

PROPOSITION DE PLAN DE TRAVAIL

Association forestière des deux rives

À noter que les informations contenues dans ce document est le résultat de la réflexion et de l'analyse de vos besoins faite par la coordonnatrice des services de Bénévoles d'Expertise, à la suite de la rencontre du **19 février 2019** afin de proposer un plan de travail, respectueux de l'offre de services de BE et de la possibilité d'implication de bénévoles experts dans différents mandats. Les gestionnaires et Bénévoles d'Expertise auront la responsabilité partagée de déterminer la priorité dans les mandats.

Étaient présents : Simon Thibault, président; Julie Molard, directrice et Danielle Simard, BE

1. MISE EN SITUATION

L'organisme existe depuis 1958. Il a évolué sous différents noms au cours de son histoire. Depuis 2010, il porte son nom actuel suite à l'agrandissement de son territoire. Les dirigeants et les employés ont participé à une démarche de planification stratégique avec des professionnels externes. Ils souhaitent être accompagnés afin de faire vivre cette dernière dans l'ensemble des orientations ciblées.

Gouvernance

Le conseil d'administration est composé de douze (12) membres, dont quatre (4) sièges sont réservés pour un représentant du Conseil régional de l'environnement - région de la Capitale nationale ou du Conseil régional de l'environnement Chaudière-Appalaches, un représentant du Département des technologies du bois et de la forêt du Cégep de Sainte-Foy, un représentant de la Faculté de foresterie, de géographie et de géomatique de l'Université Laval et un représentant du ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs.

Les rencontres régulières ont lieu cinq (5) fois par an. Les administrateurs viennent majoritairement du milieu de la forêt : <http://www.af2r.org/a-propos-de-laf2r/conseil-dadministration>. Pour sa part, le président vient du milieu des mines (Maîtrise en Sciences biologiques, Directeur responsabilité sociale et environnementale). Il siège au poste de président depuis 2013, mais comme administrateur, depuis 2005. Ce dernier dirige les rencontres de CA et apporte un support important à la directrice. Il existe un conseil exécutif, lequel se réunit en cas d'urgence (ne s'est jamais produit au cours de la dernière décennie) et à tous les trois (3) ans (par téléphone) pour la révision du contrat de la DG.

Jusqu'à maintenant, le recrutement de nouveaux administrateurs ne s'est pas fait en fonction des besoins d'expertise à combler pour supporter le CA dans l'ensemble des facettes de gestion de l'organisme. Par exemple, actuellement, le CA ne bénéficie pas d'expertise en

comptabilité et en ressources humaines. Il n'existe pas de comité Finance, ni de politique financière. Il serait intéressant, de faire une réflexion afin de déterminer la composition idéale du CA en termes de profil et d'expertise, en fonction des enjeux ciblés pour les prochaines années, et ce afin de se doter d'une stratégie de recrutement.

L'organisme ne possède pas de processus de mise en candidature, ni de politique d'accueil et d'intégration documentés pour les nouveaux administrateurs. Ils se sont dotés d'un Manuel de l'administrateur qui compte une quinzaine de pages précisant les règlements généraux et basé sur un document issu d'une formation sur les rôles et responsabilités, offerte par le CAB de Québec. Ce document est remis aux nouveaux administrateurs.

Ils n'ont pas de code d'éthique pour encadrer leur pratique.

Un comité sera formé afin de réviser la structure de gouvernance (inclus à la planification stratégique).

Les administrateurs souhaitent restructurer la gouvernance de l'organisme afin d'augmenter l'implication, l'engagement et l'efficacité du CA. Pour ce faire, ils souhaitent revoir ou développer :

1. Le mandat du CA et de ses comités (limites des rôles et responsabilités des administrateurs, code de déontologie);
2. La structure et les ressources du CA (composition du CA, en nombre et en expertise, recrutement, intégration et formation);
3. Les possibilités d'implication du CA;
4. L'information qui doit monter des opérations vers le CA (plan de travail et réunions du conseil);
5. L'évaluation annuelle de la performance du CA (points forts et à améliorer) et les communications aux parties prenantes.

