'année ou lors de la formation d'un comité de travail.
- Lorsqu'on souhaite se donner des priorités et améliorer l'efficacité du travail d'équipe.

Comment l'utiliser?

- Suivre les étapes pour établir un plan de travail pertinent, réaliste et motivant (page suivante).
- Solliciter, au besoin, le soutien de votre ressource en vie syndicale.

Outil complémentaire

Outil 6 – Outil 9

Étapes pour établir un plan de travail pertinent, réaliste et motivant

Réaliser ces étapes en C. A. ou en comité, idéalement avec le soutien d'une ressource professionnelle

Étape 1 – Énumérer toutes les possibilités de travail

Dans un premier temps, il s'agit d'énumérer, sans censure, toutes les actions que le syndicat pourrait réaliser dans la prochaine année (ou deux ans). À cette étape, elles peuvent être nombreuses. Idéalement, noter ces idées sur un tableau, à la vue de tous.

Les mandats possibles peuvent notamment être issus de :

- Projets et démarches déjà en cours ou récurrents d'une année à l'autre;
- Demandes de l'assemblée générale;
- Préoccupations/enjeux soulevés par des producteurs ou par des membres du C. A.;
- Dossiers régionaux ou provinciaux auxquels le syndicat est normalement amené à collaborer;
- Etc.

Étape 2 – Échanger sur le rôle du syndicat et le type d'action à privilégier

Dans un deuxième temps, échanger sur la pertinence des projets et le type d'action à privilégier comme syndicat. Autrement, il y a des risques de s'éparpiller et de ne pas mettre leurs énergies au bon endroit.

Par ailleurs, dans l'action collective, les membres du C. A. doivent accepter que certains projets n'avancent pas aussi vite que souhaité, que le syndicat ne pourra peut-être pas réaliser toutes les actions demandées, ou que certains dossiers devront être mis de côté même si des personnes les ont à cœur.

Certains critères peuvent aider l'identification des projets/mandats possibles du syndicat

Principaux critères	Explication
Est pertinent selon la mission, les principes et les valeurs du syndicat	Le syndicat doit travailler à défendre les intérêts de l'ensemble des producteurs au niveau local (se référer à la mission). Les actions doivent donc être alignées en fonction des besoins des membres.
En lien avec les actions de base du syndicat	Les actions de base devraient permettre notamment d'assurer les représentations dans les lieux pertinents (ex. municipalité, MRC), de valoriser la profession et l'agriculture et de maintenir les liens avec les producteurs sur le territoire (ex. accueil, activités de consultation, etc.).
Le pouvoir d'action	Le syndicat devrait s'attarder aux enjeux qui peuvent être traités sur le plan local. Les autres enjeux devraient être transmis à la fédération.
La capacité d'action	Les membres du C. A. disposent du temps, des connaissances et des ressources (budget) nécessaires pour traiter le dossier ou réaliser le projet.
La motivation d'agir	Les membres du C. A. sont motivés pour réaliser les actions nécessaires.

Étape 3 – S'entendre sur les priorités de travail

Il importe, pour les membres du C. A., de s'entendre sur les priorités de travail. Cet exercice permettra de distinguer les projets, ou les démarches, auxquels il faut accorder plus d'importance de ceux qui devront être mis de côté. Évidemment, les priorités peuvent changer et être adaptées en cas d'imprévus tout au long de l'année.

Deux méthodes pour aider la priorisation

Le choix par vote

- Cette méthode est à privilégier s'il y a de multiples projets et dossiers, surtout si les membres du groupe sont nombreux.
- En ayant les critères de sélection en tête (étape 2), poser la question suivante aux membres : « Si nous pouvions, cette année, réaliser uniquement trois projets ou interventions ayant une incidence positive, quels seraient-ils? ». Chaque personne identifie ses choix et les communique ensuite au groupe.
- Il est également possible d'accorder des points au premier choix (3 points), au deuxième choix (2 points) et au troisième choix (1 point).
- On met ensuite en lumière les deux ou trois projets qui ont reçu le plus de votes ou de points.

Le classement par priorité

- Plus adaptée aux petits groupes, cette méthode est privilégiée s'il y a moins de 10 dossiers/projets. En général, le résultat est plus précis.
- Chaque personne attribue une cote de priorité par projet. Par exemple, s'il y a huit projets, donner une priorité de 1 à 8 : un (1) étant le premier choix et 8 étant le dernier choix.
- Les classements individuels sont ensuite compilés afin d'établir l'ordre de priorité pour le groupe. (Le chiffre le plus bas se définit comme première priorité, ainsi de suite).

Exemple de grille de priorisation

Liste des mandats et projets	Ma priorité	La priorité du C. A.
a)…		
b)…		
c)…		

Astuce

- Identifier au moins un projet commun et motivant pour l'ensemble des membres du C. A. Cela favorisera l'esprit d'équipe et amènera une énergie positive dans le groupe. Ce projet n'a pas à être complexe ou exigeant, il peut s'agir simplement d'organiser une activité rassembleuse et stimulante avec les producteurs.

Étape 4 – Organiser le travail

Pour établir un plan de travail simple, il s'agit d'identifier un ou des responsables pour chaque dossier/projet. Cette approche favorise la délégation et le travail d'équipe. (Pour en savoir plus, **voir l'outil 6**)

Par ailleurs, pour réaliser une planification complète, il est recommandé de préciser certains aspects, dont les suivants.

Les objectifs annuels pour chaque dossier/projet

Afin de bien clarifier les attentes de tous, il importe de définir les objectifs du travail à accomplir. Quels sont les résultats attendus à la fin de l'année par la réalisation d'un tel projet ou dans les représentations à effectuer pour tel dossier?

Les objectifs doivent être le plus précis possible et décrire un résultat observable. Il est préférable d'utiliser des phrases d'action comme : « Obtenir les changements demandés dans le règlement d'ici la fin de l'année», « Faire connaître les retombées économiques du secteur agricole auprès des maires des quatre plus grandes municipalités ». « Réaliser une activité de réseautage d'intérêt pour les producteurs, réunissant au moins 100 participants ».

Les moyens d'action privilégiés

Il s'agit de préciser comment seront réalisées les actions et de nommer les principaux moyens utilisés pour atteindre les objectifs. Aussi, il est souvent nécessaire de prévoir les ressources impliquées (humaines, financières et matérielles).

