

BE | BÉNÉVOLES
D'EXPERTISE

CADRE DE RÉFÉRENCE

JUIN 2024



Cadre de référence

Table des matières

| | |
|--|----|
| Objectifs du cadre de référence | 3 |
| Orientations soutenant le cadre de référence | 3 |
| Mission | 4 |
| Définition du bénévolat de compétences | 4 |
| Parties prenantes impliquées | |
| Les bénévoles experts | 4 |
| L'organisme | 4 |
| Qu'est-ce que le transfert de connaissances ? | |
| Les principes directeurs | 5 |
| Les facteurs de réussite | 5 |
| Les champs d'expertise | |
| La gouvernance | 6 |
| Les ressources humaines (RH) | 8 |
| La planification stratégique (PS) | 10 |
| Les finances | 12 |
| La communication et le marketing | 14 |
| Le développement des affaires | 16 |
| L'optimisation des processus (OP) | 18 |
| Les technologies de l'information (TI) | 20 |
| Les affaires légales | 21 |
| Bibliographie | 22 |

Objectifs du cadre de référence

En proposant ce cadre de référence, Bénévoles d'Expertise (ci-après : « BE ») souhaite offrir aux parties prenantes, c'est-à-dire aux organismes et aux personnes bénévoles expertes, un outil, un levier pour les soutenir et les accompagner dans la réalisation du mandat qu'ils s'approprient à entreprendre. BE veut ainsi s'assurer d'une compréhension commune du mandat à réaliser dans un climat où leur personnalité et leur expertise peuvent s'épanouir pleinement.

Ce cadre de référence se veut un guide pour les différentes parties prenantes quant à la position à adopter et aux limites à se donner. Il offre des balises et des paramètres larges qui soutiennent la prise de décision, tant des personnes que des groupes, tout en laissant place à la diversité d'action et à l'innovation.

L'ensemble du cadre de référence s'applique aux mandats. Il est donc important de connaître le cadre de référence dans sa globalité. En effet, certains mandats sont transversaux et peuvent comporter des volets en lien avec plusieurs champs d'expertise, dans ce cas, il convient d'appliquer les limites et les positions à adopter qui y sont décrites. À titre d'exemple, les mandats en gouvernance peuvent en général avoir un volet d'affaires légales, donc les deux parties s'appliquent à ce cas.

Ce document qui se veut évolutif pourra être modifié en même temps que la mission et le développement de BE.

Le cadre de référence souhaite :

- Proposer une compréhension commune, saine et efficace d'un mandat à réaliser à BE ;
- Présenter un ensemble de moyens préconisés devant guider les parties prenantes impliquées dans le mandat ;
- Orienter les différentes parties prenantes à agir en collaboration, avec ouverture et respect afin qu'elles adoptent de saines pratiques de gestion et de gouvernance.

Orientations soutenant le cadre de référence

- Les organismes communautaires et les personnes bénévoles expertes sont au centre de la mission de BE ;
- Le cadre de référence est un outil à l'intention des organismes communautaires, des personnes bénévoles expertes, et de l'équipe de BE ;
- Il doit demeurer ouvert face aux nouvelles normes de gestion et de gouvernance, et s'ajuster à la réalité des parties prenantes ;
- Il propose une approche tripartite (la personne bénévole experte, l'organisme et BE) afin d'assurer la fluidité des communications et ainsi favoriser le bon déroulement du mandat ;
- Il propose un accompagnement adapté aux organismes qu'ils soient du milieu communautaire, culturel, sportif ou de loisir. Cet accompagnement doit permettre une prise en compte des particularités de chaque organisme et respecter son autonomie.

Déclaration d'impartialité

- BE reconnaît l'importance de l'impartialité dans le cadre des mandats d'accompagnement qu'il réalise auprès des organismes membres. C'est un des fondements qui guide les actions de toutes les parties prenantes (*conseil d'administration (CA), direction, le personnel et bénévoles*), au quotidien, dans l'exercice de leurs fonctions.
- De plus, l'impartialité est indispensable afin d'assurer un mandat équitable envers toutes les personnes impliquées (*organismes, bénévoles et BE*) en ne favorisant pas une partie au détriment d'une autre. C'est la raison pour laquelle, lorsque survient un conflit interpersonnel, BE se retirera du dossier en cours sauf s'il s'agit d'un mandat initié en gestion de conflits. Il est important de mentionner que BE sera en mesure d'accompagner les organismes dans un processus de résolution de conflits, si ceux-ci en font la demande.
- Enfin, advenant le cas où une plainte serait déposée à la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST), BE ne démarrera pas de mandat en gestion de conflits. Si un tel mandat est en cours, il sera mis sur pause, le temps que le différend ayant fait l'objet de la plainte soit réglé.

Mission

Bénévoles d'Expertise accompagne les organismes à but non lucratif dans leur gestion et leur gouvernance par le bénévolat de compétences.

Nous créons des opportunités d'apprentissage collaboratif, inclusif et collectif où les connaissances sont partagées entre bénévoles et organisations pour ainsi agir ensemble sur la transformation de notre société.

Nous facilitons l'accès à des ressources pour les organisations à but non lucratif, les communautés locales et les initiatives sociales. Les organisations, renforcées par ces expertises, peuvent améliorer leurs capacités opérationnelles, innover et résoudre des défis complexes, favoriser leur agilité de gestion et être des acteurs actifs de leur propre développement.

Bénévoles d'Expertise, par le transfert de compétences, favorise la diffusion du savoir, la démocratisation des compétences et le renforcement des capacités communautaires.

Définition du bénévolat de compétences

Le bénévolat de compétences consiste, de manière générale, à offrir les compétences professionnelles des bénévoles aux gestionnaires et aux équipes des organismes. Ce type d'engagement vise à transférer des connaissances (savoir) et à partager des habiletés (savoir-faire) avec les gestionnaires d'organismes dans une approche d'enrichissement mutuel. En fait, la personne bénévole experte soutient, le temps d'un mandat, les membres du Conseil d'administration ou les directions générales dans leurs responsabilités respectives en matière de gestion et de gouvernance.

Définition d'un mandat

Un mandat qui se déroule à BE implique toujours trois parties prenantes, un organisme, une personne bénévole experte et la coordination des services de BE. Le mandat comporte un ou des objectifs à atteindre dans un cadre de réalisation qui est défini et précisé dans une convention de mandat rédigée et signée par les trois parties prenantes. Le présent cadre de référence doit servir de guide pour tous les mandats.

Parties prenantes

La personne bénévole experte est appelée à s'adapter à la situation de l'organisme et l'orienter vers des changements correspondant à sa mission, ses valeurs et ses objectifs. Le respect de l'identité, du rythme de travail et de l'histoire de l'organisme doit toujours faire partie de l'approche de la personne bénévole experte qui l'accompagne.

La personne bénévole experte agit à titre d'accompagnatrice auprès de l'organisme afin de le soutenir et de l'informer. La personne bénévole experte formule des propositions, qui peuvent être appelées à changer en fonction de différents paramètres. Il revient à l'organisme d'appliquer ou non les suggestions de la personne bénévole experte. Ainsi, cet accompagnement n'engage pas la responsabilité de la personne bénévole experte ni celle de BE.

La personne bénévole experte, qui est membre d'un ordre professionnel, doit s'assurer que les mandats n'interfèrent pas avec le code d'éthique ou de déontologie de son ordre et que le mandat ne génère pas une situation de conflit d'intérêts.

