

COMPETENCES POUR LES DIRECTEURS D'ASSOCIATION



csae | scda[®]

CANADIAN SOCIETY OF ASSOCIATION EXECUTIVES
SOCIÉTÉ CANADIENNE DES DIRECTEURS D'ASSOCIATION

REMERCIEMENTS

Les compétences décrites dans ce document ont été éclairées par le travail de nombreuses personnes. L'édition 2019 a été élaborée grâce à une consultation approfondie de nombreux experts en la matière qui ont consacré leur temps, leurs connaissances et leur patience à ce processus. Elles sont :

Sarah Ahmed, CAÉ
Gemma Beierback, CAÉ
Phil Buckley
Brian Callaghan, CAÉ
Catherine Cummings, CAÉ,
France Daviault, CAÉ
Rachel De Grace, CAÉ
Dino Falvo
Isabel Feher-Watters, CAÉ, CTDP
Patrick Gauch, CAÉ

Mike Kelly, CAÉ
Thomas Kriens, CPA, CA, LPA, BBM
Carolyn Lane, CAÉ
Sarah Lampson, CAÉ
Natasha Lemire-Blair, CAÉ
Carolyn McCoy, CAÉ
Lori Prospero, CAÉ
Farhad Sethna, CAÉ
Penny Tantakis
Carolyn Warkentin, CAÉ

Leurs travaux se sont appuyés sur une version antérieure des compétences pour les directeurs d'association pour lesquels nous tenons à remercier :

Cathy Cummings, CAÉ
Cheryl Farrow, CAÉ
Patricia Glithero, CAÉ
Danielle Lamothe, CAÉ, CTDP
Jill Mayer
Leon Mills, CAÉ
Jane MacDonald Christine Nielson, CAÉ

Nous tenons également à remercier les près de 200 dirigeants d'associations qui ont participé à un sondage de validation et ont fait part de leurs réflexions et de leurs commentaires. Vous êtes trop nombreux pour tous vous nommer, mais vos commentaires, votre temps et votre attention ont grandement amélioré la première version de ce document.

Compétences pour les Directeurs d'Association n'aurait pas pu être développé sans les nombreux documents qui existaient déjà dans le programme Certified Association Executive® (CAÉ). Un merci spécial à Jim Pealow, CAÉ, et à tous ceux qui ont contribué aux cours CAÉ pour l'ensemble de connaissances qu'ils ont apporté au programme.

Je remercie les consultants qui m'ont aidé à créer et éditer ce document. Mollie O'Neill de Brigus Learning, Louise Grummitt, CTDP et Farah Merchant, PMP de Benchmark Performance Inc., et Steve Blane, CTDP du Darn Clever Design Collective ont tous apporté leurs conseils au cours de ce processus.

Enfin, je tiens à remercier Eve Mechici, responsable du programme CAÉ, dont l'aide à la maîtrise d'ouvrage a rendu tout cela possible.

Danielle Lamothe, CAÉ, CTDP
Vice-Présidente, Apprentissage et Innovation
SCDA

INTRODUCTION

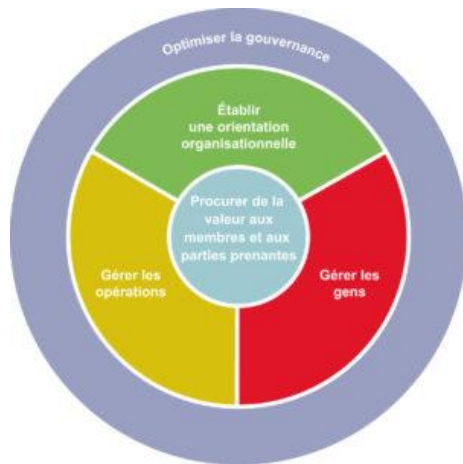
Compétences pour les Directeurs d'Association a pour but de fournir un guide de la performance dans les postes de direction au sein du secteur associatif et sans but lucratif (SBL). Ce document est le fondement du programme Certified Association Executive® (CAÉ®) et il vise à décrire toutes les principales activités qui devraient être réalisées dans une organisation hautement performante. À ce titre, il s'agit d'un outil utile pour tous les professionnels des associations et des OSBL, qu'ils poursuivent ou non une désignation CAÉ®. Créées par des pairs et des experts en la matière, les compétences visent à définir les domaines d'activité critiques au sein d'une association ou d'un organisme sans but lucratif.

Ce document n'est pas normatif. Il ne fournit pas d'instructions sur la façon d'exécuter les tâches dans chaque domaine d'intérêt, mais présente des options à considérer. Il n'y a jamais qu'une seule solution aux défis rencontrés par une association ou un OSBL et l'environnement change constamment. Les directeurs d'associations doivent prendre en compte différents facteurs dont leur budget, leur capacité interne et leurs objectifs stratégiques avant de sélectionner leurs priorités et la solution la plus appropriée compte tenu de leur situation particulière. Dans certaines organisations, un membre de l'équipe ou un service entier peut être dédié à l'une des compétences énumérées dans ce document tandis que dans d'autres, le ou la Directeur.trice Général.e est la seule ressource en personnel. La meilleure approche pour une organisation n'est pas forcément appropriée pour une autre.

Les compétences des directeurs d'association sont des outils utiles pour :

- Établissement des priorités : les Directeurs peuvent travailler avec leurs Conseils d'administration et leur personnel pour identifier les tâches les plus importantes à accomplir au cours d'une année financière.
- Évaluation : les Conseils d'administration peuvent utiliser le document comme outil d'évaluation pour déterminer les principaux points forts et domaines de perfectionnement du ou de la Directeur.trice Général.e.
- Développement : les leaders du secteur peuvent utiliser le document comme guide pour leur développement professionnel personnel.
- Planification : les Conseils d'administration et les Directeurs peuvent planifier la relève dans l'organisation en identifiant les priorités à venir et les ressources qui seront nécessaires pour réussir.
- Renforcement des capacités: les Directeurs peuvent utiliser le document pour les aider à constituer une équipe qui complète leurs propres forces et faiblesses.

APERÇU DES COMPÉTENCES



Optimiser la gouvernance

1. Assurer une gouvernance efficace et efficiente
2. Contribuer à l'efficacité du conseil d'administration et des comités
3. Diriger l'élaboration d'un plan stratégique
4. Conseiller le conseil d'administration sur les questions nécessitant sa participation
5. Élaborer une stratégie de gestion des risques

Établir une orientation organisationnelle

1. Analyser la situation financière actuelle de l'organisation
2. Élaborer une stratégie à long terme
3. Élaborer un plan d'affaires annuel
4. Développer et maintenir la marque et la réputation
5. Établir des partenariats pour atteindre les objectifs de l'organisation

Gérer les gens

1. Évaluer les besoins en ressources humaines
2. Recruter du personnel et des bénévoles
3. Intégrer les employés et les bénévoles
4. Établir des codes de conduite pour le personnel et les bénévoles
5. Gérer le rendement individuel
6. Gérer les équipes
7. Gérer le changement
8. Poursuivre le perfectionnement en matière de leadership

Gérer les opérations

1. Gérer les finances quotidiennes
2. Gérer un audit financier externe
3. Gérer les infrastructures
4. Gérer l'équipement
5. Gérer la technologie
6. Élaborer des pratiques opérationnelles

Procurer de la valeur aux membres et aux parties prenantes

1. Recueillir des données probantes
2. Identifier les besoins des segments
3. Procéder à l'amélioration continue de l'offre organisationnelle

Optimiser la Gouvernance

Compétences et compétences d'appui

Vous trouverez les compétences clés ainsi que les résultats clés pour chacune de ces compétences d'appui dans les pages suivantes.

1 Assurer une gouvernance efficace et efficiente

- 1.1 Identifier les autorités liées à la gouvernance
- 1.2 Confirmer que l'organisation est conforme aux autorités liées à la gouvernance
- 1.3 Définir la structure de gouvernance
- 1.4 Effectuer un examen continu de la gouvernance
- 1.5 Conseiller sur l'étendue des activités
- 1.6 Définir les relations entre le conseil d'administration et le ou la Directeur.trice Général.e
- 1.7 Veiller au respect des obligations de déclaration

2 Contribuer à l'efficacité du conseil d'administration et des comités

- 2.1 Soutenir le processus d'élection des nouveaux membres du conseil d'administration
- 2.2 Conseiller sur le processus d'intégration des membres du conseil d'administration
- 2.3 Conseiller sur le plan de succession
- 2.4 Faciliter l'évaluation continue du conseil d'administration, des comités et des membres individuels du conseil d'administration et comité
- 2.5 Conseiller sur le développement continu du conseil d'administration

3 Diriger l'élaboration d'un plan stratégique

- 3.1 Effectuer une analyse continue de l'environnement
- 3.2 Conseiller le conseil d'administration sur la création de la mission et de la vision de l'organisation
- 3.3 Élaborer un plan stratégique
- 3.4 Planifier l'évaluation de la performance organisationnelle par rapport au plan stratégique

4 Conseiller le conseil d'administration sur les questions nécessitant sa participation

- 4.1 Se préparer aux réunions du conseil d'administration et des comités
- 4.2 Préparer des rapports pour le conseil d'administration ou les comités
- 4.3 Préparer des présentations pour le conseil d'administration ou les comités
- 4.4 Assurer la conformité aux exigences législatives ou réglementaires
- 4.5 Maintenir une assurance pour l'organisation

5 Élaborer une stratégie de gestion des risques

- 5.1 Établir des principes et des directives sur les risques pour le personnel
- 5.2 Élaborer un plan de gestion des risques

1 Assurer une gouvernance efficace et efficiente

Importance

La maîtrise de ces compétences favorise :

- La conformité avec tous les organismes de réglementation
- La conformité avec les statuts et politiques déclarés de l'organisation

Compétences, aptitudes et résultats clés d'appui

Ces compétences (avec des cases à cocher) contribuent à la maîtrise des compétences d'appui (en gras) et produisent les résultats clés.