Les échéances prévues

Il faut également déterminer l'échéancier de réalisation et les responsables de chacune des étapes afin de faciliter l'organisation du travail et le suivi. Il est aussi possible de préciser les échéances par action en tenant compte de la récurrence de certaines étapes. (ex. réunion du comité tous les deux mois).

Des modèles de plans de travail simples et détaillés sont présentés en **annexe 3**.

Étape 5 – Réaliser les actions et assurer le suivi

Le C. A. effectue le suivi du plan d'action aussi souvent que nécessaire, idéalement à chacune des rencontres. En effet, le plan d'action est le principal outil de travail puisqu'il permet de voir, avec les responsables, l'état d'avancement des projets ou dossiers, et d'apporter des ajustements dans la planification le cas échéant.

Astuces

- Pour faciliter la planification, le plan d'action peut être établi sur deux ans, plutôt qu'annuellement.
- En cours d'année, des imprévus peuvent survenir, comme l'apparition d'une nouvelle problématique ou l'opportunité de collaborer à un nouveau projet. Lorsque cela se présente, les membres du conseil devraient revoir leur plan et modifier les priorités pour reporter certaines actions. Autrement, cela entraînera une surcharge de travail qui risque d'affecter la capacité à accomplir les objectifs souhaités.
- La définition d'objectifs complets et précis oriente mieux l'action. Idéalement, un objectif devrait être formulé selon la méthode RAMPS, c'est-à-dire être : Réalisable, À terme (avoir un échéancier), Mesurable, Pertinent (en fonction du contexte) et Spécifique (verbe précis).

OUTIL 6 – Impliquer les membres du C. A.

Objectifs de l'outil

- Répartir les responsabilités entre les membres du C. A. afin de favoriser l'implication de tous.

Pourquoi utiliser cet outil?

La pesonne à la présidence doit éviter de prendre en charge toutes les responsabilités. Il est préférable de favoriser un travail en équipe en impliquant chacun des membres.

La capacité d'action d'un syndicat est influencée par le degré d'engagement des membres du C. A. Évidemment, cela peut varier d'une personne à l'autre, mais en répartissant au mieux les responsabilités, la capacité d'action devient optimale.

Le partage des tâches, en détaillant chacune des étapes d'un projet, est également un bon moyen de susciter l'intérêt et la motivation de tous.

Quand l'utiliser?

- Lors de la préparation du plan de travail annuel ou d'un nouveau projet.
- Lorsque le président souhaite déléguer des tâches et favoriser l'implication de tous.

Comment l'utiliser?

- Se référer à son plan de travail annuel ou définir les objectifs de travail en groupe.
- Identifier les forces et les intérêts de chacun des membres.
- Prévoir un moment pour échanger en groupe sur le partage des responsabilités.
- Se référer aux méthodes proposées à la page suivante pour favoriser l'implication de tous.

Outils complémentaires

Outil 5 – Outil 8

Comment favoriser l'implication de tous les membres du C. A.?

Connaître les forces et les intérêts des membres du C. A.

Bien connaître les forces et les intérêts de chaque membre permet de mieux identifier les dossiers ou les tâches auxquels ils pourront collaborer.

- Identifier individuellement trois forces (qualités, expérience, habiletés, etc.) et trois sujets ou projets motivants (ex. enjeux agricoles, exemple de représentation, type de tâche, etc.). Voir l'**annexe 4** pour s'inspirer.
- Faire un tour de table pour que chaque personne présente ses réponses. Les noter sur un tableau.
- Partager les dossiers et projets en vous aidant des forces et intérêts de tous.

Identifier les tâches à déléguer et les responsables attitrés

- Identifier les tâches et les responsables actuels.
- Évaluer les tâches qui pourraient être déléguées et définir si un soutien ou une formation sont requis avant de procéder.
- Confier la tâche idéalement en tenant compte des forces et des intérêts des membres. Au besoin, vous pouvez également mettre en place un comité de travail.
- Utiliser une grille comme cet exemple pour faciliter l'exercice de délégation (modèle en **annexe 5**).

Listes des tâches	Responsable(s) actuel(s)	La tâche peut-elle être déléguée : Oui ou non?	À qui la tâche peut-elle être déléguée?	Besoin de soutien ou formation : Oui ou non?

Mettre en place des comités de travail

La mise en place d'un comité de travail peut être pertinente pour préparer ou réaliser certains projets. Si tel est le cas, assurez-vous des actions suivantes :

- Préciser le mandat du comité de travail (responsabilités et résultats attendus des travaux);
- Déterminer l'échéancier;
- Identifier les participants (disponibles et intéressés à collaborer) et un responsable du comité (convocation/préparation des rencontres);
- Assurer l'efficacité du travail en comité (**outil 7**).

Former, soutenir et accompagner les membres du C. A.

Certains membres peuvent avoir besoin de soutien pour prendre en charge de nouvelles responsabilités. Selon les besoins identifiés, la transmission de documents de référence, la participation à une formation, ou un jumelage avec une personne plus expérimentée devraient être envisagés.

Astuce

- Réaliser des suivis réguliers auprès des responsables pour vous s'assurer du bon déroulement des tâches et des besoins de soutien le cas échéant.

OUTIL 7 – Réaliser des réunions efficaces

Objectifs de l'outil

- Mettre en place les conditions de base favorisant l'efficacité des réunions.

Pourquoi utiliser cet outil?

Les réunions sont un moment privilégié pour réfléchir et décider en groupe. Toutefois, certaines difficultés peuvent survenir et faire perdre temps et efficacité, par exemple :

- Un manque dans l'organisation et la planification des rencontres;
- Des sujets de discussion trop flous;
- Certains points trop longs, d'autres escamotés;
- Un horaire non respecté;
- Un manque de suivi dans les décisions prises.

Il importe de prévenir et de résoudre ce type de difficultés pour optimiser l'efficacité et conserver l'intérêt des membres, tant d'un C. A. que d'un comité.

Quand l'utiliser?

- Lorsqu'on souhaite améliorer l'efficacité des réunions.
- Lorsqu'on observe des difficultés dans l'organisation et son fonctionnement
- Lorsque les participants évaluent négativement certains aspects des rencontres.

Comment l'utiliser?

- Évaluer le déroulement des rencontres (outil d'évaluation à l'annexe 6).
- Échanger en groupe sur les difficultés rencontrées et les attentes de chacun.
- Identifier les moyens d'accroître l'efficacité des réunions (page suivante).
- Travailler à augmenter l'efficience des discussions pendant les res tout en conservant un espace pour s'exprimer.

