



Université du Québec
École nationale d'administration publique

RAPPORT DE STAGE AU **CARREFOUR D'ACTION INTERCULTURELLE (CAI)**

TEXTE RÉALISÉ PAR **RODRIGUE HOMERO SATURNIN BARBE**

ENCADRÉ SUR LE TERRAIN PAR **LAURIE ARSENAULT-PARÉ**, COORDONNATRICE DU CAI

SOUS LA SUPERVISION DE **MARCEL PROULX**, PROFESSEUR À L'ÉNAP DE QUÉBEC

Dans la cadre d'une **MAÎTRISE EN ADMINISTRATION PUBLIQUE (PROFESSIONNELLE)** : OPTION

DÉVELOPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES ET DES ORGANISATIONS

Automne 2020

Table des matières

Remerciements	4
Introduction	5
I- Présentation du CAI	6
a. Un peu d’histoire	6
b. La mission du CAI	7
c. Les objectifs spécifiques	7
II- Mandat du stage	7
III- La recension des écrits	8
1. Écrits sur les problèmes organisationnels et leurs diagnostics	9
2. Les changements organisationnels et leur gestion	10
3. Écrits sur les OBNL	10
IV- Méthodologie de recherche et d’intervention	10
a. La méthode de recherche choisie	11
b. Les consultations documentaires	12
c. Les entrevues	12
d. Les observations	13
e. Méthode d’analyse des données	13
V- Constats	14
1. Forces de l’organisme	14
2. Défis ou difficultés	14
VI- Résultats de la recherche et pistes de solution	16
A. Les réponses aux problèmes du mandat initial	16
1. Méthode de classement des dossiers	16
a. La division des dossiers administratifs et financiers	17
b. La division des dossiers des activités	21
c. Le modèle électronique du classement des dossiers	21
2. Élaboration des stratégies de suivi des différents dossiers	22
a. Stratégie de suivi des dossiers réguliers	24
b. Stratégie intense	25
c. Stratégie hebdomadaire	25
d. Stratégie mensuelle	26

e. Outil de suivi	26
3. Élaborer une procédure d'accueil et d'encadrement des bénévoles	27
a. Parlons du recrutement	29
b. Encadrement et suivi des bénévoles	30
c. La fidélisation des bénévoles.....	31
d. Les meilleurs écrits sur l'accueil, l'encadrement et la gestion des bénévoles.....	32
e. Ateliers de formation d'accueil et d'encadrement des bénévoles.....	33
4. Proposition du calendrier annuel de gestion des activités administratives du CAI ..	34
5. Proposition d'une formule de lac à l'épaule pour l'équipe terrain et le conseil d'administration	36
B. Analyse et exploitation des données recueillies en dehors du mandat.....	39
1. Les documents de référence.....	39
2. Autres documents importants	42
3. Le rôle l'équipe administrative	44
4. Le financement	46
C. L'exploitation du MOFF (Menaces, opportunités, forces et faiblesses)	48
1. Les menaces.....	48
2. Opportunités	48
3. Les forces (atouts).....	49
4. Faiblesses	49
D. Plan stratégique et son importance pour le CAI	49
E. Manuel de procédure de travail	50
VII- La gestion de changement.....	52
Conclusion.....	53
Bibliographie.....	53

Remerciements

Je ne pouvais terminer ce stage sans dire ma gratitude à toutes les personnes, de près ou de loin, qui m'ont accompagné dans ce parcours très atypique de mon stage au CAI. Je commence par remercier M. Marcel Proulx qui m'a fait honneur en acceptant de m'accompagner, sur le plan académique, dans ce cheminement vers l'option de mon diplôme, en supervisant mes recherches et réflexions durant ce stage. Il a été comme « coach » et un partenaire sur qui j'ai compté durant les moments de doute, d'extrême motivation et de quiétude. Merci, Marcel pour les bons moments et les belles idées que nous avons partagé ensemble dans le cadre de stage très difficile.

Mes remerciements vont aussi à l'endroit de Mme Laurie Arseneault-Paré, coordonnatrice du CAI qui m'a donné ma chance en me proposant et en m'accompagnant dans ce stage. Elle a été très disponible et flexible lorsque je suis en difficulté. Mais surtout, ses ouvertures en tant que responsable de mes interventions sur le terrain m'ont permis de tenir bon jusqu'au bout de cette aventure, à la fois difficile et riche en apprentissages, en matière de développement et de gestion des organisations en périodes de crise.