Par ailleurs, dans le cadre d'un mandat, la personne bénévole experte doit s'assurer de ne pas accomplir un acte que seuls les membres d'un ordre professionnel peuvent poser et n'agit en aucun cas au titre de sa profession ou de son employeur, mais uniquement comme bénévole pour BE.

L'organisme doit accueillir la personne bénévole experte, se montrer ouvert à ses propositions et être transparent, le tout, pour éventuellement effectuer des changements dans ses manières de faire qui correspondent à ses valeurs organisationnelles. Ce sont la confiance, l'authenticité et la générosité dont l'organisme fait preuve envers la personne bénévole experte qui favorisent la réussite d'un mandat. Le temps offert par la personne bénévole experte est gratuit. Comme il en va pour la personne bénévole experte qui doit s'adapter au rythme de l'organisme, il est primordial que l'organisme puisse être flexible sur les périodes consacrées au mandat afin de s'adapter aux disponibilités et aux imprévus de la personne bénévole experte.

Les parties prenantes impliquées sont invitées à se référer à l'équipe de coordination des services de BE, pendant toute la durée du mandat. Les communications post-mandat doivent se faire exclusivement avec l'équipe de coordination, notamment, lorsque l'organisme désire poursuivre le mandat ou déposer une autre demande d'accompagnement.

La visioconférence requiert la même attitude et le même professionnalisme que les réunions en personne. Toutes les personnes impliquées doivent avoir, lors d'une réunion en ligne, la même étiquette que pour une rencontre en personne.

Qu'est-ce que le transfert de connaissances ?

Le transfert de connaissances est un processus qui consiste, pour chacune des parties en cause, à transférer ses connaissances qu'elles ont acquises par l'expérience de travail, le parcours académique et/ou par la recherche, afin que les nouvelles notions puissent être appliquées.

Le transfert de connaissances se réalise dans une approche de partage et d'écoute mutuelle qui peut parfois permettre aux personnes bénévoles expertes comme aux gestionnaires d'OBNL de sortir de leur zone de confort.

Il existe trois grandes approches :

| | | |
|---|---------------------------------------|---|
| 1 | Linéaire | D'une personne à l'autre, entre deux personnes |
| 2 | L'approche de résolution de problèmes | Toutes les parties prenantes sont impliquées et ont une participation active dans le processus de transfert de connaissances. Analyse de la situation : qu'est-ce qui dérange ? Dans quel contexte le problème apparaît-il ? Qu'est-ce qui est le plus important pour l'organisme et les gens qui le composent (membres, personnel, bénévoles, conseil d'administration) |
| 3 | L'approche interactive | Il s'agit d'une approche novatrice et dynamique qui permet aux parties prenantes de révéler leurs capacités, leurs savoirs, leurs questionnements et leurs réflexions, en encourageant au maximum les interactions entre les membres du comité afin de favoriser la diffusion, l'adoption et l'appropriation de nouvelles connaissances. |

Il en découle les bénéfices suivants :

- Amélioration de l'efficacité organisationnelle ;
- Priorisation de l'innovation dans sa pratique autant pour la personne bénévole experte que pour l'organisme (projets et interventions) ;
- Préparation de la relève, par la préservation de la culture organisationnelle, de l'expertise ou de l'expérience déjà en place et/ou acquise par le biais des mandats réalisés.

Les principales attentes envers les parties prenantes impliquées dans la réalisation d'un mandat.

- Avoir une approche globale du sujet du mandat en tenant compte de différents facteurs qui peuvent influencer le transfert de connaissances : l'écart entre les générations, la capacité d'utilisation de la technologie, la diversité culturelle au sens large, les différents niveaux d'études des membres du comité, les raisons qui amènent l'organisme à réaliser ce mandat ;
- S'assurer que la communication est vue comme l'élément clé du transfert de connaissances ;
- Être bienveillants, s'adapter à la réalité de toutes les parties prenantes au mandat ;
- S'assurer que tous les membres du comité de travail assistent à toutes les rencontres ;
- Voir à ce que l'organisme, une fois les connaissances acquises, conserve cette expertise dans sa pratique et ses processus.

Les facteurs de réussite d'un mandat.

- La motivation des membres impliqués dans le mandat (conseil d'administration, direction générale / coordination, personnel et personne bénévole experte) ;
- Un environnement souple et non hiérarchisé, car ce sont deux expertises qui se rencontrent ;
- L'établissement d'un contexte favorable aux échanges authentiques pour établir les liens de confiance et de transparence ;
- Une compréhension et une évaluation adéquates de la situation actuelle de l'organisme (enjeu du mandat) et des connaissances des gens participant à l'exercice : rôle de la personne bénévole experte) ;
- Volonté partagée d'acquérir de nouvelles connaissances ou d'améliorer ses connaissances actuelles (et reconnaissance de leur valeur) et s'approprier ces connaissances et de les mettre en pratique : objectif commun de l'organisme et de la personne bénévole experte.

La gouvernance

| Définition | Parties prenantes | Sujets traités |
|---|--|--|
| <p>La gouvernance d'un organisme réfère à ses politiques, ses règles et ses pratiques lui permettant de réaliser ses objectifs selon des normes d'éthique, d'intégrité, de responsabilité et d'efficacité.¹</p> <p>C'est un processus politique et organisationnel impliquant de multiples fonctions et la participation de plusieurs personnes (membres, conseil d'administration, direction générale / coordination).</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Direction générale / coordination – gestion tactique et opérationnelle. • Conseil d'administration – gestion stratégique. • Membres – personnes pour qui l'organisme existe et qui votent à l'AGA. | <ul style="list-style-type: none"> • Processus d'embauche de la direction/coordination • Médiation et résolution de conflits • Composition idéale du CA (profil de compétences) • Rôle du CA et de son fonctionnement, saine gouvernance • Rôles, obligations et responsabilités des membres du CA et de la direction/coordination • Coaching de la présidence • Processus d'évaluation annuelle du CA • Évaluation annuelle de la direction • Code d'éthique • Manuel des membres du CA • Politique de gestion des risques • Planification de la relève du CA • Planification de la relève pour la direction/coordination • Règlements généraux et lettres patentes • Etc. |
| <p>Les principales attentes – Retombées potentielles d'un mandat en gouvernance.</p> | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Renforcement de la cohésion au sein du conseil d'administration (confiance mutuelle, synergie – leadership mobilisateur). • Maintien et accroissement de la crédibilité et de la pertinence de l'organisme (demeurer pertinent et renforcer la confiance du public – leadership authentique). • Démonstration de cohérence dans tout l'organisme (cohérence entre mission, vision, décisions et actions – leadership stratégique). • Garantie de croissance continue de l'organisme et de ses membres (mesurer la croissance et la viabilité – leadership entrepreneurial). • Conseil d'administration plus autonome dans l'exercice de son rôle de surveillance et direction indépendante. Les membres du conseil et la direction générale / coordination ont une meilleure connaissance de leurs responsabilités respectives afin de limiter les risques de conflits d'intérêts ou d'ingérence. | | |

¹ Ministère de l'Éducation, Tiré et adapté du *Code de gouvernance des Organismes à but non lucratif (ORGANISME) québécois de sport et de loisir*, Mai 2021, p. 1.
https://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/loisir-sport/Code_gouvernance_OBNL.PDF

Objectif des mandats en gouvernance – Accompagner l’organisme et ses gestionnaires à se doter d’une saine gouvernance.