Outil complémentaire

Outil 8

Comment accroître l'efficacité de vos réunions?

Évaluer les réunions régulièrement

L'utilisation d'une grille d'évaluation à chaque réunion permet une amélioration continue tout en tenant compte de l'opinion de tous. Toutefois, l'exercice doit se faire dans un esprit constructif et ouvert.

- Utiliser le modèle en **annexe 6.**
- Demander à chaque participant de le compléter individuellement.
- Compiler les résultats.
- Échanger en groupe sur les pistes d'amélioration.

Préparer des ordres du jour détaillés

Un ordre du jour détaillé permet aux participants de connaître l'objectif de chacun des points traités, le responsable du dossier et la durée prévue. Cette façon de faire aide les membres du groupe à s'en tenir au sujet et à respecter l'horaire. (modèle en **annexe 7)**

Pour un ordre du jour optimal :

- Demander à l'avance aux participants les sujets dont ils souhaitent traiter;
- Préciser l'objectif de chaque point;
  - **Information** : Vise à donner des faits ou à faire un suivi qui ne demandent pas de discussion, ni de décision,
  - **Orientation** : Vise à échanger sur un sujet, recueillir des idées ou des opinions. La prise de décision peut être prévue dans un deuxième temps, le cas échéant,
  - **Décision** : Vise à prendre une position formelle. Prend un peu plus de temps et exige habituellement une résolution plus formelle avec un proposeur et un appuyeur pour les fins du procès-verbal.
- Prioriser les sujets en fonction du temps disponible et planifier de façon réaliste;
- Demander aux responsables des dossiers de préparer le contenu et la documentation avant la rencontre.

Assurer le suivi des décisions

Il importe de réaliser un suivi des décisions prises en C. A. ou en comité afin d'assurer l'avancement de celles-ci. Toutefois, il n'est pas toujours simple de s'y retrouver par la seule entremise des comptes-rendus.

Pour faciliter le suivi, utiliser un outil qui regroupe l'ensemble des décisions prises à la rencontre précédente et faire une mise à jour après chaque réunion (modèle en **annexe 8**).

Astuces

- La logistique des réunions est également importante pour favoriser la participation de tous. Le C. A. devrait donc réfléchir aux moyens d'optimiser celle-ci. (voir outil en **annexe 9** pour vous aider)
- Déterminer si ces rencontres doivent se tenir physiquement ou si elles peuvent être virtuelles. Idéalement, les rencontres en présence sont à privilégier pour les prises de décision et les sujets complexes. Les rencontres virtuelles devraient être plus brèves et traiter de sujets simples.
- Améliorer l'efficacité des discussions pendant les réunions en utilisant **l'outil 8**.

OUTIL 8 – Favoriser la participation de tous dans les discussions

Objectifs de l'outil

- Utiliser des approches et des méthodes qui favorisent la participation de tous dans les discussions.
- Accroître l'efficacité du traitement des points en C. A. et en comité.

Pourquoi utiliser cet outil?

Réfléchir en groupe est un défi en soi, car pour que la réflexion soit représentative, il faut une la contribution de tout un chacun.

Autrement, des préoccupations ou des idées seront laissées de côté de façon arbitraire ou simplement parce que certains ont plus de facilité à s'exprimer. Il est alors difficile de prendre une décision qui reflète l'ensemble, qui est réellement collective.

Quand l'utiliser?

- Lorsqu'on souhaite améliorer l'efficacité des discussions.
- Lorsque la participation est déséquilibrée (certains parlent trop, d'autres très peu).

Comment l'utiliser?

- Évaluer le déroulement des rencontres (outil d'évaluation **annexe 6**).
- Échanger en groupe sur l'importance de la contribution de tous aux discussions et la nécessité de mieux encadrer celles-ci pour y arriver.
- Identifier des moyens favorisant la participation de chacun aux discussions (voir page suivante).
- Travailler à accroître l'efficacité des réunions.

Outils complémentaires

Outil 7 – Outil 9

Comment favoriser la participation de tous dans les discussions?

Se donner des règles communes

Le bon fonctionnement d'une réunion n'est pas seulement la responsabilité de l'animateur. Les participants doivent aussi collaborer pour favoriser l'efficacité des discussions. Le groupe devrait convenir dès de le départ des règles communes. Celles-ci devraient être rappelées au début de réunion et être bien visibles, par exemple : sur l'ordre du jour ou un carton. Le président doit demander l'aide du groupe pour les faire respecter.

Déterminer quelques règles en s'inspirant du tableau ci-dessous :

Exemples de règles communes pour encadrer les discussions			
Fermer son cellulaire	☐	Respecter la pensée des autres	☐
Écouter attentivement	☐	Se concentrer sur la réunion et le point traité	☐
Lever la main avant de parler et attendre son tour	☐	Éviter de répéter ce qui a déjà été dit	☐
S'en tenir au sujet lorsqu'on prend la parole	☐	Partager équitablement le temps de parole	☐
Participer activement	☐	Respecter l'horaire	☐
Résumer ses idées (être bref)	☐	Autres :	☐

Organiser autrement les discussions

Il est recommandé d'utiliser différentes méthodes pour favoriser une meilleure participation de tous dans les discussions. En voici quelques-unes à expérimenter :

- **Le tour de table** : Demander aux participants de prendre la parole à tour de rôle. Vous pouvez fixer une temps de parole (ex. 1à 2 minutes). Il faut prendre en compte que cette méthode demande plus de temps.
- **La réflexion individuelle** : Inviter les gens à répondre individuellement à une question par écrit, afin de structurer sa pensée et faciliter la prise de parole par la suite. Cette méthode aide beaucoup les plus silencieux!
- **La discussion en sous-groupes** : Avant d'aborder une question en groupe, inviter les personnes à en discuter d'abord en dyades ou en sous-groupes. On multiplie ainsi le temps de parole!
- **L'appel aux silencieux :** Inviter les plus silencieux à prendre la parole en premier;
- **La séance de réflexion ou de créativité :** Organiser une séance de réflexion afin d'approfondir un sujet plus longuement. Inclure des exercices de créativité, tels qu'un remue-méninge, afin de multiplier les idées possibles.

Astuces

- Rappeler régulièrement l'importance que tous participent aux discussions.
- Partager la tâche d'animation allège le travail et peut favoriser l'efficacité (ex. un responsable de la gestion du temps, un responsable du tour de parole, un responsable des règles de la réunion).
- Utiliser un tableau ou des feuilles mobiles pour noter les idées et qu'elles soient visibles pour tous.