1.1 Identifier les autorités liées à la gouvernance

- Examiner les lois régissant la constitution de votre organisation (La législation provinciale, la loi fédérale sur les sociétés sans but lucratif et autres législations spéciales)
- Identifier les réglementations pertinentes pour l'organisation (Les réglementations administratives, les membres, les informations financières, les administrateurs et les dirigeants)
- Identifier les contraintes spécifiées dans les règlements administratifs
- Revoir les règlements administratifs de l'organisation
- Examiner les politiques de l'organisation

RÉSULTAT(S) CLÉ(S) :

Statuts de l'organisation

Politiques de l'organisation

1.2 Confirmer que l'organisation est conforme aux autorités liées à la gouvernance

- Identifier les différences entre les autorités en matière de gouvernance et de pratique
- Élaborer un plan d'action pour se conformer aux exigences de gouvernance (Les règlements administratifs, les politiques)

RÉSULTAT(S) CLÉ(S) :

Plan d'action de conformité

1.3 Définir la structure de gouvernance

- Identifier les modèles de gouvernance (Conseil de direction, modèle d'excellence de gouvernance, conseil opérationnel ou le modèle Carver)
- Établir un modèle de gouvernance pour l'organisation

RÉSULTAT(S) CLÉ(S) :

Document sur le modèle de gouvernance

1.4 Effectuer un examen continu de la gouvernance

- Faciliter l'examen continu des politiques et des règlements par le conseil d'administration (Les pratiques, la législation, les réglementations et les statuts)
- Faciliter la création de codes de conduite (Pour les administrateurs individuels, le conseil d'administration dans son ensemble, les membres, le ou la Directeur.trice Général.e, le personnel, etc.)
- Établir un calendrier de comparaison avec d'autres associations pour aider à identifier les lacunes politiques et les meilleures pratiques
- Préparer des rapports pour le conseil d'administration (Les changements recommandés aux règlements administratifs, politiques et / ou pratiques)
- Rédiger de nouveaux règlements administratifs et / ou politiques, selon les directives du conseil d'administration (La législation, les règlements et les statuts)

RÉSULTAT(S) CLÉ(S) :

Révision du règlement de l'organisation
Politiques et procédures de l'organisation
Code(s) de conduite
Politique du conseil d'administration
Politique d'adhésion

1.5 Conseiller sur l'étendue des activités

- Rédiger un cadre de référence pour le conseil d'administration et les comités
- Rédiger des descriptions de poste, le cas échéant (Président.e du conseil d'administration, vice-président.e, trésorier.ère, secrétaire, directeur.trice, président.e de comité et directeur.trice général.e)
- Identifier les contraintes de l'autorité exécutive (L'autorité de signature, la rémunération et les conflits d'intérêts)
- Identifier les contraintes du ou de la Directeur.trice Général.e (l'autorité de signature, les finances et l'embauche)
- Présenter l'étendue des activités (mandat et descriptions de poste) au conseil d'administration pour approbation

RÉSULTAT(S) CLÉ(S) :

Mandat des comités
Description des postes au conseil d'administration

1.6 Définir les relations entre le conseil d'administration et le ou la directeur.trice général.e

- Gérer les relations avec le ou la directeur.trice général.e (Les moyens de communication, la fréquence des réunions)
- Définir les relations entre le conseil d'administration et le ou la directeur.trice général.e en lien avec les fonctions clés (La budgétisation, les embauches et licenciements, le plaidoyer, les réclamations du personnel ou des membres, etc.)

RÉSULTAT(S) CLÉ(S) :

Protocole de signalement

1.7 Veiller au respect des obligations de déclaration

- Soumettre les obligations de déclaration requises
(Les changements aux règlements administratifs, les changements de dirigeants / administrateurs, la déclaration annuelle de l'entreprise ou de l'organisme de bienfaisance et les remises statutaires)
- Identifier les obligations de déclaration non statutaires
(Les procès-verbaux, les règlements administratifs et les révisions, les politiques et révisions, et les états financiers)
- Élaborer un processus de communication des dossiers
(L'accès aux registres, le mécanisme pour partager les registres et le système d'archivage des registres)

RÉSULTAT(S) CLÉ(S) :

Rapports du conseil d'administration

Dossiers de gouvernance, y compris les comptes rendus de l'assemblée générale annuelle (AGA) et des assemblées des membres

2 Contribuer à l'efficacité du conseil d'administration et des comités

Importance

La maîtrise de ces compétences favorise :

- Des comités efficaces et efficaces
- L'intégration facile des nouveaux membres du conseil d'administration
- Un conseil compétent avec les compétences requises pour diriger l'organisation

Compétences, aptitudes et résultats clés d'appui

Ces compétences (avec des cases à cocher) contribuent à la maîtrise des compétences d'appui (en gras) et produisent les résultats clés.

2.1 Soutenir le processus d'élection des nouveaux membres du conseil d'administration

- Identifier les exigences du règlement pour l'élection des administrateurs
- Accompagner le conseil d'administration dans l'établissement d'un comité de nomination (Les conflits d'intérêts potentiels, les membres et le calendrier des réunions)
- Établir un processus d'évaluation des compétences avec le conseil d'administration (Les compétences essentielles pour les administrateurs, les domaines de compétence de base pour votre conseil d'administration et l'échelle de notation pour l'auto-évaluation des compétences)
- Soutenir le comité de nomination dans le processus de recrutement (Les priorités de recrutement et le matériel de campagne)
- Soutenir le comité de nomination dans le processus de sélection (Sélectionner les candidats, le rapport d'auto-évaluation des candidats et l'analyse des candidats)
- Se préparer aux élections (La liste des candidats, les électeurs admissibles, l'avis requis pour l'AGA et le processus de vote)
- Soutenir le conseil d'administration durant les élections

RÉSULTAT(S) CLÉ(S) :

Évaluation des compétences du conseil d'administration
Matrice des compétences du conseil d'administration
Appel à candidatures pour le conseil d'administration

2.2 Conseiller sur le processus d'intégration des membres du conseil d'administration

- Collaborer avec le conseil d'administration pour établir un comité qui supervisera le processus d'orientation
- Établir un programme d'orientation en collaboration avec le comité d'orientation (La séance d'orientation, les délais, le matériel, les animateurs, l'ordre du jour, l'évaluation)
- Établir un programme de mentorat pour les nouveaux administrateurs (Les objectifs, les attentes, les avantages, le processus de mentorat et le matériel)

RÉSULTAT(S) CLÉ(S) :

Processus d'orientation du conseil d'administration
Processus de mentorat du conseil d'administration

2.3 Conseiller sur le plan de succession

- Identifier les rôles clés pour lesquels un plan de relève est nécessaire
(Les membres du conseil d'administration, le ou la directeur.trice général.e, les présidents de comité)
- Définir les éléments du plan de succession
(L'autorité pour la mise en œuvre du plan, les types de succession, les candidats pour chaque type, le plan de développement des candidats, le processus de recrutement, la communication aux parties prenantes, le processus de mise en œuvre)
- Surveiller la mise en œuvre du plan de relève
(Le statut des candidats principaux / suppléants)
- Évaluer la mise en œuvre du plan de relève
- Mettre à jour le plan de relève en fonction des résultats de l'évaluation

RÉSULTAT(S) CLÉ(S) :

Plan de succession du conseil d'administration

Plan de succession du ou de la directeur.trice général.e

2.4 Faciliter l'évaluation continue du conseil d'administration, des comités et des membres individuels du conseil d'administration et comité

- Collaborer avec le conseil d'administration pour établir un comité qui supervisera le processus d'évaluation
- Établir un processus d'évaluation pour les réunions du conseil d'administration, les comités et les administrateurs individuels
(Les domaines de performance à évaluer, le type d'évaluation et le calendrier)
- Gérer le processus annuellement (ou semestriellement selon les besoins) avec le soutien administratif du ou de la directeur.trice général.e
- Rechercher les outils et pratiques pour une évaluation complète du conseil d'administration, y compris du ou de la directeur.trice général.e
- Faire des recommandations au conseil d'administration pour l'approbation des outils et la fréquence d'utilisation
- Gérer l'évaluation complète du conseil d'administration
(Diriger la discussion et l'analyse des résultats, faire des recommandations pour améliorer l'efficacité ou l'alignement sur le modèle de gouvernance)

RÉSULTAT(S) CLÉ(S) :

Rubriques pour l'évaluation du conseil d'administration, des comités du conseil et des administrateurs individuels

Résultats de l'évaluation du conseil d'administration

2.5 Conseiller sur le développement continu du conseil d'administration

- Collaborer avec le conseil d'administration pour établir un comité qui supervisera le processus de développement du conseil
- Identifier les besoins de développement du conseil d'administration (L'évaluation des compétences, le plan de relève, les évaluations, le plan stratégique et le cadre de gestion des risques)
- Établir des activités pour soutenir le développement du conseil d'administration (Des colloques, des formations sur la gouvernance, des formations à la gestion de crise et des webinaires)
- Allouer des fonds pour le développement du conseil d'administration dans le budget annuel

RÉSULTAT(S) CLÉ(S) :

Plan de développement du conseil d'administration

Liste des besoins de développement du conseil d'administration

3 Diriger l'élaboration d'un plan stratégique

Importance

La maîtrise de ces compétences favorise :

- Une orientation claire pour l'organisation

Compétences, aptitudes et résultats clés d'appui

Ces compétences (avec des cases à cocher) contribuent à la maîtrise des compétences d'appui (en gras) et produisent les résultats clés.