À la suite de cet exercice, les règlements généraux et le guide des administrateurs devront être révisés et intégrés dans une politique de gouvernance.

Ressources humaines (permanentes et bénévoles)

Il y a un certain enjeu en ce qui concerne le roulement de personnel. Bien que l'organisme offre des conditions de travail intéressantes au niveau de la flexibilité des horaires et de la conciliation travail-famille, l'organisme ne peut concurrencer les conditions de travail offertes dans la fonction publique municipale, provinciale ou fédérale. L'organisme souhaite quand même procéder à une enquête auprès des organismes, dont la mission, les services et le contexte socioéconomique sont apparentés, et ce afin d'avoir une meilleure idée des conditions de travail offertes et être en mesure de mieux se comparer.

Ils souhaitent développer une marque employeur qui favorisera la rétention du personnel et ciblera le profil des candidats le plus susceptibles d'être en concordance avec les valeurs de l'organisme.

L'équipe permanente est composée de sept (7) personnes :

1 Direction générale : en poste depuis mai 2001;

1 Adjointe administrative : en poste depuis mai 2018, elle supporte l'ensemble de l'équipe ;

1 Responsable des communications et des événements : en poste depuis février 2010;

1 Chargée de projet en verdissement et conservation : en poste depuis juillet 2012;

1 Chargée de projet en éducation et conservation : en poste depuis novembre 2018;

1 Agente en éducation et verdissement : en poste depuis avril 2018;

1 Agente en éducation et conservation : en poste depuis janvier 2019.

Documents de gestion :

- Description d'emploi : dans le contrat de travail;
- Politique de conditions de travail : dans le contrat de travail;
- Contrat de travail : oui;
- Échelle salariale : adoptée en 2018, mais à revoir possiblement en fonction de la comparaison susmentionnée entre les conditions offertes par l'Association et celles offertes par d'autres organismes similaires;
- Processus d'évaluation annuelle : la DG n'a jamais été évaluée, les deux plus anciennes employées et la plus récente non plus, alors que les trois autres employées ont eu une première évaluation à 360 degrés à la suite de la période de probation inscrite à leur contrat de travail;
- Entrevue de départ : oui et documentée (questionnaire), mais un seul employé a eu une entrevue de départ (novembre 2018);
- Code d'éthique : non.

Actuellement, le poste d'adjointe administrative n'est pas encore développé à sa pleine capacité. Arrivée en mai 2018, cette dernière se sent maintenant prête à prendre plus de responsabilités. Son rôle actuel est de supporter l'ensemble de l'équipe dans leurs tâches administratives. Tout le volet comptabilité a été donné à contrat. L'organisme ne possède pas de logiciel comptable pour gérer ses finances. Le contrat est donné au Centre de services en développement durable (CSDD) dont la mission est d'offrir des services comptables aux

entreprises et aux organismes à but non lucratif et de bienfaisance œuvrant en environnement, en économie sociale, en action communautaire et en culture.

L'équipe a implanté, avec l'aide d'un bénévole expert en agilité, un cadre de gestion lean-agile (backlog, kanban, mêlées quotidiennes, revues d'équipe et rétrospectives) favorisant l'adaptation au changement, la collaboration et le partage d'expertise. La mise en place d'un tel cadre implique un processus d'amélioration continue.

Planification stratégique

Comité présent :

- Comité aviseur : il s'agit d'un comité non décisionnel dont le mandat consiste à donner des conseils, à formuler des avis et à faire des recommandations sur des questions mises à l'étude dans le cadre de la planification stratégique. Ce comité se charge également du suivi et de l'évaluation du plan stratégique (2019-2023). Il est composé du président, de deux administrateurs, de la directrice et d'une employée.

L'exercice a été fait pour 2019-2023.

Ils ont été accompagnés pour cette démarche par un consultant externe.

Le document de planification stratégique est détaillé, bien qu'il manque les cibles à atteindre et les indicateurs pour pouvoir mesurer les résultats (leur élaboration est projetée dans les prochains mois).