  Expérimenter de nouvelles techniques d'animation afin de susciter la participation. Des outils sont disponibles en ligne gratuitement (ex. **Outils d'animation de Communagir**; **Guide pratique sur la cocréation**).

OUTIL 9 – Prendre une décision en favorisant le consensus

Objectifs de l'outil

- Favoriser l'efficacité et le consensus dans les démarches de prise de décisions importantes.
- Planifier la prise de décision par étape.

Pourquoi utiliser cet outil?

La prise de décision en groupe peut être difficile surtout si un sujet est complexe ou sensible et qu'il y a beaucoup de personnes autour de la table.

Les personnes n'ont pas toutes les mêmes perceptions et connaissances de la situation. Les différentes opinions peuvent provoquer un choc d'idées et parfois des désaccords.

De plus, certains sont toujours prêts à agir rapidement tandis que d'autres ont besoin de mieux comprendre la problématique et de peser le pour et le contre avant de déterminer les solutions possibles.

Encadrer le processus de prise de décision permet de relever ces défis et favorise l'atteinte d'un consensus.

Quand l'utiliser?

- Lorsqu'on doit prendre une décision importante et qu'un consensus est souhaité.
- Lorsqu'on souhaite améliorer la participation et l'efficacité dans la prise de décision en groupe.

Comment l'utiliser?

- Expliquer aux membres l'importance de prendre la décision par étape, afin de favoriser un réel consensus.
- Planifier la démarche de prise de décision en suivant les étapes (voir page suivante).

Outil complémentaire

Outil 8

Étapes de la prise de décision

Vous trouverez ci-dessous les grandes étapes à suivre pour réaliser une prise de décision en groupe.

1. Analyse de la situation

Une fois qu'un problème a été identifié, s'assurer de procéder aux étapes suivantes pour le résoudre :

- Analyser la situation actuelle en recueillant tous les faits pertinents (l'historique de la situation, les causes du problème, les interventions déjà réalisées, les acteurs impliqués, les alliances potentielles, etc.);
- Identifier la situation souhaitée, autrement dit, les résultats attendus une fois la situation réglée. Les objectifs doivent être précis, observables et réalistes;
- Résumer la situation actuelle et la situation souhaitée dans un document ou un tableau (voir ci-dessous);
- Valider que le groupe ait une compréhension commune de la situation.

Situation actuelle (contexte/faits)	Situation souhaitée (résultats attendus)

2. Recherche d'idées et de solutions possibles

Avancer un maximum d'idées et de solutions possibles pour régler la problématique et atteindre la situation souhaitée. Éviter d'évaluer ou de critiquer les solutions à cette étape afin de rester ouvert à toutes les possibilités.

Pour vous aider :

- Lister les freins/obstacles sur lesquels vous pouvez agir et les leviers/aides qui peuvent faciliter vos interventions;
- Consulter les acteurs impliqués ou des experts du domaine;
- Réaliser une séance de remue-méninges ou utiliser d'autres techniques de créativité.

3. Évaluation des idées et des solutions

Effectuer une première sélection parmi les solutions qui semblent les plus prometteuses. Ensuite, étudier la faisabilité, les avantages et inconvénients de chacune des solutions retenues.

Idéalement, exposer le pour et le contre de chaque option sur un tableau à la vue de tous.

4. Choix et mise en œuvre

Échanger en groupe sur la ou les solutions à retenir et en planifier la mise en œuvre. Utiliser un outil pour assurer un suivi, comme le plan de travail (**annexe 3**) ou l'outil de suivi des décisions (**annexe 7**).

Astuces

- Favoriser la participation de tous durant le processus afin de faciliter l'atteinte d'un consensus. (**outil 8**)
- Prévoir suffisamment de temps pour réaliser adéquatement toutes les étapes. Vous pouvez diviser les étapes en plusieurs rencontres.

OUTIL 10 – Susciter la participation des producteurs et productrices agricoles

Objectifs de l'outil

- Identifier les moyens qui susciteront la participation des producteurs aux activités organisées par le syndicat.
- Explorer des stratégies pour développer des contacts avec des producteurs et productrices rarement présents.

Pourquoi utiliser cet outil?

La mission d'un syndicat local, c'est de représenter et défendre les intérêts des producteurs et productrices agricoles, notamment en les regroupant, les informant et en traitant leurs demandes.

Pour bien remplir ce rôle, importe de bien connaître leurs enjeux et leurs attentes.

L'assemblée générale annuelle est trop limitée pour se faire. Il faut donc déployer diverses stratégies tout au long de l'année pour joindre les producteurs et productrices et mieux connaître leurs réalités.

Quand l'utiliser?

- Lorsqu'on cherche de nouveaux moyens pour susciter la participation des producteurs et des productrices ou pour contacter ceux qui sont moins près de notre organisation.
- Pour aider à établir son plan de travail annuel (outil 5).
- Pour recueillir de l'information supplémentaire à propos d'une problématique à résoudre (outil 9).

Comment l'utiliser?

- Organiser une réflexion en C. A. ou en comité afin d'explorer de nouveaux moyens pour susciter la participation.
- Se référer à la page suivante pour vous guider dans la réflexion.
- Oser expérimenter de nouvelles façons de faire, évaluer les résultats et réajuster vos actions.

Outils complémentaires

Outil 5 – Outil 9

Comment susciter la participation des producteurs et des productrices?

Suivre ces étapes pour vous aider à identifier des stratégies pertinentes et innovantes

1. Identifier la clientèle cible

Quel est le profil des personnes que vous souhaitez rallier davantage? Par exemple :

- Nouveaux producteurs (1 à 3 ans en production)
- Producteurs touchés par un enjeu spécifique
- Producteurs absents aux assemblées
- Localités spécifiques
- Productions particulières (émergentes, plus marginales sur le territoire)
- Producteurs vivant des réalités distinctes (temps partiel, petite ferme, marché de proximité)
- Des jeunes, des femmes
- Tous les producteurs et productrices sans distinction

2. Clarifier les buts de l'activité

Quels sont les objectifs de l'activité? Il peut y en avoir plusieurs, un principal et des secondaires. Par exemple :

- Les informer sur les actions du syndicat
- Les sonder sur un dossier/enjeu spécifique
- Les consulter sur les meilleures actions à réaliser
- Réfléchir avec eux sur une thématique (défis/solutions)
- Mieux connaître leurs besoins et attentes
- Découvrir leurs réalités agricoles
- Échanger informellement avec eux et socialiser
- Favoriser le réseautage entre producteurs