3.1 Effectuer une analyse continue de l'environnement

- Établir un plan de collecte de données pour l'analyse de l'environnement (La méthode, la fréquence et la responsabilité de la collecte des données)
- Recueillir des informations sur divers composants de l'analyse de l'environnement (Les actifs politiques, économiques, humains, financiers et réels)
- Analyser les informations recueillies dans l'analyse de l'environnement pour décrire l'impact sur l'orientation future de l'organisation (les partenariats et les opportunités)
- Déterminer les options de l'organisation à la suite de l'analyse des données

RÉSULTAT(S) CLÉ(S) :

Analyse de l'environnement

3.2 Conseiller le conseil d'administration sur la création de la mission et de la vision de l'organisation

- Identifier l'équipe qui participera à la définition de la mission / vision
- Établir un processus de mission / vision
- Exécuter une session mission / vision avec les parties prenantes
- Valider la mission / vision auprès des membres et des parties prenantes
- Finaliser la mission / vision
- Élaborer un plan pour communiquer la mission / vision

RÉSULTAT(S) CLÉ(S) :

Mission de l'organisation

Vision de l'organisation

3.3 Élaborer un plan stratégique

- Identifier les parties prenantes qui participeront au processus de planification stratégique
- Établir un processus pour élaborer un plan stratégique
- Produire une analyse stratégique basée sur l'analyse de l'environnement (L'analyse SWOT (forces, faiblesses, opportunités et menaces), l'analyse PESTLE (politique, économique, sociale, technologique, environnementale, juridique))
- Produire un plan stratégique qui guidera l'organisation pendant 2-3 ans

RÉSULTAT(S) CLÉ(S) :

Plan stratégique ou document de priorités stratégiques

3.4 Planifier l'évaluation de la performance organisationnelle par rapport au plan stratégique

- Établir des indicateurs de performance clés par rapport aux objectifs stratégiques pour mesurer l'impact du plan stratégique

RÉSULTAT(S) CLÉ(S) :

Rapports de surveillance / tableau de bord

4 Conseiller le conseil d'administration sur les questions nécessitant sa participation

Importance

La maîtrise de ces compétences favorise :

- Des réunions du conseil d'administration couvrant les sujets les plus critiques
- Un conseil d'administration informé capable de prendre des décisions au nom de l'organisation

Compétences, aptitudes et résultats clés d'appui

Ces compétences (avec des cases à cocher) contribuent à la maîtrise des compétences d'appui (en gras) et produisent les résultats clés.

4.1 Se préparer aux réunions du conseil d'administration et des comités

- Établir un calendrier de communication régulier avec le président du conseil d'administration ou du comité
- Créer l'ordre du jour des réunions avec le président du conseil d'administration ou du comité (Les états financiers, les politiques à réviser, les éléments à approuver / voter par le conseil d'administration, les problèmes de gestion des risques)
- Préparer le matériel de réunion du conseil d'administration ou du comité (Un format accessible, un délai adéquat pour les révisions, le respect des politiques)
- Confirmer les exigences logistiques (Le format de réunion, les exigences techniques, d'autres exigences, l'accessibilité)

RÉSULTAT(S) CLÉ(S) :

Calendrier des réunions

Ordre du jour de la réunion

4.2 Préparer des rapports pour le conseil d'administration ou les comités

- Identifier le but du rapport (Fournir des informations, demander l'approbation, générer des discussions, rechercher des investissements, accéder au fonds de réserve)
- Déterminer les informations pertinentes requises compte tenu de l'objectif du rapport (L'analyse de rentabilisation, les informations de base de l'industrie, les risques / opportunités, l'impact financier)
- Préparer le rapport

RÉSULTAT(S) CLÉ(S) :

Rapport annuel

Rapports au conseil d'administration et aux membres

4.3 Préparer des présentations pour le conseil d'administration ou les comités

- Identifier le but de la présentation
(Les faits saillants du rapport, le résumé de l'événement, les recommandations de changement ou la proposition)
- Sélectionnez le format
(PowerPoint, Prezi, paperboard, rétroprojection, oralement, documents)

RÉSULTAT(S) CLÉ(S) :

Présentation

4.4 Assurer la conformité aux exigences législatives ou réglementaires

- Élaborer une stratégie de collecte d'informations pour les problèmes de conformité
(Les flux RSS, les newsletters, les alertes Google et les contacts avec les relations gouvernementales)
- Identifier les exigences de conformité
(Maintien du statut d'organisme sans but lucratif / de bienfaisance, les exigences de l'industrie, les exigences en matière de ressources humaines (RH), l'accessibilité, les exigences linguistiques)
- Établir un plan de travail annuel de conformité
(Les rôles et responsabilités, les exigences gouvernementales)
- Inclure le plan de travail dans le matériel du conseil d'administration
- Fournir au conseil d'administration des mises à jour sur les actions de conformité

RÉSULTAT(S) CLÉ(S) :

Plan de travail de conformité

Formation à la conformité

4.5 Maintenir une assurance pour l'organisation

- Identifier les besoins d'assurance de l'organisation
(Responsabilité, déménagement, rénovation, incendie, assurance locataire)
- Organiser une réunion annuelle avec le fournisseur d'assurance de l'organisation
- Modifiez la politique au besoin

RÉSULTAT(S) CLÉ(S) :

Polices d'assurance organisationnelle

5 Élaborer une stratégie de gestion des risques

Importance

La maîtrise de ces compétences favorise :

- Une image claire de la tolérance au risque au niveau du conseil d'administration
- Des lignes directrices pour le personnel en termes de gestion des risques

Compétences, aptitudes et résultats clés d'appui

Ces compétences (avec des cases à cocher) contribuent à la maîtrise des compétences d'appui (en gras) et produisent les résultats clés.

5.1 Établir des principes et des directives sur les risques pour le personnel

- Identifier les domaines de risques auxquels l'organisation pourrait être confrontée (Les ressources financières, de réputation, technologiques, politiques, juridiques, environnementales, humaines, la concurrence)
- Identifier le niveau de tolérance au risque du conseil d'administration dans chaque domaine

RÉSULTAT(S) CLÉ(S) :

Profil de risque organisationnel

5.2 Élaborer un plan de gestion des risques

- Créer un plan pour atténuer les menaces (Maintenir une réserve d'investissement contre les menaces potentielles dans les plans stratégiques et opérationnels, déterminer quelles décisions peuvent être prises par le personnel, lesquelles nécessitent une contribution du conseil d'administration)
- Créer un plan pour capitaliser sur les opportunités (La réduction des dépenses, l'ajout de nouvelles sources de revenus, l'achat d'assurance si possible)

RÉSULTAT(S) CLÉ(S) :

Plan de gestion des risques

Etablir une orientation organisationnelle

Compétences et compétences d'appui

Vous trouverez les compétences clés ainsi que les résultats clés pour chacune de ces compétences d'appui dans les pages suivantes.

1 Analyser la situation financière actuelle de l'organisation

1.1 Interpréter les documents financiers

2 Élaborer une stratégie à long terme

2.1 Mener une analyse opérationnelle

2.2 Élaborer un plan pour les actifs immobilisés

2.3 Recommander une stratégie financière à long terme

3 Élaborer un plan d'affaires annuel

3.1 Convertir les objectifs stratégiques en priorités spécifiques pour l'exercice financier

3.2 Développer le budget annuel

3.3 Mener le processus budgétaire

4 Développer et maintenir la marque et la réputation

4.1 Identifier les éléments qui soutiennent la marque de l'organisation

4.2 Établir le profil des parties prenantes

4.3 Développer une stratégie de marque

4.4 Établir un protocole de gestion de crise

5 Établir des partenariats pour atteindre les objectifs de l'organisation

5.1 Déterminer les opportunités potentielles de partenariat

5.2 Développer des accords de collaboration

5.3 Établir un plan de communication avec les partenaires

5.4 Évaluer les performances par rapport à l'accord de collaboration

1 Analyser la situation financière actuelle de l'organisation

Importance

La maîtrise de ces compétences favorise :

- Une image claire de la situation financière de l'organisation
- Un plan annuel basé sur un raisonnement financier et des données solides

Compétences, aptitudes et résultats clés d'appui

Ces compétences (avec des cases à cocher) contribuent à la maîtrise des compétences d'appui (en gras) et produisent les résultats clés.

1.1 Interpréter les documents financiers

- Identifier les composants des principaux documents financiers (L'état des opérations, l'état de la situation financière, l'état des flux de trésorerie et l'état des variations des capitaux propres)
- Identifier la fréquence à laquelle chaque état doit être examiné (Mensuel, annuel)
- Mesurer l'impact des données financières sur les opérations (Les revenus inférieurs au budget, la réduction des dépenses, les flux de trésorerie trop faibles pour répondre aux obligations financières)
- Élaborer un plan d'action pour faire face aux impacts des données financières (La réduction des dépenses, l'augmentation des investissements, le transfert de fonds, l'augmentation des ressources, l'annulation d'événements)

RÉSULTAT(S) CLÉ(S) :

État des opérations

État de la situation financière

État des flux de trésorerie

2 Elaborer une stratégie à long terme

Importance

La maîtrise de ces compétences favorise :

- La santé à long terme de l'organisation
- Un plan annuel soutenu financièrement

Compétences, aptitudes et résultats clés d'appui

Ces compétences (avec des cases à cocher) contribuent à la maîtrise des compétences d'appui (en gras) et produisent les résultats clés.

