

SECTION B
CE QUE LES COMMISSAIRES ONT À SAVOIR
aussi connu comme
« Assurer que le boulot soit fait »

Chapitre 1 – Réunions de la commission qui sont efficaces

Réunions de la commission qui sont efficaces

En dépit du fait que la réputation des réunions est parfois mise en question, elles demeurent le moyen premier par lequel les gens réussissent à accomplir des projets, et les bibliothèques ne font pas l'exception.

1. Réunions de la commission :

La loi sur les bibliothèques publiques exige que les commissions de bibliothèques se réunissent au moins six fois par année, avec un écart d'un à deux mois entre les réunions ordinaires. La constitution de la bibliothèque détermine la façon par laquelle une réunion est convoquée. Puisque seulement la commission en entier a l'autorité d'agir, plutôt que tout simplement les commissaires individuellement, la réunion du conseil donne l'occasion à la commission d'exécuter son travail, par exemple :

- prendre des décisions
- résoudre des problèmes
- former les commissaires
- planifier pour l'avenir
- étudier les documents évaluatifs remis par le personnel.

2. Les ordres du jour :

Il est important de planifier les réunions à l'avance, de fournir les informations aux commissaires afin qu'ils puissent être préparés et aussi pour gérer la réunion d'une manière que le travail se fasse efficacement et effectivement. À cet égard, l'ordre du jour est le moyen idéal de la planification de la réunion. L'ordre du jour est plus que la liste des affaires à considérer ; il est un moyen de grande valeur pour concentrer les discussions et bien utiliser le temps.

Qui prépare l'ordre du jour ?

L'ordre du jour est essentiellement le plan de travail de la commission. Pendant que la commission et le personnel travaillent en commun sur la planification à long terme des réunions, la présidence et l'administrateur de la bibliothèque produisent ordinairement l'ordre du jour des réunions spécifiques, puisque l'administrateur de la bibliothèque est un membre de la commission en vertu de sa charge. Leurs expériences progressives sont de ressources précieuses pour la commission.

La façon de s'y prendre pour assurer que les ordres du jour, de la commission, sont focalisés sur le travail de la commission et évitent ainsi les activités administratives.

Il faut retenir en tête la fonction unique de la commission

L'administrateur de la bibliothèque a comme responsabilité la gérance de la bibliothèque de jour en jour. La commission focalise sur les stratégies plus générales essentielles au succès de la bibliothèque.

- La correspondance est un sujet majeur.
- Tout le courrier adressé à la commission devra venir à la table de réunion.
- Les ordres du jour devraient faire avancer les travaux de la commission puisque son travail est surtout stratégique et orienté vers l'avenir.

Pour cette raison, un ordre du jour annuel visant à faire avancer le travail de la commission, de mois en mois, peut être un moyen effectif d'assurer que la commission ait le temps d'accomplir toutes les tâches nécessaires le long de l'année. La commission devrait savoir longtemps d'avance quant les discussions budgétaires, les événements communautaires clefs, les plans de recrutement auront lieu. L'ordre du jour annuel mène la commission à travers son terme et lui permet de traiter les affaires de gouvernance de la bibliothèque qui sont prévues et celles non prévues.

- Théoriquement, l'ordre du jour annuel devrait aussi représenter les buts courants et les objectifs que la commission cherche à réaliser, comme élément de son plan stratégique. Le fait de rattacher l'ordre du jour annuel directement aux résultats dont la commission tient à réaliser, assure la focalisation du travail de la commission sur l'avenir et

sur le progrès. Dans le même ordre d'idées, il régit les moyens de suivre et évaluer le progrès de la commission vers la satisfaction des besoins communautaires.