3. Explorer les initiatives possibles

D'abord, énumérer toutes les idées possibles et ensuite, évaluer leur pertinence et faisabilité. Par exemple:

- Conférence/présentation par un expert
- Visite de ferme, d'une entreprise agroalimentaire
- Cinq à sept, repas, pique-nique, BBQ, fête familiale…
- Activité d'accueil pour les nouveaux producteurs
- Rencontre avec les partenaires et élus locaux
- Thématique comprenant un sujet rassembleur
- Travail divisé en atelier (par clientèle, sous thème)
- Invité vedette, témoignages de producteurs
- Discussion libre ou axée sur une question centrale
- Utilisation de techniques d'animation (voir astuces)

4. Expérimenter de nouvelles façons de faire

- Parfois, il suffit de les surprendre, d'innover dans les façons de faire pour susciter davantage d'intérêt et de participation.
- **Demandez-vous** : Que pourrions-nous faire différemment lors de notre prochaine activité? Comment susciter l'intérêt des personnes qui participent peu habituellement? Quelle valeur ajoutée pourrions-nous leur offrir?

Astuces

- Contacter individuellement les producteurs pour les inviter. Cette attention a généralement un bon effet.
- Utiliser des techniques d'animation afin de susciter l'intérêt et la participation. Des outils sont disponibles en ligne gratuitement (ex. **Outils d'animation de Communagir**; **Guide pratique sur la cocréation**).
- Faites évaluer l'initiative par les participants afin d'identifier les points forts et les points à améliorer.

ANNEXE 1 – Document de référence sur les rôles et responsabilités des membres d'un C. A.

L'Union des producteurs agricoles

Document de référence sur les rôles et responsabilités des membres d'un C. A.

S'IMPLIQUER C'EST BÂTIR L'AVENIR

Référence : les rôles et responsabilités des membres d'Un Conseil d'adminitration

Quels sont les rôles d'un membre d'un conseil d'administration?

Le membre d'un conseil d'administration (C. A.) s'occupe avec ses collègues du conseil de la gestion des affaires du syndicat et de mettre en œuvre les actions nécessaires à la réalisation de sa mission.

La mission d'un syndicat est de défendre les intérêts généraux de toutes les productrices et tous les producteurs agricoles dans l'ensemble du territoire et de les représenter, peu importe leur type d'entreprise.

Pour être en mesure de réaliser cette mission, il faut :

- Entretenir des liens directs avec les productrices et producteurs
  - ✓ S'assurer que l'accueil des nouveaux producteurs soit fait
  - ✓ Être à leur écoute sur le terrain et lors de rencontres afin de connaître leurs besoins et préoccupations
  - ✓ Organiser des activités permettant l'information, la consultation et le réseautage
  - ✓ Mobiliser les producteurs autour de grands enjeux
- Représenter les productrices et les producteurs du territoire
  - ✓ Assumer le rôle de porte-parole en matière agricole et défendre leurs intérêts
  - ✓ Être présent dans les lieux de concertation avec les acteurs socioéconomiques du territoire
  - ✓ Développer des liens avec les partenaires locaux
- Assurer la circulation de l'information
  - ✓ Recueillir et diffuser l'information entre tous les niveaux de l'organisation
  - ✓ Participer aux activités de la fédération et des groupes spécialisés de la région
  - ✓ Utiliser au mieux les nouvelles technologies de l'information
- Développer ses connaissances pour bien jouer son rôle
  - ✓ Suivre une formation de base sur les rôles et responsabilités des membres d'un C. A.
  - ✓ Se perfectionner en continu sur les enjeux et dossiers

Le travail en conseil d'administration

Les projets et les problématiques traités en C. A. peuvent être très variés et nombreux. Il importe donc de se fixer les priorités pour éviter l'éparpillement.

De plus, pour être optimal, le C. A. doit entre autres :

- ✓ Établir un plan de travail réaliste;
- ✓ Répartir les tâches entre les membres;
- ✓ Tenir des réunions efficaces en favorisant la participation de tous.

Le travail d'un C. A. en est un d'équipe!
Le dynamisme, la vitalité et la capacité d'action d'un syndicat dépendent de la participation et de l'implication de l'ensemble des membres.

Pour en savoir plus, référez-vous au *Guide de survie des C. A. : 10 outils pratiques pour mobiliser votre C. A. et atteindre vos objectifs*

Comment interpréter son rôle de représentant?

Certains membres de C. A. sentent le devoir de représenter exclusivement le groupe de productrices et de producteurs pour lequel ils ont été élus au C. A. (ex. : territoire, production, catégorie de membres). Cette conception est cependant erronée.

La diversité des représentants autour de la table doit être considérée comme un atout pour mieux saisir les multiples réalités agricoles et obtenir divers points de vue lors des décisions.

Les membres d'un C. A. forment un tout aux yeux de la loi. Qu'importe leur origine ou leur production, ils doivent garder en tête la mission du syndicat, soit de défendre les intérêts de l'ensemble des producteurs.

Quelles sont les responsabilités légales des membres d'un C. A.?

Un syndicat est une personne morale. Sa gestion est sous la responsabilité collective des membres du C. A. Il s'agit d'un mandat impliquant des devoirs et des responsabilités légales inscrites au Code du civil du Québec ainsi que dans les règles d'éthique et le code de déontologie de l'Union.

Agir comme mandataire *(Article 321, Code civil)*

Les membres du C. A. agissent ensemble au nom du syndicat dans la limite des pouvoirs qui leur sont conférés. Aux yeux de la loi, ils forment un tout, décident d'une seule voie et assument collectivement leurs décisions.

Ils doivent travailler dans l'intérêt de l'organisation en respectant l'esprit de sa mission et en s'assurant de la viabilité de l'organisation à long terme.

Agir avec prudence et diligence *(Article 322, Code civil)*

Les membres doivent s'assurer d'avoir l'information nécessaire afin de prendre les meilleures décisions et éviter des erreurs et des impacts négatifs. Au besoin, ils peuvent demander conseil à des professionnels.

De plus, il importe de respecter la confidentialité des débats, des informations de nature stratégique et des renseignements personnels.

Agir avec honnêteté et loyauté dans l'intérêt collectif *(Article 322, Code civil)*

Les membres du C. A. doivent prendre leurs décisions pour le bien de l'ensemble des producteurs et productrices et en être solidaires. Rappelons qu'ils forment un tout aux yeux de la loi. Cela explique pourquoi ils agissent et parlent toujours d'une seule voix.