Plan d'action établi pour 2019 : 13 actions ont été déterminées, dont 3 jugées prioritaires

1. Mettre sur pied un comité Communication pour élaborer un plan de communication intégrée;
2. Développer un réseau de bénévoles experts afin de soutenir le CA et la DG dans la réalisation du plan d'action stratégique;
3. Mise sur pied d'un comité Ressources humaines pour revoir la rémunération globale et le processus d'évaluation de rendement.

Développement des affaires

Même si l'organisme est bien positionné sur son territoire, et ce en raison de l'engouement envers l'environnement, le verdissement et les jardins urbains, de plus en plus d'organismes développent une offre de service qui recoupe celle de l'Association.

L'organisme vise à développer sa clientèle cible en clarifiant et en structurant leur prestation de services à l'aide d'une approche client. Pour ce faire, les dirigeants pensent à sonder ces derniers afin de mieux cibler leurs besoins, pour ensuite adapter l'offre de service.

L'Association souhaite aussi optimiser et diversifier ses sources de financement en identifiant les marchés porteurs (étude de marché) dans son secteur d'activités. Elle vient aussi de développer un outil d'aide à la décision afin de faciliter l'évaluation des projets actuels et la sélection des projets futurs, en évaluant l'adéquation avec la mission de l'organisme (pertinence, besoin et mission), leur rentabilité, (économique, sociale et environnementale), leur faisabilité et leur potentiel de développement futur.

Une entente de partenariat (banque d'heures annuelle renouvelable), a été signée récemment avec la Ville de Québec afin de répondre aux demandes ad hoc de la Ville de Québec (mandats en éducation, conservation et verdissement). Ces demandes auront toutes pour finalité l'atteinte des objectifs de la Ville en matière d'éducation et de promotion de l'arbre, de foresterie urbaine et de protection des milieux naturels. Elles auront pour portée, entre autres, la production de plans de verdissement à différentes échelles pour des propriétés municipales, privées, publiques ou parapubliques; l'accompagnement de la Ville dans la mise en œuvre du volet de verdissement communautaire de la Vision de l'arbre; la collaboration au projet de Vitrine virtuelle des arbres remarquables; des services-conseils en verdissement, transfert de connaissances, l'accompagnement dans le cadre d'événements et activités ponctuels liés aux objectifs du mandat proposé, l'appui à des activités de promotion de l'arbre, etc.

Finance

Budget annuel

- Environ 405 000 \$, stable depuis 4-5 ans;
- Masse salariale 263 000 \$/405 000 \$=65 % du budget;
- Aucun financement à la mission;
- Plusieurs programmes de financement (par projet);
- Principaux bailleurs de fonds :
 - Ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs pour le volet éducatif : 160 000 \$ (renouvelable);
 - Autres projets : 126 000 \$;
 - Banque TD : 30 000 \$;

- (Voir le bilan 2017-2018 et les prévisions budgétaires 2018-2019 en annexe);
- Fonds de réserve entre 70 000 \$ et 80 000 \$.

Tel que mentionné plus haut, la comptabilité est entièrement donnée à contrat à l'externe. Ils ont les rapports financiers aux trois (3) mois et le coût pour ce service est de 7350,00 \$ annuellement (voir l'entente échu depuis 2012 en annexe). L'organisme vise une gestion financière plus saine et efficace et souhaite gérer ses finances, en totalité ou en partie, en implantant un logiciel comptable à l'interne.

Ce tarif n'inclut pas le rapport d'audit, lequel est complété par une firme comptable professionnelle.

Il semble que la compréhension des informations financières ne soit pas optimale pour les dirigeants. Il serait intéressant de sonder ces derniers afin de mieux comprendre leurs besoins pour ensuite combler les lacunes.

Communication/Marketing

L'organisme ne possède ni plan de communication ni plan marketing.