Je remercie également tous les membres du CA du CAI qui ont donné leur accord pour que mon stage de fin de formation se passe à l'intérieur de leur organisation. Ce remerciement va aussi à l'endroit du Président, du SG et de la trésorière du CA qui se sont rendus disponibles pour me donner des réponses à certaines questions dans le cadre des entrevues liées à ce stage. Merci!

Merci également à Mathieu Sylvestre et Marie-Ève Rousson Godbout, employés du CAI qui ont répondu présents à mon appel pour échanger sur les réalités et le fonctionnement administratif au quotidien du CAI.

Je ne pourrais pas terminer mes remerciements sans reconnaître l'implication de plusieurs personnes, en particulier M. Quentin Ayidi, ancien responsable du CAI qui m'a, non seulement, facilité le contact avec la coordonnatrice pour mon recrutement en tant stagiaire, mais son témoignage en entrevue m'a donné beaucoup d'informations sur l'historique du CAI. Merci encore, Quentin. Je pense aussi à M. José Constant GREMBE GBASSINGA

pour son soutien et ses conseils lorsque j'étais moins rassuré dans mes réflexions et propositions. Il a été d'un conseil non négligeable.

Enfin, je dédie ce rapport à mes plus jeunes enfants : Elliot (le dernier) et Élizabeth.

Introduction

Dans le cadre de notre stage de fin de formation, la coordonnatrice du Carrefour d'Action Interculturelle (CAI) nous a proposé un mandat qui consiste à l'accompagner dans la révision et l'amélioration des processus du travail que l'organisme accomplit au quotidien, notamment auprès des immigrants. Deux grands axes d'intervention nous ont été donnés d'explorer, à savoir, la gestion administrative et le changement. La gestion administrative implique globalement les aspects d'organisation interne de l'administration des dossiers, des documents, du processus de travail et les procédures à suivre pour cadrer les activités du CAI, en lien avec sa mission. La gestion de changement inclut la façon dont la gestionnaire doit s'y prendre pour appliquer les nouvelles orientations et faire face à d'éventuelles résistances venant du CA, de ses collaborateurs, des bénévoles et des clients. Pour les besoins d'appropriation et de la connaissance de notre sujet d'exploration, nous avons procédé par la découverte de l'organisme à travers des lectures (documentation fournie par la coordonnatrice) et les entrevues avec les membres du personnel administratif et ceux du CA.

En dehors du mandat initial, nous avons fait plusieurs constats, au cours de la période de recherche et d'observation, en lien avec le fonctionnement général du CAI. Ces constats nous interpellent, notamment lorsqu'ils pourraient constituer des sources de problèmes, mais aussi des pistes de solutions pour le développement de l'organisme à court, moyen et à long terme. À ce propos, nous parlerons entre autres des absences de la clarification du rôle de la coordonnatrice et de son équipe de gestion, de la mise en place d'un plan stratégique dans lequel découlent les plans d'action annuelle. Autrement dit, l'administration du CAI devra aussi travailler profondément sur les textes de base : code d'éthique, les règlements généraux, etc.

I- Présentation du CAI

Le Carrefour d'action interculturelle (CAI) est un organisme communautaire qui a son siège à Québec. Il a été créé entre 2014 et 2015 par la congrégation des Jésuites de la ville de Québec qui souhaitait investir un fonds dans un projet communautaire. La question d'assistance aux immigrants de Québec constituait un besoin urgent et s'avérait une priorité pour la communauté des Jésuites de Québec, en ce moment-là. Ainsi, le CAI est créé pour aider et faciliter l'intégration des immigrants de toutes les origines : les étrangers et/ou Canadiens venant des régions anglophones du Canada.

a. Un peu d'histoire

Une première équipe de gestion a été mise en place en 2015 et les locaux des Jésuites sur 20 rue Dauphine à Québec servaient de siège. Un conseil d'administration (CA) a été créé pour assurer le contrôle de la gestion globale de l'organisme. Les Jésuites étaient les premiers financiers du CAI en espérant que l'organisme volera de ses propres ailes comme la plupart des organisations communautaires au Québec. La gestion administrative interne a été confiée à une équipe, dont deux salariés permanents (un directeur général et intervenant chargé de donner une image à l'organisme, le faire connaître), des intervenants temporaires ou ponctuels en lien avec des projets spécifiques et des bénévoles.

Pour mieux assurer sa gestion, les pionniers du CAI lui ont proposé des textes juridiques de base pour guider les actions administratives et les interventions de l'organisme sur les bénéficiaires. Ainsi, l'organisme fonctionne sur la base de deux textes : un « Code d'éthique » créé le 14 juin 2017 et des « Règlements généraux » révisés le 4 avril 2019. Ces deux textes décrivent globalement de quelle manière devrait fonctionner le CAI, notamment son administration, le CA, les différents intervenants du terrain et toutes les personnes œuvrant pour l'organisation. C'est aussi dans ces documents que les missions, les objectifs et les limites de l'organisme sont clarifiés.