2.1 Mener une analyse opérationnelle

- Projeter les revenus futurs et autres sources de revenus
(Les cotisations des membres, les revenus non liés aux cotisations, les subventions, les collectes de fonds, les programmes d'affinité)
- Identifier les facteurs affectant l'industrie ou le marché
(Les changements réglementaires, les nouvelles technologies)
- Identifier l'impact financier à long terme des conditions internes
(Les baux, les besoins immobiliers, la technologie, les ressources humaines, les plans de rémunération)
- Identifier l'impact des conditions financières sur la stratégie commerciale à long terme
- Identifier comment la viabilité financière à long terme soutiendra le plan stratégique

RÉSULTAT(S) CLÉ(S) :

Analyse PESTLE
Analyse SWOT

2.2 Élaborer un plan pour les actifs immobilisés

- Définir les actifs immobilisés corporels et incorporels
- Distinguer la différence entre les dépenses en capital et les dépenses d'exploitation
(L'immobilier, les certificats de placement garanti (CPG), l'équipement)
- Identifier les actifs immobilisés de l'organisation
- Identifier les actifs futurs
(La technologie à venir, l'équipement, les besoins en installations)
- Créer une analyse coûts / avantages pour les investissements en capital
(Le budget d'investissement, la politique d'amortissement, la perte d'activité, l'atteinte à la réputation)
- Établir un plan d'action pour l'acquisition de capital
(Le plan d'affaires pour l'investissement dans l'immobilier, l'équipement)

RÉSULTAT(S) CLÉ(S) :

Plan d'investissement

2.3 Recommander une stratégie financière à long terme

- Identifier l'équipe de développement de la stratégie financière
(Les membres du conseil d'administration, le trésorier, le directeur financier, le comptable)
- Déterminer l'objectif de la stratégie financière à long terme
(La durabilité, la croissance financière, la liquidation de l'organisation)
- Établir les délais, y compris une gamme de stratégies à long terme
(3, 5, 10 ans)
- Déterminer la fréquence de réévaluation de la stratégie
- Ajuster le plan à long terme au besoin

RÉSULTAT(S) CLÉ(S) :

Prévisions financières à long terme

3 Élaborer un plan d'affaires annuel

Importance

La maîtrise de ces compétences favorise :

- Un plan annuel aligné sur le plan stratégique et les priorités
- Une vision claire de tout le personnel sur la façon dont son rôle soutient les plans annuels et stratégiques
- Des initiatives prioritaires soutenues

Compétences, aptitudes et résultats clés d'appui

Ces compétences (avec des cases à cocher) contribuent à la maîtrise des compétences d'appui (en gras) et produisent les résultats clés.

3.1 Convertir les objectifs stratégiques en priorités spécifiques pour l'exercice financier

- Identifier l'équipe de planification opérationnelle
- Établir les délais
- Adopter un modèle de plan opérationnel
- Identifier les principales activités
(Les responsabilités individuelles, les mesures, les délais)
- Établir l'impact financier de chaque activité

RÉSULTAT(S) CLÉ(S) :

Plan opérationnel annuel

3.2 Développer le budget annuel

- Établir un processus budgétaire
(L'équipe, les délais et le modèle)
- Établir l'impact financier des engagements à long terme

RÉSULTAT(S) CLÉ(S) :

Budget annuel

États financiers

3.3 Mener le processus budgétaire

- Mener une analyse de l'environnement financier
(L'analyse des chiffres réels récents, les états financiers, d'autres rapports pertinents, les écarts, les devis des fournisseurs)
- Développer l'impact financier des initiatives prévues et des dépenses sur le budget
(L'impact prévu des changements internes / externes, les initiatives ayant le plus grand impact sur le budget)
- Valider les dépenses et les revenus pour toutes les initiatives
- Finaliser le budget pour soutenir les plans opérationnels
- Préparer la documentation budgétaire au niveau du conseil d'administration

RÉSULTAT(S) CLÉ(S) :

Budget annuel

États financiers

4 Développer et maintenir la marque et la réputation

Importance

La maîtrise de ces compétences favorise :

- Un plan de communication qui soutient les objectifs de l'organisation
- Une stratégie de communication qui promeut toutes les initiatives
- Des directives claires à suivre lors des crises de réputation

Compétences, aptitudes et résultats clés d'appui

Ces compétences (avec des cases à cocher) contribuent à la maîtrise des compétences d'appui (en gras) et produisent les résultats clés.

4.1 Identifier les éléments qui soutiennent la marque de l'organisation

- Identifier la proposition de valeur unique de l'organisation
- Identifier les caractéristiques clés qui distinguent l'organisation des autres organisations (L'identité visuelle, des produits et services spécifiques, des initiatives stratégiques et des canaux de communication)

RÉSULTAT(S) CLÉ(S) :

Plans de marketing et de communication

4.2 Établir le profil des parties prenantes

- Identifier les segments de parties prenantes (Le personnel, les bénévoles, les membres, les membres potentiels, les non-membres participants, les partenaires, les concurrents, le gouvernement, les médias, des segments du grand public)
- Créer des personnalités des parties prenantes

RÉSULTAT(S) CLÉ(S) :

Personnalités de chaque groupe de parties prenantes

4.3 Développer une stratégie de marque

- Analyser les buts de l'organisation pour établir les objectifs de la marque (Les priorités stratégiques dans le plan opérationnel annuel, les opportunités et les menaces, les objectifs de marque)
- Créer un plan pour soutenir les objectifs de la marque (Les résultats souhaités liés à chaque segment de parties prenantes, les principaux domaines d'activité pour soutenir les résultats souhaités, les délais, les mesures d'évaluation)

RÉSULTAT(S) CLÉ(S) :

Messages clés au nom de l'organisation

4.4 Établir un protocole de gestion de crise

- Déterminer les circonstances potentielles qui pourraient mettre en danger la réputation de l'organisation
(Les risques financiers, les risques politiques, les risques environnementaux)
- Identifier comment le protocole de crise sera activé
(Les étapes à suivre et l'autorisation d'activer le protocole)
- Identifier le processus de développement du contenu
(Qui développera le contenu et quelle approbation est nécessaire pour communiquer les messages liés à la crise)
- Décrire les étapes de communication interne (personnel, bénévoles) et externe
(Les listes de communication mises à jour, qui communiquera à chaque public, les canaux de communication, la stratégie d'écoute)
- Établir des délais pour un examen régulier du protocole pour s'assurer qu'il est à jour

RÉSULTAT(S) CLÉ(S) :

Document de protocole de gestion de crise

5 Établir des partenariats pour atteindre les objectifs de l'organisation

Importance

La maîtrise de ces compétences favorise :

- Des objectifs du partenariat clairement définis
- Des partenariats atteignant avec succès les objectifs
- Un gain de temps à ne pas soutenir des partenariats non productifs

Compétences, aptitudes et résultats clés d'appui

Ces compétences (avec des cases à cocher) contribuent à la maîtrise des compétences d'appui (en gras) et produisent les résultats clés.

5.1 Déterminer les opportunités potentielles de partenariat

- Identifier les types de partenariats disponibles pour l'organisation
(Le plaidoyer, l'objectif de lobbying partagé, la sensibilisation du public, la création de marque, le renforcement de la communauté, l'éducation, les opérations, la génération de revenus)
- Définir quelles relations constitueront un partenariat
(Les exposants, les fournisseurs de technologies, les annonceurs, les sponsors, les associations similaires, les organismes internationaux, le gouvernement, les contributeurs de contenu, les établissements d'enseignement, les organisateurs d'événements, les consultants)
- Évaluer l'efficacité des partenariats existants
(Les objectifs, le succès, la force du partenariat)
- Identifier les priorités de partenariat pour l'organisation
(La liste des opportunités de partenariat, les partenaires potentiels pour saisir les opportunités)

RÉSULTAT(S) CLÉ(S) :

Liste des priorités de partenariat

5.2 Développer des accords de collaboration

- Identifier les objectifs du partenariat
- Identifier les livrables de chaque partenaire
- Établir les délais de réalisation
- Établir un plan de dissolution de l'accord de collaboration

RÉSULTAT(S) CLÉ(S) :

Accords de collaboration avec des partenaires

5.3 Établir un plan de communication avec les partenaires

- Déterminer les objectifs des communications
(Établir une relation, mesurer les progrès du partenariat, déterminer la satisfaction à l'égard du partenariat, gérer le changement tout au long du projet / partenariat)
- Créer un calendrier de gestion des relations
(Des réunions régulières, un calendrier de communication)

RÉSULTAT(S) CLÉ(S) :

Courriels de suivi
Appels téléphoniques
Visites
Sondages de rétroaction
Salutations de vacances
Rappels de date d'échéance

5.4 Évaluer les performances par rapport à l'accord de collaboration

- Mesurer les performances par rapport aux livrables
(Les performances de l'organisation, les performances des partenaires)
- Identifier les écarts de performance
- Communiquer les écarts de performance
- Élaborer un plan d'action
(Résoudre les écarts de performances, modifier / résilier l'accord de collaboration)

RÉSULTAT(S) CLÉ(S) :

Améliorer le plan d'action de performance

Gérer les gens

Compétences et compétences d'appui

Vous trouverez les compétences clés ainsi que les résultats clés pour chacune de ces compétences d'appui dans les pages suivantes.