Moyens préconisés

1. Mettre en place des mécanismes de veille, de planification et de contrôle leur permettant de remplir la mission de l’organisme, tout en assurant sa santé organisationnelle et financière ;²
2. Promouvoir l’ouverture aux changements auprès des membres du CA, notamment face aux nouvelles pratiques ;
3. Encourager l’efficacité des membres du CA par une meilleure compréhension de leurs rôles et responsabilités, tout en tenant compte de l’environnement et des capacités de l’organisme ;
4. Augmenter la qualité des réflexions, des décisions ainsi que des gestes et des actions, afin d’avoir des retombées positives ;
5. Se préoccuper de développer et de maintenir l’intérêt individuel et collectif des membres du CA dans l’exercice de leur fonction ;
6. Accroître les connaissances de ce que suppose une bonne gouvernance (connaissance d’un ordre du jour bien fait, des règles d’un procès-verbal, etc.).

Notre approche - Principes de gestion qui doivent guider la réalisation d’un mandat en gouvernance

« Le conseil d’administration doit agir comme gardien de la conformité en ayant à l’œil les activités courantes de l’organisme, mais aussi agir de façon stratégique en regardant vers l’avenir pour en assurer la pérennité, soit la dualité du rôle de supervision et du rôle-conseil. »³

Le CA doit tenir compte de la charge de travail de la direction générale / coordination et agir avec bienveillance à son égard. Une description de poste, un contrat de travail et une évaluation annuelle sont des actions minimales attendues du CA à l’égard de la direction générale / coordination.

Afin de faire émerger une approche moderne de la gouvernance, l’organisme doit explorer les nouvelles pratiques et s’assurer que l’information est partagée afin de conserver une orientation commune.

La saine gouvernance doit reposer entre autres sur trois éléments :

1. La collaboration et les communications – orientation commune
 - Moyen de communiquer – politiques de gouvernance ;
 - Fréquence des rencontres de CA – procès-verbaux et ordres du jour ;
 - Partage des dossiers – création et identification du mandat des comités.
2. L’identification des responsabilités – contrer la confusion des rôles/ingérence
 - Entre les membres du CA, les comités et la direction générale / coordination.
3. La confiance – la force d’une équipe engagée pour les bonnes raisons.

Rôles des parties prenantes d’un mandat

| L’équipe de coordination | L’organisme | La personne bénévole experte |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Recommande fréquemment, à la suite de la rencontre d’analyse, que les membres du conseil d’administration suivent une formation (CAB, CDC, etc.) sur les bases de la gouvernance. L’objectif est que les membres du CA puissent travailler avec les mêmes assises, les mêmes principes directeurs et les mêmes connaissances essentielles afin de mener à bien les différents travaux et/ou comités. | <ul style="list-style-type: none"> • Partage les bonnes informations et veille à ce que la transparence soit à la base des échanges pour assurer le bon déroulement du mandat ; favorise la communication et en assure l’authenticité. | <p>Dois respecter :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L’histoire de l’organisme, le contexte de sa création versus celui d’aujourd’hui ; • Les besoins des membres auxquels les services sont destinés ; • La capacité d’adaptation aux changements des membres du CA et leurs impacts sur les membres ; • Le niveau de collaboration et de confiance qui existe entre les membres du CA et la direction générale / coordination ; • Les assises de l’organisme (parfois les membres fondateurs ou du CA de longue date). |

²Johanne Turbide et Verónica Zúñiga-Salas, *Facteurs influençant la gouvernance des OBNL culturels : un guide autodiagnostique*, IDEOS HEC Montréal, 2014 (mise à jour en 2017), p 6
https://ideos.hec.ca/wp-content/uploads/2021/03/Guide-autodiagnostic_2017-12-13.pdf

³ Jean-Francois Henri, « La gouvernance ambidextre^{MC} : une vision intégrative », dans *La gouvernance en 15 épisodes*, Collège des administrateurs de sociétés, p 4
<https://www.cas.ulaval.ca/wp-content/uploads/2022/06/Livre-numerique-G15E-College-des-administrateurs-de-societes-VF-2juin2022.pdf>

Les ressources humaines

| Définition | Parties prenantes | Sujets traités |
|---|--|--|
| <p>La gestion des ressources humaines est l'ensemble des pratiques mises en œuvre pour administrer, mobiliser et développer les ressources humaines impliquées dans l'activité d'un organisme.</p> <p>Elles se divisent en deux activités principales :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. L'administration (contrat de travail, recrutement, descriptions d'emploi, évaluation du rendement, etc.) 2. Le développement (consolidation d'équipe, gestion de changement, mobilisation, politiques salariales, etc.). | <ul style="list-style-type: none"> • Direction générale / coordination – gestion des opérations • Conseil d'administration – Comité RH | <ul style="list-style-type: none"> • Recrutement de personnel • Médiation et résolution de conflits • Négociation d'une convention collective • Climat de travail • Structure organisationnelle • Coaching de gestion • Consolidation/mobilisation d'équipe • Développement des compétences • Code d'éthique • Politique d'équité salariale • Politique d'équité, diversité et inclusion • Gestion du/des changements • Gestion des priorités, en fonction du temps • Augmentations salariales • Échelles salariales • Contrats de travail • Descriptions de postes • Mesures disciplinaires • Politiques de conditions de travail • Évaluations annuelles |
| <p>Les principales attentes - Retombées potentielles d'un mandat en ressources humaines.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La direction générale aura les outils lui permettant une gestion des ressources humaines conforme aux règles d'éthique et aux règlements établis par l'organisme (contrat de travail, politique de travail, politique des ressources humaines, règlements généraux, politiques de gouvernance, etc.) et aux pratiques généralement acceptées et aux lois applicables. • La charge de travail de chacun des groupes (le personnel, bénévoles, direction générale / coordination) sera en adéquation avec les limites de l'organisme (matérielles et humaines). • La direction générale sera davantage en mesure d'exercer son leadership de manière à assurer la mobilisation de l'équipe et le renforcement de ses compétences. | | |
| <p>Objectifs des mandats – Accompagner l'organisme à mettre en place une juste gestion des ressources humaines.</p> <p>Moyens préconisés</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Stratégies organisationnelles (se doter de politiques et de différents mécanismes pour établir des bases solides pour l'ensemble des ressources humaines de l'organisme) ; 2. Stratégies de gestion des ressources humaines (Expérience employée : recrutement, sélection des candidatures, accueil et intégration, développement des compétences, évaluation du rendement, fidélisation du personnel, santé, sécurité et bien-être au travail, rémunération et avantages sociaux, relations de travail, relations entre collègues, pratiques de reconnaissance, motivation et marketing RH, etc.) ; 3. Outils adaptés en gestion des RH pour les organismes. | | |
| <p>Notre approche - Principes de gestion qui doivent guider la réalisation d'un mandat en ressources humaines avec BE.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La mise en place de politiques et de documents de référence qui identifient la position et les balises de la gestion des ressources humaines est essentielle. • Les politiques des ressources humaines se doivent d'être travaillées conjointement par le conseil d'administration et la direction générale / coordination. Elles sont adoptées par le CA et appliquées par la direction générale / coordination ou, en son absence, par la personne déléguée par le CA. • L'ensemble du personnel et des bénévoles relève de la direction générale / coordination. Le droit du travail, les politiques internes, la confiance et l'éthique doivent guider ses actions. La collaboration du personnel, dans l'application des politiques qui les touchent directement, est importante. Chaque organisme détermine comment et à quel moment les impliquer. | | |