Dans la pratique, chaque personne fait valoir ses idées et opinions, mais une fois la décision prise, on doit la respecter tant dans son discours que dans les faits. On ne peut pas se prononcer publiquement contre.

Cette solidarité est cruciale pour la crédibilité, la viabilité et l'efficacité de l'organisation. C'est aussi une valeur portée par l'organisation.

Le principe de solidarité

« La solidarité fait en sorte que chacun se sente responsable des décisions prises collectivement (…). La solidarité n'a pas pour but d'éliminer les points de vue différents. Elle ne conduit pas non plus à l'unanimité dans le processus des décisions. Mais elle amène, une fois la décision prise, la nécessité de respecter la décision du groupe jusqu'au point de la défendre face à des attaques qui pourraient survenir de l'extérieur. Une fois la décision prise par le C. A., il n'y a plus de place au désaccord. Il ne reste que la solidarité d'équipe par respect du processus démocratique. »

Source : Malenfant, Roméo. (2009) La gouvernance et le conseil d'administration. 5e éd. PDRM éditions.

Éviter les conflits d'intérêts *(Articles 323 et 324, Code civil)*

Les membres du C. A. ne peuvent, directement ou indirectement, se porter acquéreur de biens qu'ils administrent ni contracter avec le syndicat. Toutefois, cette règle ne s'applique pas pour les services rendus par l'Union et les questions qui concernent la rémunération des administrateurs ou de leurs conditions de travail.

De plus, ils doivent éviter toute situation de conflit entre leur intérêt personnel ou celui de leurs proches. Si une telle situation se présente, le membre doit en faire mention au conseil, le faire notifier au procès-verbal, s'abstenir de délibérer sur la question et quitter la réunion pour revenir après le vote.

Respecter les règles d'éthiques de l'Union

L'Union a adopté des règles d'éthique et un code de déontologie en conformité avec la Loi sur les producteurs agricoles (LRQ c. P-28), la Loi sur les syndicats professionnels (LRQ, S-40) et le Code civil du Québec.

Ces normes de conduite, applicables à l'ensemble des administrateurs de l'Union, ont été adoptées par les fédérations et les syndicats affiliés. Il importe d'en prendre connaissance.

Quelques règles éthiques à garder en tête

- ✓ Représenter dignement l'Union, en faire la promotion, éviter en tout temps de la critiquer publiquement (incluant les affiliés) ou de prendre des positions publiques qui sont en opposition.
- ✓ Agir respectueusement envers ses collègues et favoriser le maintien d'un climat de travail harmonieux, exempt de toute forme de harcèlement.
- ✓ Éviter d'associer l'Union à toute activité partisane et se retirer de ses fonctions s'il y a engagement actif en politique (provinciale et fédérale).
- ✓ Ne pas utiliser les ressources humaines, matérielles, financières ainsi que l'information reçue dans ses fonctions à d'autres fins que celles prévues par l'Union.
- ✓ Refuser les cadeaux, ou avantages, de nature financière ou non, pour soi-même ou un proche qui est susceptible d'entacher l'objectivité.

Quelles sont les responsabilités des instances?

Celles-ci sont décrites dans les règlements de chaque syndicat et fédération. Certaines dispositions peuvent varier. Aussi, pour les groupes spécialisés qui gèrent des plans conjoints, des responsabilités s'ajoutent. Il faut donc toujours se référer au règlement général de votre organisation pour connaître les attributions officielles.

Résumé des principales responsabilités des instances

Assemblée générale

- ✓ Élire les membres du C. A.
- ✓ Donner les grandes orientations (par résolutions)
- ✓ Prendre connaissance et approuver les rapports de l'année
- ✓ Nommer le comptable externe
- ✓ Modifier les règlements, s'il y a lieu

Conseil

- ✓ Gérer les affaires du syndicat
- ✓ Donner suite aux résolutions de l'AGA
- ✓ Déterminer et mener les actions nécessaires
- ✓ Étudier et approuver les budgets annuels
- ✓ Faire rapport à l'AGA

Conseil exécutif et comités

- ✓ Le conseil exécutif (s'il existe) administre les affaires courantes et règle les problèmes qui exigent des décisions rapides.
- ✓ Le C. A. peut s'adjoindre des comités de travail
- ✓ Ces instances font rapport au C. A.

Employé(s)

- ✓ Informer et conseiller les instances
- ✓ Accompagner les membres du C. A. dans leurs fonctions et dans les actions
- ✓ S'occuper du secrétariat du syndicat

Comment fonctionne la structure de l'Union?

L'Union fonctionne par principe d'affiliation des syndicats et des fédérations dans le but d'avoir une structure plus forte et efficace. Cela nécessite un travail de collaboration et le respect des paliers décisionnels afin d'assurer la cohérence des demandes et la cohésion des actions.

Les avantages d'être regroupé	Les exigences d'être regroupé
• Augmenter notre rapport de force auprès des instances politiques et des acteurs de la filière. • Mettre en commun des ressources. • Partager l'information et les bons coups. • Réaliser des projets collectifs de plus grande envergure.	• Partager une volonté de collaboration et de solidarité (on doit travailler ensemble vers les mêmes buts malgré nos particularités locales ou régionales). • Prendre le temps de consulter (avancer plus lentement) • Assurer une bonne circulation de l'information • Respecter la démocratie (l'organisation ne va pas toujours dans mon sens et je dois l'accepter).

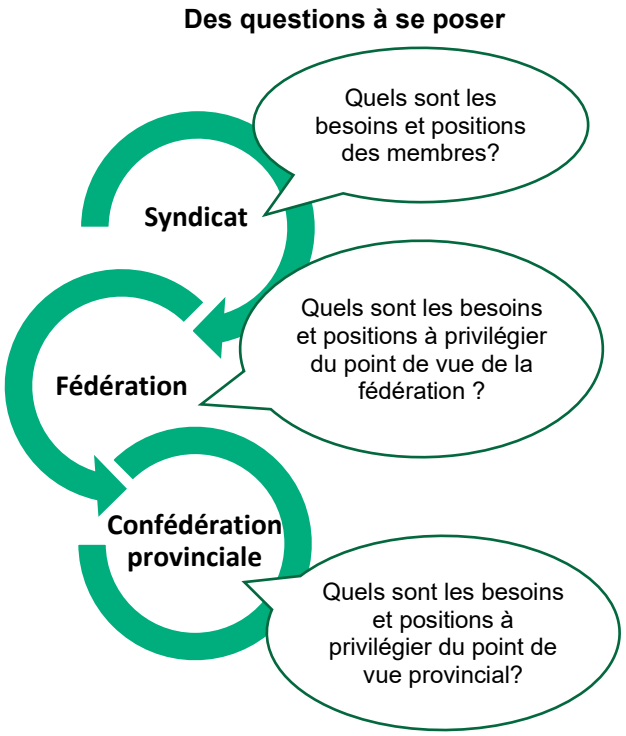
Le président et la présidente assurent le lien entre les instances

Dans le processus de décision, le président consulte les membres du C. A. de son syndicat sur divers sujets. Il représente ensuite leurs points de vue lors des discussions au C. A. de la fédération.