1 Évaluer les besoins en ressources humaines

- 1.1 Identifier les ressources humaines nécessaires pour atteindre les objectifs de l'organisation en collaboration avec l'équipe de gestion

2 Recruter du personnel et des bénévoles

- 2.1 Élaborer un profil de poste pour le personnel et les principaux postes de bénévoles
- 2.2 Établir un comité de recherche
- 2.3 Recruter des candidats
- 2.4 Développer un processus d'entrevue
- 2.5 Embaucher la personne sélectionnée

3 Intégrer les employés et les bénévoles

- 3.1 Développer des processus d'intégration pour le personnel et les bénévoles

4 Établir des codes de conduite pour le personnel et les bénévoles

- 4.1 Élaborer des politiques et des procédures conformes à la législation applicable en matière de santé et de sécurité au travail
- 4.2 Identifier les normes de comportement spécifiques à l'organisation
- 4.3 Établir un processus de conformité des employés aux codes de conduite

5 Gérer le rendement individuel

- 5.1 Établir un processus de révision des performances individuelles au sein de l'organisation
- 5.2 Établir des attentes individuelles de rendement alignées sur le plan opérationnel annuel
- 5.3 Soutenir la performance individuelle

6 Gérer les équipes

- 6.1 Établir des attentes de comportement
- 6.2 Identifier les objectifs de l'équipe
- 6.3 Suivre les progrès

7 Gérer le changement

7.1 Définir un programme de changement

7.2 Planifier le changement

7.3 Mettre en œuvre le changement

7.4 Soutenir le changement

8 Poursuivre le perfectionnement en matière de leadership

8.1 Déterminer les capacités personnelles de leadership

8.2 Inviter des commentaires

1 Évaluer les besoins en ressources humaines

Importance

La maîtrise de ces compétences favorise :

- Une structure organisationnelle qui soutient les objectifs
- Une image claire de quelles aptitudes et compétences doivent être recrutées ou développées

Compétences, aptitudes et résultats clés d'appui

Ces compétences (avec des cases à cocher) contribuent à la maîtrise des compétences d'appui (en gras) et produisent les résultats clés.

1.1 Identifier les ressources humaines nécessaires pour atteindre les objectifs de l'organisation en collaboration avec l'équipe de gestion

- Mettre en place une équipe des besoins en ressources humaines
- Identifier les compétences requises
- Identifier les compétences existantes du personnel
- Préparer une analyse des écarts entre les compétences existantes et requises
- Élaborer un plan d'action pour combler les lacunes actuelles
(Développer ou former du personnel existant, recruter des bénévoles, externaliser la fonction, embaucher sur une base contractuelle, embaucher de nouveaux employés)
- Développer une politique d'embauche
(La non-discrimination fondée sur le sexe, le genre, la race, la religion)

RÉSULTAT(S) CLÉ(S) :

Analyse des compétences du personnel
Analyse des écarts de compétences
Plan de formation du personnel

2 Recruter du personnel et des bénévoles

Importance

La maîtrise de ces compétences favorise :

- Les bonnes personnes dans les bons postes pour soutenir les objectifs

Compétences, aptitudes et résultats clés d'appui

Ces compétences (avec des cases à cocher) contribuent à la maîtrise des compétences d'appui (en gras) et produisent les résultats clés.

2.1 Élaborer un profil de poste pour le personnel et les principaux postes de bénévoles

- Identifier les exigences clés pour le poste
- Identifier la fourchette de rémunération financière
- Identifier les avantages sociaux
(Vacances, politique de lieu, jours de maladie, place de stationnement)

RÉSULTAT(S) CLÉ(S) :

Description de l'emploi
Ensemble d'avantages sociaux
Forfait de compensation

2.2 Établir un comité de recherche

- Identifier qui sera impliqué dans le processus de prise de décision
(Superviseur direct, qui relève de qui, cabinet de recherche externe)
- Créer des critères d'évaluation des candidats
(Compétences techniques, titre professionnel, compétences linguistiques, compétences générales, exigences en matière de diversité, situation géographique)
- Développer une offre d'emploi

RÉSULTAT(S) CLÉ(S) :

Profil de poste
Questions d'entretien
Offre d'emploi

2.3 Recruter des candidats

- Annoncez la position
(L'utilisation de cabinets de recrutement, de sites d'emploi, de sites Web, de références, de médias sociaux, de publication interne)
- Identifier les meilleurs candidats

RÉSULTAT(S) CLÉ(S) :

Liste des candidats clés

2.4 Développer un processus d'entrevue

- Établir un guide d'entrevue
(En personne, Skype, téléphone, panel ou questionnaire individuel, nombre d'entretiens)

RÉSULTAT(S) CLÉ(S) :
Questions d'entrevue

2.5 Embaucher le candidat sélectionné

- Développer l'offre d'emploi
(Rémunération, avantages sociaux, obligations contractuelles, durée du travail, rôle, flexibilité)

RÉSULTAT(S) CLÉ(S) :
Contrat de travail

3 Intégrer les employés et les bénévoles

Importance

La maîtrise de ces compétences favorise :

- Des nouveaux employés intégrés avec succès dans leurs rôles
- Des nouveaux employés et bénévoles soutenus

Compétences, aptitudes et résultats clés d'appui

Ces compétences (avec des cases à cocher) contribuent à la maîtrise des compétences d'appui (en gras) et produisent les résultats clés.

3.1 Développer des processus d'intégration pour le personnel et les bénévoles

- Élaborer un programme d'orientation organisationnelle
(Tous les documents requis pour la paie et les avantages sociaux, préparation du premier jour de l'employé, attribution de toute formation nécessaire, accueil de l'employé le premier jour, création d'une liste de contrôle pour s'assurer que le nouvel employé signe tous les documents nécessaires, affectation d'un contact clé pour confirmer que tous les documents et signatures nécessaires ont été soumis)
- Développer un processus d'orientation spécifique au rôle
(L'observation des tâches, la formation en logiciels, l'orientation, le mentorat, les normes de rôle)

RÉSULTAT(S) CLÉ(S) :

Modèle d'intégration

Plan d'orientation

4 Établir des codes de conduite pour le personnel et les bénévoles

Importance

La maîtrise de ces compétences favorise :

- Des directives claires pour le personnel et les bénévoles sur ce que l'on attend d'eux dans leur environnement
- La rectification de la non-conformité

Compétences, aptitudes et résultats clés d'appui

Ces compétences (avec des cases à cocher) contribuent à la maîtrise des compétences d'appui (en gras) et produisent les résultats clés.

4.1 Élaborer des politiques et des procédures conformes à la législation applicable en matière de santé et de sécurité au travail

- Identifier la législation applicable en matière de santé et de sécurité au travail (Les politiques anti-harcèlement ou anti-intimidation, dénonciation, non-discrimination)
- Surveiller les changements aux lois applicables en matière de santé et de sécurité au travail
- Mettre à jour les politiques et procédures au besoin

RÉSULTAT(S) CLÉ(S) :

Code de conduite

4.2 Identifier les normes de comportement spécifiques à l'organisation

- Déterminer toute exigence supplémentaire au-delà de la législation (L'absentéisme, le travail à domicile, la conduite lors d'événements, l'achat d'alcool, le népotisme, les médias sociaux, le clair de lune, le code vestimentaire, les politiques d'aptitude au travail)

RÉSULTAT(S) CLÉ(S) :

Politique de l'organisation en matière de normes

4.3 Établir un processus de conformité des employés aux codes de conduite

- Communiquer les changements aux codes de conduite aux employés (Une formation annuelle en ligne sur les politiques et procédures en milieu de travail, un manuel mis à jour lors de la révision annuelle)
- Obtenir l'accord des employés et / ou des bénévoles sur les codes de conduite (Par courriel, signature papier, signature électronique)

RÉSULTAT(S) CLÉ(S) :

Procédure de communication pour les mises à jour des politiques

Formulaire d'accord

5 Gérer le rendement individuel

Importance

La maîtrise de ces compétences favorise :

- Les individus à retrouver leurs tâches et objectifs dans les plans annuels et stratégiques
- Une image claire pour les individus de leurs performances
- La possibilité pour les individus d'améliorer les performances

Compétences, aptitudes et résultats clés d'appui

Ces compétences (avec des cases à cocher) contribuent à la maîtrise des compétences d'appui (en gras) et produisent les résultats clés.