Rôles des parties prenantes d'un mandat

| L'équipe de coordination | Organisme | La personne bénévole experte |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Demeure impartiale et écoute toutes les parties afin d'assurer un bon suivi des mandats. • Comprends bien de qui relève le mandat, de la direction générale / coordination ou du conseil d'administration. | <ul style="list-style-type: none"> • Soutien la direction générale / coordination dans ses obligations de gestion quotidienne des ressources humaines. | <ul style="list-style-type: none"> • Dois considérer la personnalité, l'aisance et le leadership du gestionnaire en place. • S'informe du niveau décisionnel octroyé par le CA à la direction générale / coordination. • Adopte une approche de vision large de l'enjeu RH et préconise l'inclusion de toutes les personnes impliquées. • Amène le comité à prendre un pas de recul. • Établis des priorités avec des échéances dans un plan d'action de transfert de connaissances. • Au besoin, amène le conseil d'administration et la direction générale / coordination à respecter leurs rôles respectifs et éviter l'ingérence. |

La planification stratégique (PS)

| Définition | Parties prenantes | Sujets traités |
|--|--|--|
| <p>Un plan stratégique décrit la situation actuelle de l'organisme, la situation future visée et la façon de passer d'une situation à l'autre.</p> <p>Il s'agit d'un processus coordonné et méthodique qui sert à établir les orientations de l'organisme et les moyens à mettre en œuvre pour les réaliser, sur une période de trois (3) ou cinq (5) ans.</p> <p>Elle répond à trois (3) questions :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qui est l'organisme ? • Qu'est-ce que l'organisme veut faire ? • Comment veut-il le faire ? | <ul style="list-style-type: none"> • Conseil d'administration • Direction générale / coordination <p>En cours de processus</p> <ul style="list-style-type: none"> • Équipe de travail • Conseil d'administration • Membres de l'organisme | <ul style="list-style-type: none"> • Formation d'un comité de travail (comité PS) • Énoncés de mission, de vision, de valeurs • État de situation • Enjeux auxquels l'organisme est confronté • Orientations stratégiques <ul style="list-style-type: none"> ○ Objectifs ○ Moyens pour atteindre ses objectifs ○ Échéancier • Plan stratégique pluriannuel • Plan d'action annuel |
| <p>Les principales attentes - Retombées potentielles d'un mandat en planification stratégique.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les énoncés de mission, de vision et de valeurs ont été clarifiés, ce qui permettra à toutes personnes impliquées dans l'organisation et aux membres de mieux se les approprier. • Étant doté d'orientations claires, l'organisme connaît mieux la voie à suivre. • L'organisme possède une nouvelle manière de se projeter dans l'avenir. • Les membres de l'organisme partagent une vision commune (équipe de travail et conseil d'administration) portée par la direction générale / coordination. • La mise en place des bases d'une meilleure communication entre toutes personnes impliquées dans l'organisme ce qui favorise la collaboration. | | |
| <p>Objectifs des mandats – Accompagner l'organisme à définir une direction claire et mettre en place un plan d'action pour atteindre des objectifs à long terme.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faciliter la prise de décisions ; • Mobiliser l'équipe de travail ; • Déterminer les changements nécessaires pour l'avenir ; • Être plus efficaces dans ce qui se fait déjà ; • Développer de nouveaux projets (activités, ressources matérielles, ressources financières, ressources humaines, etc.) ; • Préparer d'éventuels changements. <p>Moyens préconisés</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Analyser la situation actuelle afin d'identifier les difficultés et les réalisations et définir les principaux défis à relever (environnement interne et externe) ; 2. Choisir des axes de développement ; 3. Fixer des objectifs à long terme et définir les principales stratégies pour les atteindre ; 4. Rédiger un plan d'action annuel détaillé assorti d'indicateurs de réussite destinés à guider sa mise en œuvre ; 5. Élaborer des outils de suivis efficaces (une feuille de route simple sur ce qui doit être fait au courant de l'année). | | |
| <p>Notre approche - Principes de gestion qui doivent guider la réalisation d'un mandat en planification stratégique</p> <ul style="list-style-type: none"> • La réalisation d'une planification stratégique doit être portée par le conseil d'administration et la direction générale / coordination. • Le comité de travail (comité de planification stratégique) doit être mobilisé, diriger les travaux et investir du temps, afin d'obtenir une planification stratégique optimale. • Une PS est un guide écrit pour les trois ou cinq prochaines années (Que fait l'organisme ? Où va-t-il ? Et comment le fera-t-il ?). Elle devient donc la référence de plusieurs actions. • Il doit en découler un plan d'action annuel, identifiant les résultats attendus et les personnes responsables de les réaliser et assorti d'un outil d'évaluation annuelle. | | |

| Rôles des parties prenantes d'un mandat | | |
|--|---|---|
| L'équipe de coordination | L'organisme | La personne bénévole experte |
| <ul style="list-style-type: none"> • Valide les attentes de l'organisme et si c'est le bon moment pour amorcer une planification stratégique ; • Amène l'organisme à se s'interroger sur le niveau d'introspection qu'elle souhaite faire ; • Informe le comité de travail qu'il doit prendre les notes des rencontres et rédiger la PS tout au long du processus (idéalement après chaque rencontre du comité) et les faire valider par le conseil d'administration. | <ul style="list-style-type: none"> • Assure une collaboration étroite entre le comité de travail de l'organisme et de la personne bénévole experte ; • Réserve le temps requis de la part de la direction générale / coordination de l'organisme et du conseil d'administration ; • Assure la rédaction de la planification stratégique tout le long du processus et de la faire valider par le comité de travail ; • Ne craint pas de se remettre en question ; • Rédige les plans d'action annuels découlant de la PS. | <ul style="list-style-type: none"> • Comprends bien la mission de l'organisme, son niveau d'introspection et ajuste la démarche aux besoins de l'organisme ; • Explique la démarche et valide avec l'organisme certains éléments centraux (ex. durée de la PS, processus de révision et de validation, diagnostic organisationnel) ; • Accompagne l'organisme dans toutes les étapes de la démarche afin de favoriser une réflexion efficace et dynamique. |