Une fois la mise sur pied du comité Communication, il est prévu que l'organisme se dote d'un plan de communication intégré afin de cibler les actions de communication à entreprendre, en vue d'augmenter son rayonnement et sa notoriété. Il semble que le contenu du site Web actuel soit trop dense et complexe. Les gens mentionnent qu'ils ont de la difficulté à s'y retrouver. Un exercice de réflexion entourant l'arborescence est prévu dans le cadre du plan de communication intégré.

Une fois l'exercice de la révision de son offre de service faite, il est prévu que l'organisme se dote d'un plan marketing afin de cibler les actions de communication à entreprendre, en vue d'améliorer la façon de présenter et de diffuser l'offre de service.

Optimisation des processus

Revoir les processus administratifs et la responsabilité de l'adjointe administrative.

Revoir les processus d'information de la directrice vers les administrateurs (rencontres régulières du CA).

2. ENJEUX

- ✓ OPÉRATIONNALISATION DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Quand l'expertise trouve un lieu d'engagement

- ✓ SANTÉ ET EFFICACITÉ ORGANISATIONNELLE (RÉTENTION DU PERSONNEL, CONDITIONS DE TRAVAIL ET STRUCTURE DE GOUVERNANCE)
- ✓ DÉVELOPPEMENT DE LA CLIENTÈLE (APPROCHE CLIENT ET NOTORIÉTÉ)
- ✓ OPTIMISER ET DIVERSIFIER LES SOURCES DE FINANCEMENT (GESTION FINANCIÈRE SAINTE ET EFFICACE)

3.

PRIORITÉ DANS LES MANDATS :

NOUS INVITONS LES ADMINISTRATEURS DU CA À SUIVRE LA FORMATION « POUVOIR, RÔLES ET RESPONSABILITÉS » AUPRÈS DE LEUR CENTRE D'ACTION BÉNÉVOLE OU DE TOUTE AUTRE ORGANISATION QUI DISPENSE CE GENRE DE FORMATION.

Priorités	Mandats	Acteurs impliqués	Début du mandat	À faire et/ou Commentaires
1.	Planification stratégique Compléter la planification stratégique (cibles et indicateurs)	- Comité aviseur - Direction - Équipe - BE (au besoin)	- Avant de débiter l'action concernée	- La direction fera parvenir à BE la planification stratégique et son plan d'action
2.	Ressources humaines Mise en place d'un comité Ressources humaines (RH)	- Direction - BE	- Avril 2019	- Action prioritaire - En + de la direction et de 1 employée, 6 administrateurs ont signifié leur intérêt pour le comité RH
3.	Optimisation du poste de l'adjointe administrative/évaluation du coût de l'entente de service avec le CSDD en vue du transfert de certaines tâches à l'adjointe	- Direction - Adjointe administrative - BE	- Avril 2019	- Non planifié à priori, mais très opportun
4.	Analyse comparative des salaires et révision des conditions de travail actuelles (rémunération globale = rémunération directe, avantages sociaux, avancement professionnel, récompenses intrinsèques)	- Comité RH - BE	- Avril-Mai 2019	- Action prioritaire
5.	Élaboration d'un code d'éthique	- Comité RH - BE	- Juin 2019	- Non planifié à priori

6.	Poursuite de l'implantation d'un processus d'évaluation à 360 degrés (objectifs, comportement et performance, collecte de données et rencontre de rétroaction, plan de développement et suivi)	- Comité RH - BE	- Juin 2019	-
7.	Réflexion entourant la création d'une marque employeur <ul style="list-style-type: none"> • Consultation sur l'expérience employée (identification des éléments d'attraction et de rétention et revue de l'entrevue de départ) • Modification du processus de dotation 	- Comité RH - BE	- Juin 2019	-
8.	Gouvernance Mise en place d'un comité gouvernance (comité Gouv)	- Président - BE	- À déterminer	- En + du président et la direction, 6 administrateurs ont signifié leur intérêt pour le comité gouvernance
9.	Restructuration de la gouvernance : <ul style="list-style-type: none"> • Auto-évaluation du conseil d'administration (points forts et à améliorer) • Analyse des possibilités d'implication des administrateurs • Composition du CA en fonction des orientations de la planification stratégique (taille, composition, compétences) • Élaboration d'un code d'éthique 	- Comité Gouv - BE	-	- Planifié à priori sur 2 ans (2019 et 2020)