5.1 Établir un processus de révision des performances individuelles au sein de l'organisation

- Identifier les approches d'évaluation des performances
(Les évaluations par les pairs, la rétroaction à 360 °, les questionnaires en ligne, les échelles de notation du rendement, les examens annuels officiels, le compte rendu post-projet)
- Élaborer un formulaire d'évaluation des performances
(Un formulaire en ligne, un formulaire papier, un outil d'enquête)
- Déterminer la fréquence du cycle de rétroaction des performances
- (Hebdomadaire, bihebdomadaire, mensuel, trimestriel, annuel; formel - formulaire rempli soumis dans le dossier de l'employé - par opposition à informel – conversations continues non enregistrées)

RÉSULTAT(S) CLÉ(S) :

Modèle d'évaluation des performances
Questionnaire de rétroaction

5.2 Établir des attentes individuelles de rendement alignées sur le plan opérationnel annuel

- Identifier les tâches requises pour réaliser le plan opérationnel
(Identifier des activités spécifiques pour chaque employé afin d'atteindre ses objectifs)
- Développer des objectifs de performance en collaboration avec l'employé
(Des objectifs spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et basés sur le temps (SMART), fiche récapitulative de suivi, rapports, réunions régulières, mises à jour de statut)

RÉSULTAT(S) CLÉ(S) :

Fiche récapitulative de suivi

5.3 Soutenir la performance individuelle

- Établir un mécanisme pour fournir une rétroaction régulière
(Des réunions régulières, un compte rendu post-projet, des commentaires informels, des commentaires écrits)
- Identifier les opportunités de reconnaître les réussites
(Un remerciement formel, une augmentation de salaire, un cadeau, une reconnaissance publique, une formation informelle ou formelle, du coaching, un jumelage, un détachement, une promotion, un temps de remplacement, un congé sabbatique)
- Élaborer un plan d'action pour la sous-performance des objectifs
(La communication avec l'employé, l'action corrective, la formation, le transfert, la réaffectation, le type de cessation d'emploi)

RÉSULTAT(S) CLÉ(S) :
Documentation de rétroaction sur les performances

6 Gérer les équipes

Importance

La maîtrise de ces compétences favorise :

- Des équipes efficaces
- Des progrès en équipe suivis et rectifiés au besoin
- La responsabilité des individus devant l'équipe

Compétences, aptitudes et résultats clés d'appui

Ces compétences (avec des cases à cocher) contribuent à la maîtrise des compétences d'appui (en gras) et produisent les résultats clés.

6.1 Établir des attentes de comportement

- Identifier les attentes en collaboration avec l'équipe
(Les comportements à régler, les attentes)

RÉSULTAT(S) CLÉ(S) :

Charte d'équipe

6.2 Identifier les objectifs de l'équipe

- Identifier les objectifs clés de l'équipe liés au plan opérationnel annuel
(Les indicateurs de performance clés / domaines de responsabilité clés liés au plan stratégique et au plan opérationnel annuel)
- Établir des attentes de collaboration
(La participation active aux réunions, les réponses rapides aux courriels / questions, les efforts de documentation)

RÉSULTAT(S) CLÉ(S) :

Mesures de performance

6.3 Suivre les progrès

- Évaluer les progrès de l'équipe
(Se référer aux livrables et aux échéanciers établis de l'équipe)
- Identifier le format des rapports d'activité
(Rapport verbal, rapport par courriel, mise à jour de la base de données, relâchement)
- Identifier la fréquence des rapports d'activité
(Hebdomadaire, bihebdomadaire, mensuel, trimestriel, annuel)
- Identifier les objectifs à risque

RÉSULTAT(S) CLÉ(S) :

Documentation sur les progrès accomplis

7 Gérer le changement

Importance

La maîtrise de ces compétences favorise :

- Une résistance au changement minimisée
- Des initiatives de changement qui réussissent

Compétences, aptitudes et résultats clés d'appui

Ces compétences (avec des cases à cocher) contribuent à la maîtrise des compétences d'appui (en gras) et produisent les résultats clés.

7.1 Définir un programme de changement

- Élaborer l'analyse de rentabilisation pour le changement
- Évaluer le changement
- Déterminer les résultats et les mesures
- Créer une vision du changement

RÉSULTAT(S) CLÉ(S) :

Documentation du plan de changement

7.2 Planifier le changement

- Assurer les ressources nécessaires pour gérer le changement
- Assurer l'alignement du conseil d'administration et des dirigeants sur l'agenda
- Définir la gouvernance du projet
(La structure, les réunions)
- Identifier toutes les parties prenantes
- Déterminer les impacts du changement
- Évaluer les risques
- Créer des plans d'urgence pour atténuer les risques

RÉSULTAT(S) CLÉ(S) :

Modifier les paramètres du plan

7.3 Mettre en œuvre le changement

- Déterminer les exigences de changement des gens
(Les mentalités, les routines, les comportements)
- Élaborer un plan de changement comprenant des jalons
- Communiquer la vision du changement
- Veiller à ce que les parties prenantes soient informées et engagées
- Suivre les progrès
- Supprimer les obstacles au progrès
- S'attaquer aux sources de résistance
- S'assurer que les gens sont suffisamment préparés pour adopter le changement
(Basé sur l'attitude, les connaissances, les compétences)

RÉSULTAT(S) CLÉ(S) :

Plan de changement de gestion de projet

7.4 Soutenir le changement

- Évaluer le degré d'adoption
- S'attaquer aux sources de résistance
- Suivre les avantages par rapport à l'analyse de rentabilisation
- Évaluer le besoin potentiel d'un soutien continu
- Reconnaître et récompenser l'équipe du projet

RÉSULTAT(S) CLÉ(S) :

Modèle d'évaluation de projet

8 Poursuivre le perfectionnement en matière de leadership

Importance

La maîtrise de ces compétences favorise :

- Une amélioration continue en tant que leader

Compétences, aptitudes et résultats clés d'appui

Ces compétences (avec des cases à cocher) contribuent à la maîtrise des compétences d'appui (en gras) et produisent les résultats clés.

8.1 Déterminer les capacités personnelles de leadership

- Mener une évaluation indépendante
- Identifier les objectifs individuels
- Identifier l'intersection des objectifs individuels et des objectifs stratégiques de l'organisation
- Élaborer un plan de leadership comprenant des éléments tels que la formation, les détachements, l'observation des emplois, la promotion

RÉSULTAT(S) CLÉ(S) :

Modèle de plan de leadership

8.2 Inviter des commentaires

- Établir un processus d'évaluation des performances
- Développer un protocole de rétroaction
(Les sondages, les conversations, les courriels, post-mortem)
- Évaluer le succès du plan de développement

RÉSULTAT(S) CLÉ(S) :

Modèle d'évaluation du plan de leadership

Gérer les opérations

Compétences et compétences d'appui

Vous trouverez les compétences clés ainsi que les résultats clés pour chacune de ces compétences d'appui dans les pages suivantes.

1 Gérer les finances quotidiennes

- 1.1 Surveiller les flux de trésorerie
- 1.2 Surveiller les investissements
- 1.3 Suivre les revenus et dépenses réels par rapport au budget
- 1.4 Ajuster les dépenses et les activités au besoin
- 1.5 Communiquer les informations financières aux parties prenantes

2 Gérer un audit financier externe

- 2.1 Déterminer le niveau approprié d'assurance financière nécessaire pour l'organisation
- 2.2 Élaborer un processus interne pour l'audit ou la mission d'examen
- 2.3 Élaborer un plan d'action pour répondre à l'audit ou aux résultats de la mission d'examen
- 2.4 Soutenir la sélection et la révision périodique du cabinet d'audit

3 Gérer les infrastructures

- 3.1 Évaluer les infrastructures
- 3.2 Effectuer une évaluation des besoins d'infrastructures
- 3.3 Identifier les opportunités pour optimiser les infrastructures
- 3.4 Élaborer un plan d'action pour la gestion des infrastructures

4 Gérer l'équipement

- 4.1 Effectuer l'inventaire de l'équipement
- 4.2 Effectuer une évaluation des besoins en équipement
- 4.3 Identifier les opportunités pour améliorer l'équipement

5 Gérer la technologie

- 5.1 Identifier les besoins technologiques de l'organisation
- 5.2 Vérifier l'utilisation actuelle de la technologie
- 5.3 Mener une analyse des lacunes des processus technologiques
- 5.4 Mettre en œuvre des améliorations technologiques au sein de l'infrastructure actuelle
- 5.5 Mettre en œuvre des améliorations technologiques au-delà de l'infrastructure actuelle
- 5.6 Établir un plan d'amélioration continue

6 Élaborer des pratiques opérationnelles

6.1 Définir les pratiques opérationnelles

6.2 Identifier les autorités externes liées aux pratiques opérationnelles

6.3 Identifier les autorités internes liées aux pratiques opérationnelles

6.4 Documenter les pratiques opérationnelles

6.5 Mettre en œuvre les pratiques opérationnelles

1 Gérer les finances quotidiennes

Importance

La maîtrise de ces compétences favorise :

- Une image claire de la situation financière de l'organisation
- L'accomplissement des obligations financières

Compétences, aptitudes et résultats clés d'appui

Ces compétences (avec des cases à cocher) contribuent à la maîtrise des compétences d'appui (en gras) et produisent les résultats clés.

1.1 Surveiller les flux de trésorerie

- Identifier le solde d'ouverture
- Identifier les entrées de trésorerie projetées
- Identifier les sorties de trésorerie projetées
- Évaluer la position de trésorerie finale pour déterminer l'excédent, le déficit ou le solde nul
- Déterminer le plan d'action

RÉSULTAT(S) CLÉ(S) :

Tableau des flux de trésorerie approuvé

1.2 Surveiller les investissements

- Identifier la politique d'investissement actuelle
- Vérifier que les investissements sont conformes à la politique d'investissement
- Évaluer s'il est nécessaire de changer la politique d'investissement
- Obtenir l'approbation du conseil d'administration pour la politique d'investissement

RÉSULTAT(S) CLÉ(S) :

Retour sur investissement optimal

1.3 Suivre les revenus et dépenses réels par rapport au budget

- Déterminer les comptes de revenus et de dépenses spécifiques à suivre
- Déterminer le calendrier de révision des revenus et des dépenses (hebdomadaire, mensuel, trimestriel)
- Analyser les écarts dans le rapport pour identifier où une action est requise

RÉSULTAT(S) CLÉ(S) :

Budget

États financiers

1.4 Ajuster les dépenses et les activités au besoin

- Élaborer un plan d'action pour gérer les écarts entre les résultats financiers réels et ceux budgétés
- Mettre en œuvre un plan d'action avec la direction et le personnel

RÉSULTAT(S) CLÉ(S) :

États financiers vérifiés

Flux de trésorerie suffisants pour faire face aux obligations financières

1.5 Communiquer les informations financières aux parties prenantes

- Déterminer les exigences de déclaration
(L'audience, les données, le calendrier des rapports)
- Distribuer les rapports

RÉSULTAT(S) CLÉ(S) :

État de la situation financière

Tableau des flux de trésorerie

Déclaration de revenus avec analyse des écarts

Rapport d'investissement

2 Gérer un audit financier externe

Importance

La maîtrise de ces compétences favorise :

- La transparence financière de l'organisation pour les membres et les parties prenantes
- Une organisation qui a la possibilité d'améliorer les processus et les procédures sur la base des recommandations de l'auditeur

Compétences, aptitudes et résultats clés d'appui

Ces compétences (avec des cases à cocher) contribuent à la maîtrise des compétences d'appui (en gras) et produisent les résultats clés.