Les finances

| Définition | Parties prenantes | Sujets traités | | |
|--|---|---|--|---|
| Le volet des finances touche ce qui gravite autour de la situation financière d'un organisme : mise en place des bonnes pratiques en matière de gestion des ressources financières, production des informations de gestion essentielles au bon déroulement des activités de l'organisme et élaboration des données prévisionnelles qui permettront d'anticiper le développement de l'organisme, de contrôler l'évolution de sa structure financière et de contribuer à sa pérennité. ⁴ | <ul style="list-style-type: none"> Conseil d'administration Direction générale / coordination Comité Finance (s'il y a lieu) | Finances : | Comptabilité : | Fiscalité : |
| | | <ul style="list-style-type: none"> Santé financière Ratios financiers et sociaux Indicateurs financiers Coût de revient et indicateurs de performance | <ul style="list-style-type: none"> Prévisions budgétaires Plan de redressement financier Outils comptables Tenue de livres Charte comptable | <ul style="list-style-type: none"> Taxes Déductions à la source Impôts |
| Les principales attentes - Retombées potentielles d'un mandat en finance. | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> L'action a été portée par le conseil d'administration et appuyée par la direction générale / coordination a permis : <ul style="list-style-type: none"> La mise en place d'une stratégie financière ; L'anticipation et le contrôle des difficultés de trésorerie ; La mise en place d'une bonne structure financière. Se doter d'une bonne structure financière est l'un des éléments centraux de l'ossature de l'organisme. L'organisme pourra s'appuyer sur celle-ci pour réaliser ses activités, offrir ses services et assurer son développement. La stratégie financière développée dans le cadre du mandat en finance appuiera le conseil d'administration et la direction qui auront acquis les connaissances requises pour faciliter le développement de l'organisme et les aider à assurer sa pérennité. | | | | |
| Objectifs des mandats – Accompagner l'organisme pour prendre des décisions éclairées, gérer les ressources financières efficacement et assurer sa pérennité. | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Faire en sorte que le CA ait en main les outils nécessaires pour bien contrôler la situation financière de l'organisme afin de lui permettre de remplir son mandat ; Identifier les actions à mettre en place pour redresser, maintenir, bonifier la situation financière de l'organisme ; Connaître et comprendre la comptabilité de l'organisme pour être en mesure de mettre en place des règles et des mécanismes de contrôle internes visant à prévenir les opérations frauduleuses potentielles ; | | | | |
| Moyens préconisés | | | | |
| <ol style="list-style-type: none"> Analyser la structure financière de l'organisme – étude des informations stratégiques et financières ; Examiner les éléments qualitatifs (les bailleurs de fonds actuels et éventuels, les stratégies de financement, les prévisions budgétaires, les suivis mensuels, etc.) et quantitatifs (le bilan financier, la validation et la justification) ; Étudier l'environnement économique de l'organisme (ses activités et services, ses points forts et ses points à améliorer, sa situation géographique, le financement qui peut être à sa disposition, période du financement requis, etc.) ; Mesurer le résultat – atteinte de l'objectif du projet. | | | | |

⁴ Selon Solène Coriollas. « L'expertise financière, qu'est-ce que c'est ? », *KOI COACHING*, (Blogue 19), 26 juillet 2018.

<https://www.koi-coaching.fr/expertise-financiere-quest-ce-que-cest/#:~:text=Expertise%20financi%C3%A8re%20%E2%80%93%20proposition%20de%20d%C3%A9finition&text=L'analyse%20financi%C3%A8re%20permet%20d, strat%C3%A9gie%20globale%20de%20la%20compagnie>

Notre approche - Principes de gestion qui doivent guider la réalisation d'un mandat en finance.

- Impliquer les membres du comité finance tout au long du mandat.
- Avoir une approche pratique : faire parler les chiffres de façon simple et compréhensible.
- Faciliter l'atteinte d'une orientation stratégique et/ou l'élaboration d'une stratégie financière solide et efficace, en lien direct avec les besoins de l'organisme.
- Agir avec prudence – atténuer l'impact négatif des facteurs de risque sur la situation financière de l'organisme.

Rôles des parties prenantes d'un mandat

| L'équipe de coordination | L'organisme | La personne bénévole experte |
|---|---|---|
| <p>Établi si c'est un volet de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vision de financement (long terme) ; • Réalisation de la comptabilité (court terme) ; • Comptabilité ou de projection financière ; • Connaissances de termes comptables. | <ul style="list-style-type: none"> • A une approche collaborative afin de faciliter la compréhension de l'enjeu, pour la personne bénévole experte et les différentes parties prenantes⁵ ; • Fais connaître sa situation actuelle (financière), ses attentes, sa vision et clarifie ses besoins. | <ul style="list-style-type: none"> • A une approche globale de toutes les personnes impliquées (angle de vue plus large) en s'interrogeant sur la compréhension du mandat et sur les attentes ; • A une bonne compréhension de la situation, qui tient compte de tous les enjeux qu'ils soient financiers, fiscaux ou humains ; • Dégage des priorités, assorties d'échéances, dans une optique de transfert de connaissances. |

⁵ Selon Blondin, Josée. « La synergie des acteurs en transfert d'entreprise ! Finance et Investissement. », Finance et investissement, 7 octobre 2019.
https://www.finance-investissement.com/zone-experts_/josee-blondin/la-synergie-des-Collaborateurs.trices-en-transfert-dentreprise/

La communication et le marketing

| Définition | Parties prenantes | Sujets traités | |
|---|--|---|--|
| <p>La communication et le marketing sont deux domaines reliés qui visent à faire la promotion d'un organisme, de ses services, de ses produits ou d'une idée. Les deux sont complémentaires et essentiels pour assurer le succès d'un organisme. Ils servent à mettre en œuvre des stratégies notamment via des campagnes publicitaires (à petite ou grande échelle) de façon à créer des interactions positives avec les membres, la clientèle. Ils servent aussi à renforcer la notoriété de l'organisme.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La communication réfère à la façon dont l'organisme va entrer en contact avec sa clientèle ou d'autres publics cibles. Elle inclut la création et la diffusion d'un message, d'une image de marque et de contenus, afin d'établir et de maintenir une image positive auprès du personnel, des partenaires, des médias (sociaux) et du public en général. • Le marketing sert à identifier l'organisme. C'est aussi un outil pour conquérir un marché, pour obtenir un échantillonnage bien précis dans le cadre d'un projet spécifique, pour développer un produit, un service, en faisant sa promotion. C'est une stratégie complète pour atteindre un but précis. <p>Les domaines de la communication et du marketing sont en constante évolution afin de permettre à l'organisme de s'ajuster aux nouvelles technologies et aux préférences de ses publics.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Direction générale / coordination • Conseil d'administration • Responsable des communications • Comité de communication (s'il y a lieu) | <p>Communication</p> <ul style="list-style-type: none"> • Outils de communication (réseaux sociaux, Internet, infolettre, blogue, etc.) adéquats • Relations gouvernementales gagnantes • Stratégie de communication • Communiqués et conférences de presse • Plan de communication • Plan de placement média • Plan de relations publiques | <p>Marketing</p> <ul style="list-style-type: none"> • Image de marque, slogan, logo, couleurs utilisées, etc. • Outils promotionnels • Stratégie marketing • Sondage pour les membres et/ou la clientèle • Analyse de marché • Discours de vente • Plan de commandite • Plan de visibilité • Plan marketing <p>Événements</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organisation d'événements (moyens promotionnels) • Plan de réalisation muni d'un calendrier des différentes étapes |
| <p>Les principales attentes – Retombées potentielles d'un mandat en communication et en marketing.</p> | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Clarification de l'identité de l'organisme et de l'image qu'il veut projeter en vue d'augmenter sa notoriété. • Meilleure définition du public que l'organisme veut cibler. • Élaboration d'un plan de communication tenant compte du type de membres, du public cible et de services que l'organisme est en mesure d'offrir. | | | |
| <p>Objectif des mandats – Accompagner l'organisme à se rapprocher de son public cible, augmenter sa notoriété et établir une vision à long terme</p> | | | |
| <p>Moyens préconisés</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Définir des objectifs clairs et mettre en place des stratégies de communication et de marketing pour les atteindre ; 2. Favoriser la mise en place de politiques et rédiger des documents de référence qui identifient la position de l'organisme et les objectifs à atteindre ; 3. Appuyer le gestionnaire qui détermine les attentes, organise les activités et assure la cohérence des actions en communication et/ou marketing. | | | |
| <p>Notre approche - Principes de gestion qui doivent guider la réalisation d'un mandat en communication et en marketing.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tout le volet communications et marketing découle de l'exercice préalable de planification stratégique. • L'ensemble des moyens ou des actions de communication s'inscrivent à l'intérieur d'une réflexion plus large ayant mené à l'élaboration d'un plan de communication. • Refléter l'identité de l'organisme et demeurer réaliste en matière d'objectifs et de calendrier d'implantation particulièrement lorsqu'il est porté par une personne de l'équipe qui n'est pas une professionnelle des communications. • Être conscient que certains aspects des communications généreront des dépenses et que l'organisme doit le prévoir dans son budget annuel. | | | |