3. Genres d'ordres du jour :

a) En principe, les ordres du jour peuvent inclure ce qui suit :

- 1) Rappel à l'ordre
 - Déterminer le quorum (la majorité des commissaires est exigée pour la tenue d'une réunion)
- 2) La lecture et l'approbation du procès-verbal
 - Assurer que le procès-verbal est correct. Le président demande, « est-ce qu'il y a des corrections à apporter ? »
 - « S'il n'y a pas autres corrections, le procès-verbal est approuvé. »
- 3) Correspondance
- 4) Rapports des agents et des comités permanents
 - Seulement ceux avec de l'information pertinente au groupe font le rapport
 - Le rapport du secrétaire
 - Le rapport du trésorier
 - Les rapports d'autres comités
 - Rapports des comités particuliers
- 5) Ordres spéciaux
 - élection, par exemple
- 6) Suivi de la réunion précédente
 - Ce qui n'avait pas été traité lors de la dernière réunion
- 7) Affaires nouvelles
- 8) Annonces
- 9) La date, l'heure et l'endroit de la prochaine réunion
- 10) Ajournement

b) Le plan d'un ordre du jour annuel

La préparation d'un plan de l'ordre du jour annuel concentre le travail de la commission sur une étendue de temps et mise sur la réalisation de résultats spécifiques : cela couvre tous les sujets stratégiques sur une étendue de 12 à 16 mois.

c) Ordre du jour explicatif

Les ordres du jour devraient donner une idée claire de la façon de se préparer pour la réunion. L'ordre du jour explicatif peut inclure une estimation de la durée des délibérations sur un sujet spécifique. Le président de la commission et l'administrateur de la bibliothèque utiliseront l'ordre du jour explicatif davantage que le feront les autres commissaires, et cela avec des notes explicatives pour faciliter les discussions.

4. Présidents de comités

Les comités sont une façon dont la commission organise ses membres pour réussir avec ces buts spécifiques. Les comités devraient avoir des mandats spécifiques et être d'une durée limitée, malgré que des commissions aient des comités permanents, le « personnel » et la « finance », par exemple.

Les sous-comités devraient régulièrement faire leurs rapports à la commission.

5. Règles

Les règles normalisent la façon de procéder, telles celles proposées par Roberts, Bourinot, ou Kerr et King, comme spécifiées dans la constitution.

Toutes ces règles décrivent la façon de procéder en réunion, inclus la façon de présenter les résolutions, la conduite de délibérations et le vote sur les sujets, aussi bien que les nominations et les élections.

6. Le conseil agit seulement comme un entier

Les membres de la commission n'agissent pas seuls, ou au nom de la commission, à moins d'en avoir premièrement été autorisé par la commission. La commission est une autorité légale et non-pas les membres individuellement. Par ailleurs, les individus qui servent comme commissaires doivent appuyer la mission de la bibliothèque et doivent être bienveillants à l'égard de la bibliothèque.

7. Code d'éthique

Le code d'éthique représente le consentement de la commission de diriger ses affaires d'une façon particulière.

Comme tel, ce code est avantageux en préparation de la gérance des sujets inattendus qui affectent la commission,

surtout ceux dont les réactions ne sont pas adressées par le moyen de la législation spécifique. Les exemples de tels sujets peuvent inclure les conflits d'intérêts, la confidentialité, ou l'imposition de limites sur les réactions de membres de la commission. Une politique concernant les conflits d'intérêts empêche les membres de la commission de se servir de leur poste pour obtenir pour eux-mêmes et les membres de leur famille des avantages de l'organisation. Aussi, le code peut être utile pour décourager les membres individuels de la commission à imposer leur autorité sur la commission, à moins que ce soit expressément indiqué dans les politiques de la commission

Le code d'éthique peut aussi traiter de l'interaction avec le public, la presse ou autres entités, concernant en particulier les membres individuels qui parlent au nom de la commission. Ceci exige un engagement ferme de la part de la commission de prendre des décisions réfléchies et de parler avec une seule voix.

Voir les appendices 26 et 27.