2.1 Déterminer le niveau approprié d'assurance financière nécessaire pour l'organisation

- Identifier les circonstances dans lesquelles un avis au lecteur ou une mission de compilation est approprié (aucune opinion d'audit ni assurance fournie)
- Identifier les circonstances dans lesquelles la mission d'examen est appropriée (n'inclut aucune opinion d'audit mais les données financières sont examinées)
- Identifier les circonstances dans lesquelles l'audit est approprié (opinion d'audit fournie conformément aux normes d'audit généralement reconnues)

RÉSULTAT(S) CLÉ(S) :

Signaler au conseil d'administration si un examen ou une vérification est requis

2.2 Élaborer un processus interne pour l'audit ou la mission d'examen

- Identifier les rôles et responsabilités du personnel autour du processus d'audit ou de la mission d'examen
(Qui doit être impliqué, chronologie)
- Établir un calendrier d'audit ou de la mission d'examen en collaboration avec le personnel comptable et les auditeurs externes
- Confirmer que le personnel comptable a élaboré une liste de contrôle d'audit
- Confirmer que le personnel est conscient des responsabilités liées à la préparation et pendant l'audit ou de la mission d'examen

RÉSULTAT(S) CLÉ(S) :

Ordre du jour de la réunion de planification de l'audit

Liste de contrôle d'audit

2.3 Élaborer un plan d'action pour répondre à l'audit ou aux résultats de la mission d'examen

- Documenter toutes les recommandations de l'auditeur dans des fichiers internes
- Communiquer au personnel concerné les changements à apporter dans leurs domaines
- Faire un suivi auprès du personnel avant la prochaine vérification de fin d'année pour s'assurer que les changements ont été mis en œuvre

RÉSULTAT(S) CLÉ(S) :

Modèle de suivi des conclusions de l'audit ou de la mission d'examen

2.4 Soutenir la sélection et la révision périodique du cabinet d'audit

- Compiler la liste des cabinets d'audit d'autres organisations de taille et de mandat similaires à votre organisation pour examen
- Envoyer des demandes de propositions (DP) à un certain nombre d'entreprises (généralement 3 à 5), en leur indiquant la date limite de soumission
- Identifier les composants de la DP
(L'objet de l'audit, l'examen des états financiers annuels, les informations de base, les spécifications du projet (portée, calendrier, personnel d'audit), les exigences de soumission et les critères de sélection)
- Examiner les DP reçues et les envoyer au comité d'audit pour commentaires
- Demander au comité d'audit de fournir une liste restreinte des cabinets d'audit à considérer
- Conduire des entrevues des cabinets d'audit présélectionnés (demander pour l'associé et gestionnaire)
- Vérifier les références des cabinets d'audit présélectionnés
- Faire une recommandation au comité d'audit
- Le comité d'audit examine les recommandations du personnel et, s'il est d'accord, devrait recommander au conseil d'embaucher un cabinet d'audit
- Le conseil approuve l'embauche d'un cabinet d'audit
- Le cabinet d'audit sélectionné est informé
- Le Conseil nomme un vérificateur pour l'exercice concerné

RÉSULTAT(S) CLÉ(S) :

Engagement des auditeurs

3 Gérer les infrastructures

Importance

La maîtrise de ces compétences favorise :

- L'espace nécessaire pour que l'organisation puisse atteindre ses objectifs

Compétences, aptitudes et résultats clés d'appui

Ces compétences (avec des cases à cocher) contribuent à la maîtrise des compétences d'appui (en gras) et produisent les résultats clés.

3.1 Évaluer les infrastructures

- Identifier les conditions du contrat de location
(La durée du bail, les responsabilités locatives, les besoins en assurance)
- Identifier l'utilisation de l'espace existant
(La façon dont l'espace existant est utilisé, le besoin de réparations)
- Identifier les exigences des infrastructures
- Identifier les exigences légales

RÉSULTAT(S) CLÉ(S) :

Plan d'étage
Liste des exigences

3.2 Effectuer une évaluation des besoins des infrastructures

- Déterminer la satisfaction des intervenants à l'égard des infrastructures (évaluation des besoins)
- Mener une analyse des lacunes des infrastructures
(Les exigences légales non satisfaites, l'écart entre l'espace et les exigences)

RÉSULTAT(S) CLÉ(S) :

Rapport sur l'analyse des lacunes

3.3 Identifier les opportunités pour optimiser les infrastructures

- Déterminer le budget disponible pour les améliorations
(Les subventions, les fonds pour l'amélioration locative, les fonds de réserve, les dépenses prévues durant l'exercice financier)
- Identifier les recommandations de l'évaluation des besoins
- Déterminer le plan d'action

RÉSULTAT(S) CLÉ(S) :

Liste de contrôle des changements nécessaires

3.4 **Élaborer un plan d'action pour la gestion des infrastructures**

- Créer une liste de contrôle de maintenance
- Identifier les personnes responsables de la gestion des infrastructures
(Membre du personnel, entrepreneur externe, gestionnaire d'immeuble, locateur)
- Établir un processus pour signaler les problèmes
(Les incidents, le ticket de réparation, le rapport au contact principal au sein du personnel chargé de la gestion du bâtiment, les personnes ayant des besoins spécifiques)
- Identifier un plan d'action pour résoudre les problèmes

RÉSULTAT(S) CLÉ(S) :

Plan d'amélioration des infrastructures

4 Gérer l'équipement

Importance

La maîtrise de ces compétences favorise :

- Une organisation qui possède l'équipement nécessaire pour atteindre ses objectifs

Compétences, aptitudes et résultats clés d'appui

Ces compétences (avec des cases à cocher) contribuent à la maîtrise des compétences d'appui (en gras) et produisent les résultats clés.

4.1 Effectuer l'inventaire de l'équipement

- Cataloguer tous les équipements possédés ou loués (Bureaux, chaises, tables, ordinateurs, moniteurs, téléphones, photocopieurs)
- Identifier les conditions des accords de service (Les garanties prolongées)

RÉSULTAT(S) CLÉ(S) :

Liste d'équipement

Tableau d'amortissement de l'équipement

4.2 Effectuer une évaluation des besoins en équipement

- Déterminer la durabilité de l'équipement (Recueillir des données sur les besoins en équipement des parties prenantes, solliciter des commentaires sur les améliorations possibles)
- Mener une analyse des lacunes de l'équipement (Les exigences non satisfaites, l'écart entre l'équipement et les exigences)

RÉSULTAT(S) CLÉ(S) :

Liste des équipements nécessaires

4.3 Identifier les opportunités pour améliorer l'équipement

- Déterminer le budget disponible pour les améliorations
- Créer un plan d'action (Les améliorations qui seront apportées, le budget, les délais, la mise en œuvre)

RÉSULTAT(S) CLÉ(S) :

Plan d'action d'amélioration de l'équipement

5 Gérer la technologie

Importance

La maîtrise de ces compétences favorise :

- Une organisation qui a les systèmes en place pour atteindre ses objectifs
- Un dialogue efficace entre les membres et les parties prenantes, et l'organisation

Compétences, aptitudes et résultats clés d'appui

Ces compétences (avec des cases à cocher) contribuent à la maîtrise des compétences d'appui (en gras) et produisent les résultats clés.