| Rôles des parties prenantes d'un mandat | | |
|---|--|---|
| L'équipe de coordination | L'organisme | La personne bénévole experte |
| <ul style="list-style-type: none"> • Amène l'organisme à identifier son besoin précis sur le plan de la communication et/ou du marketing. • Valide que l'organisation aura le temps nécessaire et un budget disponible. | <ul style="list-style-type: none"> • Identifie une personne dédiée à ce volet et les ressources financières disponibles. • Considère l'impact que ce mandat pourrait avoir sur l'image globale de l'organisme. | <ul style="list-style-type: none"> • Détermine les priorités de l'organisme. • Interroge toutes les personnes impliquées sur leur vision du mandat, ainsi que sur leurs attentes afin de s'assurer d'avoir une compréhension élargie du contexte dans lequel évolue l'organisme. • Identifie qui est responsable du volet communication. • Valide que le plan de travail mis en place soit réalisable à l'interne, surtout lorsqu'il n'y a pas de personne responsable des communications dans l'équipe de travail. |

Le développement des affaires

| Définition | Parties prenantes | Sujets traités |
|--|---|--|
| <p>Le concept de développement des affaires fait référence à l'ensemble des travaux et des processus visant à assurer la croissance, l'expansion et le déploiement d'un organisme. Il permet également de développer de nouvelles possibilités, d'attirer des membres et partenaires, de renouveler et de maximiser les revenus de l'organisme, notamment par le financement obtenu de différents bailleurs de fonds.</p> <p>Il est essentiel que le développement des affaires s'inscrive à l'intérieur d'un processus assidu et actif, qui nécessite un plan de suivi et une adaptation aux différents changements qui peuvent survenir.</p> <p>Enfin, le développement des affaires vise à assurer la croissance de l'organisme et permet le déploiement de nouveaux projets novateurs.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Direction générale / coordination • Conseil d'administration • Comité (s'il y a lieu) | <ul style="list-style-type: none"> • Comité de financement • Accroissement du nombre de membres • Partenaires actuels et potentiels • Développement de nouveaux services et/ou partenariats • Stratégie de financement • Évaluation de la faisabilité d'un projet • Gestion des projets • Réflexion sur les activités de financement possibles • Demandes de subventions, dons, commandites |
| <p>Les principales attentes - Retombées potentielles d'un mandat en développement des affaires.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Développement d'une excellente compréhension des besoins de l'organisme, de la concurrence et des possibilités qui s'offrent à lui. • Recours accru à l'innovation pour se démarquer et répondre aux besoins des membres, de la population, des partenaires, des bailleurs de fonds, etc. • Diminution des éventuels risques (en lien avec les décisions de développement). • Mise en place des outils, des références et du soutien nécessaires pour la mise en place d'un nouveau service ou d'un nouveau projet afin de permettre à l'organisme d'atteindre ses objectifs de développement. | | |
| <p>Objectif des mandats – Accompagner l'organisme dans la croissance, l'innovation, le développement de nouveaux partenariats stratégiques, la rentabilité des organismes et créer des opportunités pour l'avenir.</p> <p>Moyens préconisés</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Développer, à partir d'informations recueillies lors de l'analyse de l'environnement auprès de partenaires et de membres, des stratégies en lien avec les objectifs et la mission ; 2. Effectuer une analyse complète de son environnement et bien se questionner (pour qui, avec qui, quand, combien...) sur l'objectif ; 3. Prévoir la mise en place d'un comité de travail, d'une période d'implantation (adaptation) et d'évaluation (amélioration) ; 4. Élaborer un plan de mise en œuvre d'activités et de stratégies pour s'assurer de répondre aux besoins (changeants) des membres. | | |
| <p>Notre approche - Principes de gestion qui doivent guider la réalisation d'un mandat en développement des affaires.</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'organisme doit avoir une gestion efficace, autant en ressources financières qu'en ressources humaines, ainsi qu'une planification stratégique récente. • L'organisme doit avoir mis en place un groupe de travail efficace et motivé. • L'organisme doit avoir comme priorité la protection de l'intégrité de la mission de l'organisme tout en cherchant à progresser de façon responsable. | | |

| Rôles des parties prenantes d'un mandat | | |
|---|---|---|
| L'équipe de coordination | L'organisme | La personne bénévole experte |
| <ul style="list-style-type: none"> • Valide avec l'organisme si c'est le bon moment pour réaliser ce mandat (réflexions, consultations, etc.) • Guide l'organisme dans cette démarche | <ul style="list-style-type: none"> • Identifie les ressources nécessaires (ressources humaines, technologiques, financières, etc.) • Implique l'ensemble des parties prenantes et s'assure que l'ensemble des personnes impliquées sont au courant des projets et stratégies développés | <ul style="list-style-type: none"> • Interroge toutes les personnes impliquées (angle vu plus large) afin de bien connaître leur vision du mandat ainsi que leurs attentes. • Accompagne les gestionnaires de l'organisme dans l'analyse de leur milieu, leurs orientations et leur permet de créer des stratégies de développement et de financement réalistes. • Accompagne pour créer de nouvelles occasions qui aideront l'organisme dans son développement. • Accompagne l'organisme dans toute la démarche, afin de favoriser une réflexion efficace et dynamique à chacune des étapes. |

L'optimisation des processus (OP)

| Définition | Parties prenantes | Sujets traités |
|--|---|--|
| <p>Souvent appelée « amélioration continue » ou « gestion de la performance », l'optimisation des processus est une approche systémique (<i>vue d'ensemble, relations et interactions, perspectives multidisciplinaires, ensemble des facteurs et des influences</i>) qui a pour but d'optimiser les processus afin d'éliminer le temps perdu, le dédoublement du travail, de réduire les coûts, d'améliorer le temps de réponse aux demandes et de la satisfaction des personnes avec qui l'organisme interagit.</p> <p>C'est un processus continu qui requiert un engagement à long terme, de la part de l'organisme (le personnel, direction, conseil d'administration, bénévoles).</p> <p>Le but est de maintenir l'efficacité et la qualité des services tout en minimisant les dépenses.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Conseil d'administration • Direction générale / coordination • Équipe de travail et bénévoles • Comité (s'il y a lieu) | <ul style="list-style-type: none"> • Élaboration d'un devis • Processus et procédures (compétences, expertises, postes vs besoins de l'organisme) • Environnement de travail • Projet « Lean » amélioration continue – Exemple : processus d'inscription à une activité ou à une formation • Organisation du travail optimale |
| <p>Les principales attentes - Retombées potentielles d'un mandat en optimisation de processus.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Choix et mise en place d'un ensemble d'actions visant à optimiser les différents processus, selon la priorisation des objectifs que l'organisme veut atteindre, afin de répondre à ses besoins. • En réalisant cet exercice, l'organisme aura développé une bonne compréhension des éléments suivants : <ul style="list-style-type: none"> ○ Les processus en place : activités, flux de travail de chaque département (façon dont des personnes accomplissent un travail, du début à la fin) ; ○ Les rôles et responsabilités de toutes les personnes impliquées dans l'organisation ; ○ Les délais d'accomplissement des différentes tâches dont l'organisme doit s'acquitter pour remplir sa mission ; ○ La performance de chacune des constituantes (départements) de l'organisme. | | |
| <p>Objectif des mandats – Accompagner pour optimiser les opérations et renforcer la capacité de l'organisme à s'ajuster et à innover dans un milieu en constante évolution.</p> <p>Moyens préconisés</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identifier les pertes d'efficacité, les goulots d'étranglement et le gaspillage de ressources ; 2. Développer des outils pour contrôler l'ensemble des actions afin d'optimiser le temps où plusieurs tâches doivent être réalisées. | | |
| <p>Notre approche - Principes de gestion qui doivent guider la réalisation d'un mandat en optimisation de processus.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toute démarche d'optimisation des processus doit impliquer des personnes directement touchées par cette analyse. Il importe donc que le comité de travail que mettra en place l'organisme compte des personnes prenant une part active dans les opérations de l'organisme. • L'organisme doit adopter une approche globale et holistique de sa situation (historique, membres, mission, etc.) | | |