8. Procès-verbal de la réunion

Le procès-verbal est un document d'archives des délibérations de la commission ou de comités en réunion. Tous les commentaires ne sont pas inscrits dans le procès-verbal, plutôt, c'est le sens général de la discussion en détails suffisants pour donner un aperçu de ce qui s'est passé. L'ordre du jour fournit le cadre conceptuel et les sujets qui seront inclus dans le procès-verbal de la réunion, ce qui constitue un dossier légal des travaux, et sont donc des documents publics. Le procès-verbal est préparé par le secrétaire et inclut les détails suivants :

- La date, l'heure, l'endroit de la réunion, réunion ordinaire ou réunion extraordinaire, le nom de la commission ou du comité
- L'en-tête « Procès-verbal »
- La liste de tous les membres présents et absents
- Le nom du président ou de la présidente
- Le statut du dernier procès-verbal
- Toutes les résolutions : les parrains, les résultats des votes, par exemple :
 - Proposée par (nom) que le procès-verbal de la réunion du 10 mars 2004
 - Appuyée par (nom)
 - Soit approuvée
 - Approuvée
- La numérotation des résolutions par souci de commodité
 - 2003 : 30 (l'année et les numéros séquentiels pour chacune des résolutions, recommençant chaque année.)
- La liste des rapports et des documents qui ont été discutés à la réunion
- Un sommaire des points significatifs qui ont été débattus : les problèmes, les suggestions, les opinions divergentes
- Tout engagement d'entreprendre des projets, de la part de la commission ou du personnel
- La date, l'heure, l'endroit de la prochaine réunion
- L'heure de l'ajournement

9. Préparatifs pour les réunions

Les membres de la commission ont la responsabilité d'arriver à temps et d'être bien préparés pour la réunion de la commission. Afin que les membres de la commission puissent bien se préparer, il est important que l'information concernant la réunion soit distribuée bien à l'avance. Cet ensemble d'informations de la commission devrait inclure :

- Les objectifs la réunion et l'ordre du jour
- L'endroit, la date et l'heure de la réunion
- Données préexistantes
 - Lectures à faire ou les documents préparatifs

Les réunions devraient débiter et se terminer à temps. Les membres de la commission sont responsables pour ce qui se passe aux réunions de la commission, même s'ils n'étaient pas présents. En respect de ceci, l'assistance aux réunions n'est pas seulement une responsabilité, mais aussi une protection pour tous les membres de la commission.

29. Évaluation des réunions Voir la liste de vérification dans l'appendice

- Pour évaluer vos réunions
- Faire la vérification de la liste pour évaluer vos réunions

Vous pouvez toujours considérer d'examiner l'effectivité de la réunion après chacune des réunions, et ensuite appliquer les améliorations suggérées à la réunion suivante. Pareillement, il se pourrait utile de concentrer sur différents aspects à chacune des réunions. Une simple liste de vérification pourrait assister la commission dans son effort d'amélioration de la qualité de ses réunions.

11. Ressources pour ce module

(Les sélections adaptées avec la permission du Service de bibliothèque de l'Ontario.)

Bokor, C., "Community Readiness for Economic Development: Chairing and Managing Meetings", Ministry of Agriculture and Food FACTSHEET, June 2001.

Bourinot, Sir John George. Bourinot's Rules of Order. Edited by Geoffrey H. Stanford. 3rd revised edition. Toronto: McClelland and Stewart, 1977.

"How to run effective Board meetings", Trustee Tips #13, Southern Ontario Library Service, Ottawa, June, 1996.

Kerr, M.Kaye and King, Hubert W. Procedures for Meetings and Organizations. Second edition. Toronto: Carswell, 1988.

"Library Board Orientation Kit", Ontario Library Association, 2004.

Chapitre 2 – Les finances de la bibliothèque

Le budget

Le processus budgétaire est l'effort conjoint de l'administrateur de la bibliothèque et de la commission. Les dépenses qui se rapportent aux fournitures, à l'enrichissement de la collection, à l'entretien et de l'édifice, et aux augmentations salariales sont des recommandations qui sont présentées par l'administrateur de la bibliothèque. La responsabilité revient à la commission d'étudier, réviser, et adopté le budget en consultation avec l'administrateur de la bibliothèque.