5.1 Identifier les besoins technologiques de l'organisation

- Identifier les priorités clés du plan annuel qui nécessitent un soutien technologique
- Cartographier le résultat technologique souhaité

RÉSULTAT(S) CLÉ(S) :

Feuille de route technologique

5.2 Vérifier l'utilisation actuelle de la technologie

- Identifier les outils utilisés
(Les progiciels, les outils supplémentaires - site Web, réseaux sociaux)
- Identifier les utilisateurs
(Les utilisateurs internes, les utilisateurs finaux, les membres, les non-membres)
- Identifier le niveau d'autorité administrative pour chaque type d'utilisateur
(Les niveaux d'autorisation pour chaque type d'utilisateur)
- Cartographier les processus technologiques actuels
(Les plans de processus pour le renouvellement des membres, les inscriptions aux événements)

RÉSULTAT(S) CLÉ(S) :

Rapport d'audit technologique

5.3 Mener une analyse des lacunes des processus technologiques

- Identifier les processus qui répondent aux objectifs de l'organisation
- Identifier les domaines à améliorer
(Les processus redondants et en double et ceux qui ne répondent pas aux objectifs de l'organisation)
- Identifier les besoins technologiques non satisfaits

RÉSULTAT(S) CLÉ(S) :

Analyse des écarts

5.4 Mettre en œuvre des améliorations technologiques au sein de l'infrastructure actuelle

- Traiter les processus qui peuvent être immédiatement améliorés
(Éliminer les processus redondants et en double, introduire de nouveaux processus)

RÉSULTAT(S) CLÉ(S) :

Nouvelle documentation de processus

5.5 Mettre en œuvre des améliorations technologiques au-delà de l'infrastructure actuelle

- Sélectionner des solutions technologiques
(L'étendue des travaux, les solutions potentielles, les exigences budgétaires, le fournisseur / revendeur potentiel)
- Élaborer un plan de mise en œuvre
(Les échéanciers, les principales responsabilités, le plan de projet)
- Mettre en œuvre de nouvelles technologies

RÉSULTAT(S) CLÉ(S) :

Plan de mise en œuvre

5.6 Établir un plan d'amélioration continue

- Élaborer un processus interne pour surveiller l'efficacité de la technologie
(La fréquence à laquelle la technologie sera évaluée, les intervenants, les paramètres, les résultats, les changements de l'étendue des besoins)

RÉSULTAT(S) CLÉ(S) :

Rapports de base de données à utiliser dans la prise de décision

6 Élaborer des pratiques opérationnelles

Importance

La maîtrise de ces compétences favorise :

- Une documentation claire qui aide le personnel à faire son travail

Compétences, aptitudes et résultats clés d'appui

Ces compétences (avec des cases à cocher) contribuent à la maîtrise des compétences d'appui (en gras) et produisent les résultats clés.

6.1 Définir les pratiques opérationnelles

- Identifier la politique opérationnelle
- Identifier le processus opérationnel
- Identifier la procédure opérationnelle

RÉSULTAT(S) CLÉ(S) :

Les politiques et les procédures

6.2 Identifier les autorités externes liées aux pratiques opérationnelles

- Identifier les réglementations relatives aux opérations
(La loi sur les sociétés à but non lucratif, la législation provinciale, la législation spéciale, la loi sur les organismes de bienfaisance enregistrés, la loi sur les sociétés, la santé et la sécurité au travail, les lois provinciales, la Commission des accidents du travail, la Loi sur la protection des renseignements personnels et les documents électroniques (LPRPDE), la législation canadienne anti-pourriel)
- Identifier les normes relatives aux opérations
(Les normes comptables, les normes de certification)
- Identifier des obligations supplémentaires
(Les restrictions sur les organismes de bienfaisance, les fonds affectés, les subventions)

RÉSULTAT(S) CLÉ(S) :

N / A

6.3 Identifier les autorités internes liées aux pratiques opérationnelles

- Identifier les règlements administratifs relatifs aux opérations
(Les statuts interdisant le vote électronique rendant impossible une AGA virtuelle)
- Identifier les politiques du conseil d'administration concernant les opérations
(La certification, le renouvellement des membres, le code de conduite, les normes d'engagement des membres)
- Identifier les valeurs organisationnelles qui se rapportent aux pratiques opérationnelles
(Les valeurs fondamentales déclarées de l'organisation, la mission, la vision)

RÉSULTAT(S) CLÉ(S) :

Règlements

Politiques

6.4 Documenter les pratiques opérationnelles

- Identifier les pratiques qui nécessitent une documentation
(Les domaines de risque, le type de pratique)

RÉSULTAT(S) CLÉ(S) :

Processus
Procédures
Manuels de formation
Politiques
Outils de travail
Règles administratives
Manuel du personnel
Manuel du conseil d'administration

6.5 Mettre en œuvre les pratiques opérationnelles

- Identifier la responsabilité des pratiques opérationnelles
(CSO, membre du conseil d'administration, chef de département, employés individuels)
- Identifier l'autorité pour les pratiques opérationnelles
(Le niveau d'autorité, si les pratiques peuvent être outrepassées, comment escalader les problèmes)
- Établir des mécanismes pour assurer la conformité
(La signature des employés, les restrictions de la base de données, les règles bancaires)
- Établir un examen des pratiques opérationnelles
(Semestriellement, annuellement, semestriellement)

RÉSULTAT(S) CLÉ(S) :

Politiques et procédures conformes documentées
Processus conformes rationalisés

Procurer de la valeur aux membres et aux parties prenantes

Compétences et compétences d'appui

Vous trouverez les compétences clés ainsi que les résultats clés pour chacune de ces compétences d'appui dans les pages suivantes.

1 Recueillir des données probantes

1.1 Identifier les sources de données

1.2 Identifier les besoins de recherche

1.3 Examiner les données

2 Identifier les besoins des segments

2.1 Affiner les segments

2.2 Identifier les opportunités pour apporter de la valeur aux segments

3 Procéder à l'amélioration continue de l'offre organisationnelle

3.1 Évaluer les offres organisationnelles existantes

3.2 Développer de nouveaux produits ou services en fonction des besoins identifiés

3.3 Élaborer un plan d'action pour les produits et services

1 Recueillir des données probantes

Importance

La maîtrise de ces compétences favorise :

- Des hypothèses étayées par des données
- Une organisation avec une image claire de ce que les membres et les intervenants apprécient

Compétences, aptitudes et résultats clés d'appui

Ces compétences (avec des cases à cocher) contribuent à la maîtrise des compétences d'appui (en gras) et produisent les résultats clés.

1.1 Identifier les sources de données

- Identifier les caractéristiques du public

RÉSULTAT(S) CLÉ(S) :

Sondage auprès des membres

1.2 Identifier les besoins de recherche

- Identifier les objectifs de recherche
(La satisfaction des membres à l'égard des services, la sensibilité aux prix, les demandes de services supplémentaires)
- Identifier le type de méthode de recherche
(Des sondages officiels, des appels téléphoniques, des conversations en face à face, des groupes de discussion, des sondages par courriel, des boîtes à suggestions, des forums de discussion)
- Identifier la fréquence des recherches
- Identifier les résultats de la recherche
(Le changement de produit ou de service, l'introduction d'un nouveau produit)
- Mener des recherches

RÉSULTAT(S) CLÉ(S) :

Plan de recherche

1.3 Examiner les données

- Identifier les opportunités
- Identifier les lacunes
- Identifier les tendances
- Identifier les modèles

RÉSULTAT(S) CLÉ(S) :

Rapport sur les résultats de la recherche

2 Identifier les besoins des segments

Importance

La maîtrise de ces compétences favorise :

- Un personnel qui se concentre sur les besoins déclarés des membres et des parties prenantes

Compétences, aptitudes et résultats clés d'appui

Ces compétences (avec des cases à cocher) contribuent à la maîtrise des compétences d'appui (en gras) et produisent les résultats clés.

2.1 Affiner les segments

- Confirmer le lien entre chaque groupe des parties prenantes et le plan stratégique ou les priorités
- Créer des persona
(Les catégories de membres, le type de membre, étudiant, non-membre, consommateur, fonctionnaire du gouvernement)

RÉSULTAT(S) CLÉ(S) :

Persona de chaque groupe des parties prenantes

2.2 Identifier les opportunités pour apporter de la valeur aux segments

- Examiner les données de recherche
(Les opportunités, les lacunes, les tendances, les modèles)
- Définir les opportunités
(Le leadership éclairé (rapports de recherche, présentations de conférences), les programmes d'affinité, les cours d'éducation, la formation, le plaidoyer et les relations gouvernementales)
- Articuler la proposition de valeur

RÉSULTAT(S) CLÉ(S) :

Plan d'affaires

Analyse de rentabilité

3 Procéder à l'amélioration continue de l'offre organisationnelle

Importance

La maîtrise de ces compétences favorise :

- Des offres de produits et de services qui sont constamment améliorées
- Le retrait de produits et services peu performants

Compétences, aptitudes et résultats clés d'appui

Ces compétences (avec des cases à cocher) contribuent à la maîtrise des compétences d'appui (en gras) et produisent les résultats clés.

3.1 Évaluer les offres organisationnelles existantes

- Lister les offres organisationnelles
(Les catégories d'adhésion, les produits, les services, les avantages, les programmes d'affinité)
- Procéder à un examen de chaque produit ou service
(L'alignement sur les priorités stratégiques, les commentaires des parties prenantes, la comparaison avec des offres comparables)
- Mener une analyse coûts-avantages de chaque produit ou service
(La valeur non financière du produit / service, l'impact sur les revenus du produit / service)
- Identifier les prochaines étapes pour chaque produit ou service
(La retraite de produits / services peu performants, les opportunités d'amélioration)

RÉSULTAT(S) CLÉ(S) :

Liste des offres organisationnelles

Analyses coûts-avantages

Recommandations pour les prochaines étapes

3.2 Développer de nouveaux produits ou services en fonction des besoins identifiés

- Approuver l'analyse de rentabilisation pour de nouveaux produits ou services
(Le coût de développement, le plan de développement)

RÉSULTAT(S) CLÉ(S) :

Analyse(s) de rentabilité

3.3 Élaborer un plan d'action pour les produits et services

- Établir des mesures de performance pour tous les produits ou services
(L'objectif de revenus, le niveau de satisfaction, le nombre de participants, la pénétration du marché, le taux de recrutement des membres, la rétention des membres)
- Approuver la stratégie promotionnelle
(Le public cible, les messages clés, le mécanisme de communication, le plan de communication et le plan marketing)
- Évaluer les performances des produits ou services par rapport aux mesures de performances

RÉSULTAT(S) CLÉ(S) :

Plan d'actions