| Rôles des parties prenantes d'un mandat | | |
|--|---|---|
| L'équipe de coordination | L'organisme | La personne bénévole experte |
| <ul style="list-style-type: none"> • Détermine quel est le besoin concret. • Détermine quel objectif est visé • Vérifie si les personnes impliquées dans l'organisme sont prêtes à s'impliquer sur une longue période et ouvertes à des changements majeurs. | <ul style="list-style-type: none"> • Comme il s'agit d'un mandat touchant souvent les opérations, implique dans la démarche les personnes touchées par l'analyse. • Est ouvert et adopte une posture d'accueil pour être en mesure de bien faire l'analyse qui amènera l'organisme vers le changement de pratiques. | <ul style="list-style-type: none"> • S'assure que toutes les parties prenantes de ce mandat soient informées. • S'assure qu'il y ait une collaboration entre tous les départements de l'organisme. • Respecte la réalité et la capacité de l'organisme. • Prends le temps d'avoir une vision globale de la situation. |

Les technologies de l'information (TI)

| Définition | Parties prenantes | Sujets traités |
|---|--|--|
| <p>Le terme « technologies de l'information » fait référence à un ensemble d'outils et de ressources technologiques permettant la gestion, l'archivage et la transmission de données.</p> <p><u>Les mandats dans ce secteur touchent principalement les domaines suivants :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • L'architecture informatique : désigne la structure et l'organisation des composants matériels, logiciels et de réseau du système. Elle décrit aussi le fonctionnement du système. • La confidentialité de l'information : primordiale pour protéger les informations relatives aux gens qui sont en lien avec l'organisme. Elle a pour but d'assurer que les informations confidentielles sont inaccessibles aux personnes non autorisées. | <ul style="list-style-type: none"> • Direction générale / coordination • Conseil d'administration • Équipe de travail • Comité (s'il y a lieu) | <ul style="list-style-type: none"> • Besoins technologiques (logiciels, nuage, VPN, réseau, base de données, Internet) • Conservation de données confidentielles (support technologique) • Architecture informatique (système) • Élaboration des devis • Gestion des données |
| <p>Les principales attentes - Retombées potentielles d'un mandat en technologie de l'information.</p> | | |
| <p>L'organisme aura en main les outils nécessaires pour optimiser les performances, la sécurité, l'efficacité, l'évolution et la convivialité de son système informatique.</p> | | |
| <p>Objectif des mandats – Accompagner l'organisme pour améliorer l'efficacité du travail tout en gérant adéquatement les risques informatiques.</p> | | |
| <p>Moyens préconisés</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Analyse des besoins technologiques ; 2. Élaboration de moyens pour assurer la conservation de données confidentielles (support technologique) ; 3. Proposition d'une architecture informatique (système) répondant aux besoins de l'organisme ; 4. Élaboration des devis pour la mise en place du système. | | |
| <p>Notre approche - Principes de gestion qui doivent guider la réalisation d'un mandat en technologie de l'information.</p> <ul style="list-style-type: none"> • S'assurer d'avoir les ressources financières nécessaires pour l'implantation d'un système informatique (architecture informatique). • Élaborer un calendrier des mises à jour afin d'assurer la continuité au sein de l'organisme. | | |
| Rôles des parties prenantes d'un mandat | | |
| L'équipe de coordination | L'organisme | La personne bénévole experte |
| <p>Informe l'organisme que la personne bénévole experte n'effectuera pas le travail technique (implantation du système, migrations des données, etc.), mais que son rôle sera d'analyser le système informatique déjà en place et de travailler avec eux pour l'améliorer.</p> | <p>Le mandat devra être porté par un comité, dans lequel participe une personne qui a un intérêt et qui est en mesure de comprendre l'architecture informatique de l'organisme. Cette personne doit être en mesure de transmettre l'information correctement afin qu'il n'y ait pas de rupture dans le transfert d'expertise (à l'interne)</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Vérifie l'aisance des membres du comité avec le langage informatique afin de se faire comprendre. • Accompagne l'organisme dans l'analyse et le développement d'outil. • Garde à l'esprit que l'implantation du nouveau système doit répondre aux besoins de l'organisme et permet une utilisation facile et conviviale pour toutes les personnes impliquées au sein de l'organisme (équipe, bénévoles, etc.). |

Les affaires légales

| Définition | Parties prenantes | Sujets traités |
|--|---|--|
| <p>Les « affaires légales » touchent les divers domaines du droit pouvant s'appliquer aux organismes communautaires et à ses gestionnaires comme le droit du travail, le droit des affaires, le droit de la propriété intellectuelle.</p> <p>Les mandats en affaires légales ont pour seuls objectifs de permettre aux gestionnaires d'organisme d'avoir une meilleure connaissance des normes juridiques et les ressources utiles pouvant les accompagner. Il ne s'agit aucunement de conseils ou d'avis juridiques.</p> <p>Pour obtenir un avis ou un conseil juridique spécifique à une situation particulière, il est préférable de consulter un avocat ou une avocate ou un ou une notaire.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Direction générale / coordination • Conseil d'administration | <ul style="list-style-type: none"> • Droit du travail • Bail commercial • Protection des renseignements personnels (Loi 25) • Image de marque et propriété intellectuelle • Entente de service • Fusion |
| <p>Les principales attentes – Retombées potentielles d'un mandat en affaires légales.</p> <p>Les gestionnaires d'organisme auront acquis une meilleure compréhension des normes juridiques qui régissent les divers aspects de la vie de l'organisme et auront connaissance des ressources utiles pouvant les accompagner.</p> | | |
| <p>Objectif des mandats – Les gestionnaires d'organisme ont une meilleure compréhension des normes juridiques qui régissent les divers aspects de la vie de l'organisme et connaissent les ressources utiles pouvant les accompagner.</p> <p>Moyens préconisés</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Informations juridiques générales ; 2. Référence vers les ressources utiles. | | |
| <p>Notre approche - Principes de gestion qui doivent guider la réalisation d'un mandat en affaires légales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agir, en tout temps, en conformité avec les normes juridiques régissant son secteur d'activité. | | |
| Rôles des parties prenantes d'un mandat | | |
| L'équipe de coordination | L'organisme | La personne bénévole experte |
| <ul style="list-style-type: none"> • Comprend bien la demande et s'assure que le mandat cadre bien dans les objectifs et les limites que Bénévole d'expertise s'est fixés. • Informe l'organisme des limites. • Réfère l'organisme à des ressources si le mandat ne cadre pas dans ce que BE peut faire. | <ul style="list-style-type: none"> • Connais et respecte les limites d'action de la personne bénévole experte en affaires légales. | <ul style="list-style-type: none"> • Connais et respecte les limites d'action d'une personne bénévole experte en affaires légales. • Réfère l'organisme à des ressources si le mandat ne cadre pas dans les limites. • S'assure, pour les avocats ou avocates et les notaires, de ne pas se retrouver en conflit d'intérêts avec son employeur. |

Bibliographie

Baron, Marco. « Comment évaluer la planification stratégique en 7 points ? » *Moncéa Saine Gouvernance* (blogue).