La préparation du budget étape par étape

Préparation

La commission de concert avec l'administrateur de la bibliothèque préparera les informations générales utiles pour le processus budgétaire. Les informations suivantes sont nécessaires :

- Contrôler les renseignements de toutes les sources de revenus : octroi, impôts, dont, frais de non-résidents.
- Déterminer si le niveau de financement changera.
- Identifier les dépenses fixes et les coûts imprévus : entretien de l'édifice, frais de postes, le loyer.
- Identifier toutes les dépenses plus ou moins contrôlables : services d'utilité publique, les avantages hors salaires, les salaires, les plans à long terme et les dépenses associées.
- Identifier toutes les dépenses qui sont pleinement contrôlables : les augmentations salariales, livres, frais de déplacement, mobilier et les dépenses d'équipements.
- Évaluer les coûts actuels des programmes de l'année précédente. Est-ce qu'il y a des programmes qui méritent la reconsidération ? Comment est-ce que les programmes peuvent être fournis à des frais moins élevés ? Est-ce que le programme a eu des résultats négatifs, a dépassé le budget ou a respecté les objectifs budgétaires ?
- Évaluer le budget tout le long de l'année.

2. Présentation

Afin d'expliquer le budget aux organismes de financement, les commissaires doivent être capables d'appuyer, de défendre, et de clarifier les dépenses de la bibliothèque. Les commissaires doivent être capables de défendre le budget parce qu'il y a de nombreux autres projets intéressants et nécessaires, ainsi que des installations que les gouvernements locaux doivent financer. Cela peut se faire par les moyens suivants :

- Identifier les programmes et les services qui ont connu le succès et préciser la réaction communautaire.
- Offrir de l'assistance de qualité à la référence aux agents de gouvernements locaux et de ministère en vue de leur montrer les avantages du service de bibliothèque sur le plan individuel.
- Publier dans le journal local les prix, les lettres d'appréciation, les réussites du personnel.
- Se servir des Amis de la bibliothèque et autres appuieurs de la bibliothèque pour promouvoir le budget au nom de la bibliothèque. La clientèle électorale compte.
- Informer la communauté, par le moyen de la publicité, au sujet des services de bibliothèque que leurs impôts financent.

3. La mise en application

Les commissaires de la bibliothèque feront la revue du budget lors de la réunion mensuelle. En surveillant les activités financières de la bibliothèque, la commission assurera que les fonds sont bien gérés et conformément aux principes comptables, et que les fonds sont protégés. Toutefois, les opérations financières quotidiennes seront laissées à l'administrateur de la bibliothèque ou au trésorier de la commission.

4. La révision

Lorsque la révision du budget est faite, le commissaire devrait :

- Étudier le rapport financier mensuel :
 - Les dépenses courantes
 - Les chiffres de l'année à jour
 - Le budget total
 - Le solde budgétaire
 - Explication des changements majeurs

- Remettre des rapports périodiques au public et aux organismes locaux de financement
- Produire un rapport annuel des dépenses pour chacun des organismes de financement. Le service public des bibliothèques demande que l'on lui remette le budget de la bibliothèque, l'état financier audité, un rapport annuel et les demandes d'octrois par le 1^{er} avril afin de lui permettre de traiter la demande d'octroi.

S'il vous plaît voir l'Appendice 2 pour :

« La liste de vérification du budget »

Voir appendice 3 pour: «exemplaire d'un état financier audité »

Voir appendice 28

« Comment calculer votre octroi provincial de bibliothèque »

Un calendrier de planification budgétaire

Année _____

MOIS	PROCESSUS BUDGÉTAIRE	PROCESSUS DE PLANIFICATION
Janvier	Acceptation finale du budget de l'année courante par la municipalité. Examen budgétaire du quatrième trimestre (Octobre - décembre)	Entamer la préparation du rapport annuel
Février		Approbation finale par la commission des objectifs à long terme (5 ans) et à court terme (1 an), comme suite à sa planification pour l'année courante.
Mars		
Avril	Premier trimestre - Examen budgétaire (janvier - mars)	Distribuer le rapport annuel
Mai	Soumettre la demande pour l'octroi provincial. Ceci peut se faire plus tôt pourvu que le rapport de l'auditeur de l'année précédente est disponible.	
Juin		Mise en application des objectifs de la planification à court terme pour l'année courante.
Juillet	Deuxième trimestre – Examen budgétaire (avril - juin)	
Août		
Septembre	Le comité de finance commence sa préparation du budget pour l'année suivante.	
Octobre	Troisième trimestre – Examen budgétaire (juillet - septembre)	commencer la planification préliminaires des objectifs à long et à court terme de l'année à venir.
Novembre	Deuxième séance du prochain budget du budget de l'année prochaine	
Décembre	Troisième séance budgétaire du	

La planification du programme à long terme et à court terme devrait se faire séparément de la planification budgétaire.