Quand l'expertise trouve un lieu d'engagement

	<ul style="list-style-type: none"> • Processus de mise en candidature/recrutement • Processus d'accueil, d'intégration et de formation • Contenu des rapports d'activités de la direction et processus (plan de travail et réunions du conseil) • Élaboration d'un processus d'évaluation du CA (surveillance) et communications aux parties prenantes • Mise à jour et intégration dans une politique de gouvernance (révision des règlements généraux et du guide de l'administrateur) 			
10.	Développement des affaires Mise en place d'un comité Développement des affaires (Affaires)	- Direction - BE	- À déterminer	- En + de la direction et de l'équipe, 2 administrateurs ont signifié leur intérêt pour le comité Affaires
11.	Développement d'un outil d'aide à la décision pour mieux évaluer les services actuels et futurs	- Comité Affaires - BE	-	- Un outil d'aide à la décision a été récemment développé afin de faciliter l'évaluation des projets actuels et la sélection des projets futurs
12.	Élaboration d'un catalogue de services par clientèle <ul style="list-style-type: none"> • Réalisation d'un portrait de la clientèle (type de clients et leurs besoins) 	- Comité Affaires - BE	-	-

Quand l'expertise trouve un lieu d'engagement

	<ul style="list-style-type: none"> • Réalisation d'un portrait des services (type de services offerts par champ d'action) • Produire un modèle d'offres de services par clientèle (expliquer le pourquoi et le comment; déterminer une proposition financière et les conditions) 			
13.	<p>Réalisation d'une étude de marché par champ d'action</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analyse de l'environnement externe (portrait des services des concurrents) • Identification des marchés porteurs et des clients potentiels • Modification du catalogue de services en conséquence 	<ul style="list-style-type: none"> - Comité Affaires - BE 	-	- Planifié à priori sur 2 ans (2019 et 2020)
14.	<p>Communication / Notoriété Mise en place d'un comité Communication (Comm)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Responsable communication (employée) - BE 	- À déterminer	- Action prioritaire
15.	<p>Plan de communication intégré</p> <ul style="list-style-type: none"> • Définition des publics cibles et choix des outils • Créer les éléments visuels et concevoir les messages • Revoir l'arborescence et développer les contenus pour le site web • Planifier les contenus pour 	<ul style="list-style-type: none"> - Comité Comm - BE 	-	- Planifié à priori sur 2 ans (2019-2020)

Quand l'expertise trouve un lieu d'engagement

	toutes les plateformes (médias et réseaux sociaux)			
16.	Campagne de communication <ul style="list-style-type: none"> • Déployer le plan de communication • Mesurer, évaluer les résultats et procéder aux ajustements Plan de communication	- Comité Comm - BE	-	- Planifié à priori en 2021
17.	Finance Mise en place d'un comité Finance (\$)	- Comité aviseur - BE	- À déterminer	- Non planifié à priori en 2019
18.	Développement d'une politique financière	- Comité \$ - BE	-	- Idem
19.	Diversification de leurs sources de financement	- Comité \$ - BE	-	- Idem
20.	...	-	-	-

IMPORTANT

*Il en revient au responsable de la demande de jumelage de présenter ce plan de travail aux acteurs concernés (ex. CA, coordination, comité) s'il y a lieu.

**La priorité des mandats va dépendre de ce que l'organisme jugera le plus adéquat et réaliste quant à l'ordre à donner aux mandats suite à la réception de ce document.

***Il est important de prendre en considération la notion de délai : malgré les priorités fixées, il est possible que nous ne puissions respecter celle-ci faute de bénévole expert disponible.

****Sachez que Bénévoles d'Expertise est une solution parmi plusieurs autres et qu'en aucun cas l'organisme et ses gestionnaires sont tenus de prendre en tout ou en partie les éléments inclus dans cette proposition de plan de travail et peuvent en tout temps choisir une autre avenue pour atteindre leurs objectifs.