<https://www.sainegouvernance.com/blogue/comment-evaluer-la-planification-strategique-en-7-points/>

Bénévoles D'Expertise. « Les 6 étapes de la planification stratégique », *Bénévoles d'Expertise* (blogue), 15 septembre 2023.

(Cet article est tiré du document « Explication d'une planification stratégique » auquel ont contribué MM. François Giroux et Augustin Bert, bénévoles experts.)

<https://benevoles-expertise.com/les-6-etapes-de-la-planification-strategique/>

Blondin, Josée. « La synergie des acteurs en transfert d'entreprise ! Finance et Investissement. », *Finance et investissement*, 7 octobre 2019.

https://www.finance-investissement.com/zone-experts_/josee-blondin/la-synergie-des-Collaborateurs.trices-en-transfert-dentreprise/

Collège des administrateurs de sociétés, *La gouvernance en 15 épisodes*, 2022.

<https://www.cas.ulaval.ca/wp-content/uploads/2022/06/Livre-numerique-G15E-College-des-administrateurs-de-societes-VF-2juin2022.pdf>

Comptables professionnels agréés Canada. *Guide sur les états financiers des organismes sans but lucratif. Questions que les administrateurs devraient poser*, 2012.

Cornaccia, Dan H. *Des comptables à bord. Guide pour devenir administrateur d'un organisme sans but lucratif*, Comptables professionnels agréés Canada, 2010.

<https://www.cpacanada.ca/fr/ressources-en-comptabilite-et-en-affaires/strategie-risque-et-gouvernance/gouvernance-dosbl/publications/gouvernance-des-organismes-sans-but-lucratif-guide-des-ressources>

Coriolles, Solène. « L'expertise financière, qu'est-ce que c'est ? », *KOI COACHING*, (Blogue 19), 26 juillet 2018.

<https://www.koi-coaching.fr/expertise-financiere-quest-ce-que-cest/#:~:text=Expertise%20financi%C3%A8re%20%E2%80%93%20proposition%20de%20d%C3%A9finition&text=L'analyse%20financi%C3%A8re%20permet%20d, strat%C3%A9gie%20globale%20de%20la%20compagnie>

Deryck, Williams. *Guide sur les états financiers des organismes sans but lucratif* (2^e édition), Comptables professionnels agréés Canada, 2021.

<https://www.cpacanada.ca/fr/ressources-en-comptabilite-et-en-affaires/strategie-risque-et-gouvernance/gouvernance-dosbl/publications/etats-financiers-des-osbl-questions-a-poser>

Fédération des Centres d'action bénévole du Québec. *Cadre de référence d'un CAB*, mars 2020.

https://www.fcabq.org/client_file/upload/Publications/gestion%20et%20gouvernance/FCABQ_cadrere%CC%81fe%CC%81rence2020_final.pdf

Henri, Jean-François, « La gouvernance ambidextre^{MC} : une vision intégrative », dans *La gouvernance en 15 épisodes*, Collège des administrateurs de sociétés, 2022, 4-7.

<https://www.cas.ulaval.ca/wp-content/uploads/2022/06/Livre-numerique-G15E-College-des-administrateurs-de-societes-VF-2juin2022.pdf>

L'Assemblée de la francophonie de l'Ontario (AFO). *Cadre de référence en gouvernance*, Les sentiers du leadership inc. & centre régional de recherche et d'intervention en développement économique et communautaire (ARRIDEC), Ontario, 2018.

Lemire, Nicole. Souffez, Karine. Laurendeau, Marie-Claire. *Animer un processus de transfert des connaissances Bilan des connaissances et outil d'animation*, Institut national de santé publique du Québec, 2009.

<https://www.inspq.qc.ca/publications/1012>

Lindsay, Hugh. *20 questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur la stratégie et la planification*. Comptables agréés du Canada, 2008.

<https://www.cpacanada.ca/fr/ressources-en-comptabilite-et-en-affaires/strategie-risque-et-gouvernance/gouvernance-dosbl/publications/20-questions-sur-la-gestion-des-risques-a-l'intention-des-administrateurs-dosbl>

Marcoux, Aude Marie. « La nature changeante du leadership ». Les Affaires, 2010.

<https://www.lesaffaires.com/strategie-d-entreprise/management/la-nature-changeante-du-leadership/522917>

Malenfant, Roméo, *La Gouvernance et le Conseil d'administration*. Québec : Éditions DPRM, 2015.

Malenfant, Roméo, *La Gouvernance et le Conseil d'administration d'un OSBL*. Québec : Éditions DPRM, 2018.

Malenfant, Roméo. « Le leadership du directeur général ou de la directrice générale (DG) », *Moncésia Saine Gouvernance* (Blogue).

<https://www.sainegouvernance.com/blogue/le-leadership-du-directeur-general-ou-de-la-directrice-generale-dg/>

Ministère de l'Éducation. « *Code de gouvernance des Organismes à but non lucratif (ORGANISME) québécois de sport et de loisir*, Mai 2021.

https://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/loisir-sport/Code_gouvernance_OBNL.PDF

Ordre des administrateurs agréés du Québec. « Analyser l'environnement interne et externe d'un organisme (Réalisation d'une analyse SWOT) », Septembre 2019.

Prospect Vente. « Guide du développement des affaires ». 2020.

<https://prospect-vente.com/guide-du-developpement-des-affaires/>

TEAM ASANA. « Planification stratégique : 7 modèles et 8 outils pour vous lancer ». 2024.

<https://asana.com/fr/ressources/strategic-planning-models>

Turbide, Johanne. Zúñiga-Salas, Verónica, *Facteurs influençant la gouvernance des OBNL culturels : un guide autodiagnostic*, IDEOS HEC Montréal, 2014 (mise à jour en 2017).

https://ideos.hec.ca/wp-content/uploads/2021/03/Guide-autodiagnostic_2017-12-13.pdf

Willis, Jean-François. « L'analyse de la valeur ajoutée lors du diagnostic de l'existant. », sous la supervision du professeur Guy Paré, Université du Québec, Juin 2002, révisé en septembre 2009.

https://zonecours2.hec.ca/sdata/c/attachment/2-700-10.A2016/OpenSyllabus/TIO_cours04_GuidereviserAnalyseDelavaleurajoutee.pdf

Vidéographie

MMC Formations. *Le cadre de référence*. 2016

<https://www.youtube.com/watch?v=Y7HeeMfswew>

Levasseur, Luc. *Le cadre de référence*. 2020

<https://www.youtube.com/watch?v=OOvpXVicoG4>