CHAPITRE 3 – La gestion du personnel de la commission gouvernante

Gestion du personnel

Le personnel est la meilleure ressource qu'une bibliothèque possède. Toutes les bibliothèques, même celles qui sont opérées par des bénévoles, devraient avoir des politiques concernant le personnel et les descriptions de travail. Les membres du personnel ont besoin de savoir ce qui est attendu d'eux, et aussi savoir au sujet de leur rendement, afin de pouvoir bien exécuter leur travail. Le réexamen périodique des documents concernant le personnel aide à tenir le personnel en perspective.

Les politiques concernant le personnel, qui sont adoptées par la commission, devraient traiter les sujets tels le groupe de travail, les congés annuels, les congés de maladie, la retraite, la classification de l'emploi, l'échelle salariale, l'évaluation du rendement, la surveillance, l'embauche du personnel et la cessation d'emploi, la procédure de règlement des griefs, les avantages sociaux, et autres. Si la vôtre est une bibliothèque municipale, le bureau du personnel de la Ville aura déjà un ensemble complet des politiques en place. Si les membres du personnel sont considérés des employés de la Ville, des politiques séparées concernant le personnel ne sont pas nécessaires. Toutefois, s'ils ne font pas partie d'une autre structure organisationnelle du personnel, la commission de la bibliothèque a la responsabilité de voir que des politiques appropriées sont développées et qu'elles sont régulièrement vérifiées.

Que vous ayez une bibliothèque municipale ou une qui est incorporée, vous devriez assurer que l'avocat de la bibliothèque examine toutes les politiques concernant le personnel avant l'adoption finale de l'ensemble, et ceci pour être certain qu'il n'y a pas de stipulations illégales.

Descriptions de travail

Aucune bibliothèque n'est trop petite pour avoir des descriptions de travail. Même les bénévoles sont avantagés par liste écrite des tâches qui sont prévues pour eux et en sachant le genre de surveillance qui sera donnée. La composition de la description de travail mène à l'entente mutuelle entre le surveillant et la personne surveillés.

Certaines bibliothèques commencent par demander un employé d'écrire au sujet de toutes les choses qu'il fait durant une période définie. Il est bien d'arranger ces tâches sous des catégories et ensuite d'en discuter comme commission en entier, à savoir si vous pensez que son travail est attendu d'une personne dans ce poste.

Tenter de séparer le poste de la personnalité parce que la description du travail doit servir pour toute personne qui occupe ce poste. Viser pour une vision commune des responsabilités associées à l'emploi, les exigences, et les limites afin d'éviter la confusion et les conflits chez le personnel ou entre les commissaires et l'administrateur de la bibliothèque

Évaluation du rendement

Les employés et même les bénévoles ont le droit de savoir si oui ou non leur surveillant ressent qu'ils font bien et correctement leur travail. Le bon rendement devrait être reconnu et soutenu tandis que la production limitée et le pauvre rendement devraient être discutés et améliorés. L'évaluation sert d'un rappel de la façon dont l'emploi correspond au fonctionnement de la bibliothèque entière.

Les évaluations normales du rendement devraient considérer si la personne fait le travail qui est attendu et conformément à la description des tâches. Elles devraient préciser les améliorations suggérées ou essentielles, et quels aspects du rendement sont au-delà des attentes. Toutes les commissions devraient développer les moyens de l'évaluation et devraient aussi évaluer le directeur de la bibliothèque au moins une fois par année. Le directeur de la bibliothèque devrait évaluer le rendement du personnel.