En effet, lorsqu'il siège à la fédération, il devient responsable de réaliser la mission de celle-ci. Il doit donc prendre en considération les points de vue des autres et de nouvelles informations.

Lors de la prise de décision, il doit tenir compte de l'intérêt collectif et se rallier à la position prise par la fédération. Chaque président a le devoir de défendre cette position, d'informer et de mobiliser son syndicat en ce sens.

Les présidents doivent d'être conscients de ce double rôle et éviter d'avoir des mandats fermés de leur syndicat laissant peu de place au dialogue.



ANNEXE 2 – Formation en ligne sur les rôles et responsabilités des membres des C. A.

Formation en ligne pour s'initier à vos rôles et responsabilités

Saviez-vous qu'une formation sur les rôles et responsabilités des membres d'un C. A., les règles d'éthique et le code de déontologie est fortement recommandée pour les nouveaux administrateurs et nouvelles administratrices?

Cette formation dynamique est d'une durée d'environ 50 minutes. Elle est spécifique à l'Union et accessible gratuitement!

Apprenez par vous-même à votre rythme, quand vous le voulez

La formation en ligne est divisée en trois modules indépendants d'environ 15 minutes chacun, vous permettant ainsi d'apprendre à votre propre rythme et de reprendre le contenu quand vous le voulez.

Grâce à des exercices interactifs et des mises en situation, vous serez amené à mieux saisir :

- ✓ Le fonctionnement de l'Union;
- ✓ Les rôles et responsabilités des instances, d'une assemblée générale annuelle (AGA) et d'un C. A.;
- ✓ Les rôles et responsabilités légales des administrateurs et administratrices;
- ✓ Les règles d'éthique et le code de déontologie.

Suivez la formation dès aujourd'hui!

Pour suivre la formation, il suffit de vous rendre à UPA.QC.CA/FORMATION-SYNDICALE et de vous inscrire, sans frais, en remplissant le formulaire. La formation débutera automatiquement!

Pour plus d'information, communiquez avec nous à daps@upa.qc.ca.

ANNEXE 3 – Modèle de plan d'action

PLAN TRAVAIL

NOM DE L'INSTANCE

ANNÉE

L'Union des producteurs agricoles

PRIORITÉS DE L'ANNÉE

1.
2.
3.

PROJET (S)	RESPONSABLE (S)

PLAN TRAVAIL

NOM DE L'INSTANCE

ANNÉE

L'Union des producteurs agricoles

OBJECTIFS	DESCRIPTION DES ACTIONS OU DES MOYENS	RESPONSABLE (S)	ÉCHÉANCE (DATE)

ANNEXE 4 – Liste des intérêts et des forces des membres dans un conseil d'administration

Objectif de l'outil

- Identifier les dossiers d'intérêt et les forces au sein des membres du C. A.
- Faciliter le partage des tâches et des responsabilités

Consignes

- Identifier **trois principaux sujets** que vous maîtrisez, ou pour lesquels vous avec un grand intérêt
- Identifier **trois de vos principales forces** qui peuvent être mises à contribution dans le travail d'équipe.

Sujets/dossiers d'intérêt

Accueil des nouveaux producteurs	☐	Organisation d'activités sociales /Assemblée	☐
Achat local/marché de proximité	☐	Prévention et sécurité routière	☐
Agroenvironnement/Faune/Changements climatiques	☐	Programme de sécurité du revenu	☐
Agrotourisme	☐	Protection du territoire agricole	☐
Cohabitation	☐	Règlementation municipale	☐
Énergie/Hydro-Québec	☐	Relève syndicale/Mixité dans les C. A.	☐
Finances/Gestion/Administration	☐	Santé animale	☐
Fiscalité municipale	☐	Santé et sécurité/Détresse psychologique	☐
Formation agricole	☐	Services-conseils agricoles	☐
Main-d'œuvre agricole	☐	Valorisation de la profession/Portes ouvertes	☐
Mise en marché collective/commerce	☐	Autres :	☐

Forces

Animer un groupe/une discussion	☐	Organiser le travail en équipe	☐
Communiquer par les réseaux sociaux	☐	Parler aux médias/entrevue	☐
Expliquer ce que fait l'UPA	☐	Parler devant un groupe	☐
Expliquer l'agriculture aux citoyens	☐	Rédiger une lettre/un document	☐
Faire des recherches sur un sujet	☐	Rencontrer des représentants politiques	☐
Gérer les conflits/désaccords	☐	Se concerter avec le milieu	☐
Informer/appeler les producteurs	☐	Vulgariser un dossier	☐
Innover/être créatif	☐	Autres :	☐

ANNEXE 5 – Grille d’évaluation pour le partage des tâches et responsabilités

Objectif de l’outil

- Identifier à qui certaines tâches et responsabilités peuvent être déléguées.

Consignes

- Utiliser la grille ci-dessous.
- Identifier les tâches et les responsables actuels.
- Évaluer si d’autres tâches pourraient être déléguées.
- Identifier à qui déléguer la tâche en tenant compte des forces et intérêts de chacun. Au besoin, mettre en place un comité de travail.
- Déterminer si un soutien ou une formation serait utile auprès de la personne ou des personnes choisies.

Grille d’évaluation pour le partage des tâches et responsabilités				
Listes des tâches	**Responsable(s) actuel(s)**	**La tâche peut-elle être déléguée : Oui ou non?**	**À qui la tâche peut-elle être déléguée?**	**Besoin de soutien ou formation : Oui ou non?**

ANNEXE 6 – Grille d'évaluation de réunion

Évaluation de la réunion

Groupe : _____ **Date** : _____

Consigne : Évaluer chacun des points de la réunion sur l'échelle de 1 à 4 (4 = totalement en accord).

	– ◄——► +			
Les sujets traités étaient pertinents	1	2	3	4
Les résultats attendus pour chaque point étaient précis	1	2	3	4
L'horaire a été respecté tout au long de la réunion	1	2	3	4
Le lieu de la rencontre était adéquat, ou le mode virtuel a fonctionné correctement	1	2	3	4
Tous les membres ont participé aux discussions	1	2	3	4
Les participants écoutaient attentivement	1	2	3	4
Le climat de travail de la rencontre était bon	1	2	3	4
La réunion s'est terminée par un rappel des décisions prises	1	2	3	4
La documentation reçue était adéquate	1	2	3	4
L'animateur facilitait le déroulement de la réunion	1	2	3	4
Les participants facilitaient le déroulement de la réunion	1	2	3	4

Ce que j'ai le plus aimé :

Ce que j'ai le moins aimé :

Commentaires et suggestion :

ANNEXE 7 – Modèle d'ordre du jour

L'Union des producteurs agricoles

PROJET D'ORDRE DU JOUR	HORAIRE PRÉVU	TEMPS ALLOUÉ	RESPONSABLE DU DOSSIER	OBJECTIF		
				INF.	ORI.	DÉC.
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						
7.						
8.						
9.						
10. Divers **10.1**						
11. Fin de la réunion						

ANNEXE 8 – Outil de suivi des décisions

(Groupe)

Date : _____/_____/_____

SUIVI DES DÉCISIONS

SUJET	DÉCISION	ÉCHÉANCE	RESPONSABLE	SUIVI	
				DATE	ÉTAT ou ACTION

ANNEXE 9 – La logistique des C. A.

Adapter la logistique des réunions amène de grands bénéfices

- ✓ Facilite l'implication, notamment celle des femmes, des jeunes et desproducteurs à temps partiel
- ✓ Accroît la présence aux réunions des membres du C. A.
- ✓ Optimise l'efficacité des rencontres et hausse la satisfaction des membres
- ✓ Consolide notre capacité d'action collective

Adapter la logistique des réunions pour plus d'ouverture

Modifier nos façons de faire favorise la présence de profils différents et une plus grande mixité. Cela touche directement les femmes, les jeunes et les entreprises atypiques.

Comment améliorer la logistique de vos C. A.?

Aspects	Des questions à se poser	Des pistes de solutions
Lieu de la réunion	• Est-ce que le lieu sélectionné tient compte des particularités géographiques de la MRC? • Est-ce désavantageux pour les membres de certaines municipalités?	• Organiser les rencontres dans un endroit centralisé sur le territoire • Faire des rencontres itinérantes dans chaque territoire de la MRC
Moment de la réunion	• Est-ce que l'horaire prend en compte les besoins des jeunes, des femmes et des productions de la MRC ? • Est-ce que cela désavantage certains groupes? • Peut-on faire preuve de plus de souplesse? • La planification des rencontres convient-elle à tous?	• Planifier le calendrier des réunions pour faciliter l'organisation personnelle • Considérer le calendrier scolaire dans le choix des dates • Tenir compte de l'horaire selon les productions des membres pour éviter de désavantager certaines productions
Incitatifs à la tenue des rencontres	• Les politiques internes adoptées facilitent-elles l'implication de toutes et tous? • Les outils technologiques disponibles sont-ils utilisés adéquatement?	• Adopter une politique de frais de garde des enfants (voir exemple de politique de frais de garde) • Évaluer la possibilité de réaliser certaines rencontres physiques et d'autres virtuelles (voir page suivante pour des conseils) • Faire preuve d'ouverture face aux nouvelles idées et pratiques pour la logistique des rencontres
Efficacité des réunions	• Les ordres du jour sont-ils réalistes et respectés? • Le travail entre les rencontres est-il optimisé?	• Prévoir des ordres du jour précis et avoir une procédure pour les respecter • Favoriser la délégation de tâches et encourager le travail en comité • Utiliser des outils de collaboration et de communication entre les réunions (ex. : groupe de discussion)

Le saviez-vous?

- ✓ Une logistique inadéquate de rencontres du C. A. peut avoir un impact négatif sur la motivation.
- ✓ L'utilisation des groupes de discussion en ligne entre les rencontres aide grandement à maintenir les contacts, favorise un esprit d'équipe, la mobilisation et la rapidité de réaction. La capacité d'action collective en est accrue.
- ✓ L'utilisation des rencontres virtuelles, dans certains contextes, peut être pertinente, mais moins pour d'autres.

Quand choisir de tenir une rencontre virtuelle et non physique?

Situations favorables à une rencontre virtuelle	Situations favorables à une rencontre physique
• Point d'information • Consultation de l'équipe sur un sujet donné • Rencontre rapidement dans un court laps de temps • Tenue d'une rencontre de comité	• Point de décision • Point d'orientation • Intégration des nouveaux membres • Renforcement des liens et de l'esprit d'équipe et maintien du sentiment d'appartenance

Comment optimiser l'efficacité des rencontres virtuelles?

Avant la rencontre

- Précisez clairement les objectifs et prévoyez un ordre du jour, même si vous avez un seul sujet à traiter (le détailler en étapes)
- Estimez un peu plus de temps qu'habituellement, car les échanges sont moins fluides en virtuel
- Transmettez les documents à l'avance aux participants ainsi que les consignes de base (ex. : lire les documents avant la réunion, fermer son micro en dehors des interventions, attendre son tour de parole)

Pendant et après la rencontre

- Demander à tous d'être concentrés et d'éviter de faire autre chose en même temps
- Idéalement, partagez vos documents ou utilisez un support visuel (ex. : notez les idées dans un document Word à l'écran pour que tous puissent suivre facilement)
- Si possible, demandez à une personne, autre que l'animateur, de gérer les tours de parole
- Facilitez la participation par un tour de table ou en sollicitant directement les silencieux
- À la fin de la rencontre, résumez les points à retenir et transmettez un bref compte-rendu aux participants
- Prévoyez les suivis en utilisant des outils pour collaborer entre vous en dehors des rencontres

Source : Cet outil est tiré de la trousse à outils pour optimiser la relève syndicale et la mixité dans l'Union
Direction affaires publiques et syndicales – UPA (2023)

L'Union des producteurs agricoles

Direction affaires publiques et syndicales – UPA (2025)