Les procédures d'évaluation pourraient débiter en remplissant un formulaire qui est partagé et discuté avec les employés. Un autre moyen pourrait être un examen, fixé par entente mutuelle, d'un plan de travail de la dernière année et l'élaboration d'un autre pour l'année à venir. Vous pouvez cibler le rendement davantage par ce moyen, mais les relations de l'employé et les clients et aussi les compétences de gérance méritent d'être discutées le long du processus évaluatif. L'interview de l'évaluation du rendement offre aussi une autre occasion pour discuter du poste en question et de la dotation en personnel en général, en plus du rendement de l'individu.

L'embauche d'un administrateur de bibliothèque

Une description de travail et des procédures d'évaluation, qui a connu le succès, facilitera la recherche d'un nouvel administrateur de la bibliothèque, lorsque cela est nécessaire. Commencer par la révision des descriptions de travail existantes. Est-ce que les exigences fondamentales et les compétences indiquées sont encore valides ? C'est bien de commencer la révision de la description de travail avant de lancer la publicité de l'occasion d'emploi, en plus la nouvelle description de travail peut contribuer à la formulation d'une publicité claire et directe.

Se préparer pour les interviews afin de bien et justement sélectionner les candidats. Avant de procéder avec les interviews, la commission devrait revoir les priorités de la bibliothèque et en arriver à un consensus concernant le genre de personne convenable et désirable pour le poste. Dresser les questions qui contribueront aux informations voulues pour remarquer le bon candidat. Considérer aussi de poser des questions situationnelles (Que ferais-tu si) à chacun des candidats afin de comparer objectivement les réponses.

Encourager les postulants à s'exprimer le plus souvent en leur demandant des questions ouvertes, et non-pas celles qui se répondent par le « oui » ou le « non ». Prenez soin d'éviter de poser des questions qui risqueraient d'être perçues comme étant discriminatoires (par exemple, la situation de famille, infirmité, religion, mode de vie, âge, et autres). Une tournée de l'installation permettra aussi de la bonne discussion.

Terminer chaque interview en donnant des détails au sujet de l'emploi : les heures de travail, le salaire, congé annuel et congés de maladie, avantages sociaux, et autres, et le plus important est d'indiquer le moment quand la décision se fera. Permettre du temps au demandant pour que lui aussi puisse vous poser des questions au sujet de la bibliothèque et de l'emploi.

Écrire vos impressions immédiatement après l'interview et les partager avec le groupe. Vous trouverez que le choix sera plus facile si vous avez pensé à l'avance au genre de personne que vous cherchez et que vous avez confectionné vos questions pour cibler les enjeux et les attitudes qui vous sont importants. Une deuxième interview vous permettra de choisir entre deux bons candidats ou pourrait vous faire réaliser le besoin d'une deuxième ronde publicitaire pour le poste. Ne pas vous précipiter et embaucher une personne qui ne satisfait pas vos besoins.

Lorsque vous avez fait le choix d'une personne à qui vous désirez offrir le poste, faites l'appel téléphonique à la personne et ensuite le suivi par une lettre dans laquelle les détails déjà mentionnés ci-haut (salaires, heures de travail, et autres) sont confirmés. Venez à une entente concernant le début de l'emploi et la façon de la personne sera orientée. Ne pas oublier d'avertir tous les postulants immédiatement après que le poste aura été accepté.

Les problèmes surviennent chez les petites bibliothèques publiques qui n'offrent pas des salaires élevés, mais qui ont des attentes de performance professionnelle chez leurs administrateurs de bibliothèques.

Voir les appendices numérotés 5 à 12 inclusivement :

5. Questionnaire de l'administrateur de la bibliothèque pour l'évaluation du rendement
6. Répertoire du rendement au travail de l'administrateur de la bibliothèque
7. Questionnaire de la satisfaction professionnelle de l'administrateur de la bibliothèque
8. Exemple de la description de travail de l'administrateur de la bibliothèque
9. Exemple de l'affichage de l'emploi de l'administrateur de la bibliothèque
10. Exemples des questions pour l'entrevue d'emploi de l'administrateur de la bibliothèque
11. Exemple d'un contrat de travail
12. Formulaire comparatif et évaluatif des interrogatoires de postulants
13. Liste de contrôle de la politique du personnel