Depuis décembre 2017, le CAI a changé de siège. Les Jésuites ont cessé leur soutien puisqu'il s'agissait de laisser l'organisme « voler de ses propres ailes », à un moment donné, et le siège de l'organisme se trouve aujourd'hui sur 945 Rue des Sœurs de la Charité – suite 321, toujours à Québec.

b. La mission du CAI

La mission du CAI est décrite à la fois dans le *Code d'éthique* et les *Règlements généraux*. Ces deux documents précisent que l'organisme s'est donné pour mission principale « de favoriser l'intégration sociale et/ou économique des personnes immigrantes et réfugiées par un accompagnement personnalisé et adapté à leur réalité, tout en visant une sensibilisation accrue de la population en général à l'égard de la diversité ». Autrement dit, le CAI se donne à Québec la tâche d'aider les immigrants (ou nouveaux arrivants) à mieux s'intégrer dans leur ville et pays d'accueil, mais il œuvre en même temps sur la collaboration des Québécois à l'égard de la diversité culturelle qu'entraîne la présence des immigrants au Québec.

c. Les objectifs spécifiques

Dans ses textes de base, l'organisme s'est donné les objectifs suivants :

- Contribuer à l'intégration des nouveaux immigrants et réfugiés en leur offrant des cours de langues français, un accompagnement et de référence lors des démarches administratives, des programmes de recherche d'emploi et de programme d'information sur la culture canadienne de la vie au Canada ;
- Soulager de la pauvreté en leur fournissant des biens de première nécessité (nourriture, vêtements, ustensiles de cuisine, etc.) ;
- Aider à briser l'isolement en organisant pour eux des activités sociales et récréatives ;
- Aider à prévenir et à combattre la discrimination, les préjugés auprès des personnes immigrantes et des autres minorités visibles en organisant des campagnes de sensibilisation à l'intention du public québécois sur ces sujets.

II- Mandat du stage

Le mandat à réaliser est une analyse critique des éléments de la gestion des ressources humaines. Le stagiaire accompagnera le Carrefour d'Action Interculturelle

(particulièrement la coordonnatrice) dans la révision et l'amélioration des processus. Il formulera également des recommandations dans la gestion du changement organisationnel sur les 5 volets suivants :

Mandat 1 : Élaborer une méthode de classement des dossiers pour l'organisme (numérique et papier);

Mandat 2 : Élaborer des stratégies de suivi des différents dossiers (suivis ponctuels et accompagnements)

- Développer des outils de suivi des accompagnements (dossiers individuels et suivis ponctuels)
- Mettre en place un outil permettant de recueillir les données sociodémographiques des personnes recourant aux services de l'organisme (base de données);

Mandat 3 : Élaborer une procédure d'accueil et d'encadrement des bénévoles

- Créer un portfolio d'accueil des bénévoles
- Effectuer une recension des écrits des meilleures pratiques dans l'accueil et l'encadrement des bénévoles en OSBL et en contexte interculturel
- Créer une procédure d'accueil et d'encadrement des bénévoles propre à la philosophie du Carrefour d'Action Interculturelle (CAI) et au travail en contexte interculturel
- Offrir des ateliers de formation en lien avec les différentes étapes d'accueil et d'encadrement des bénévoles à la coordonnatrice et à l'équipe en présence;

Mandat 4 : Élaborer un calendrier des dates charnières pour l'organisme dans une année (par exemple, y inclure la fin de l'année financière, la tenue de l'AGA, renouvellement du statut d'organisme de bienfaisance, etc.);

Mandat 5 : Proposer une formule de lac-à-l'épaule pour l'équipe terrain et le conseil d'administration.

III- La recension des écrits

Pour répondre aux besoins du mandat, nous avons fait le tour de quelques auteurs d'ouvrages, d'articles scientifiques et des sites internet qui abordent les questions des organisations de toute sorte. Dans le cadre du mandat déjà, le client nous avait demandé une recension des écrits portant sur un des sujets qui lui tient à cœur : le bénévolat. Mais globalement, nous avons exploré trois grandes pistes pour circonscrire nos zones d'intérêt pour éviter l'éparpillement. Nous nous sommes d'abord intéressé aux écrits qui portent sur les problèmes organisationnels et leurs diagnostics. Ensuite, les textes sur les changements organisationnels et leur gestion ont aussi attiré notre curiosité de chercheur. Enfin, nous avons jugé que les écrits portant sur le développement des OBNL au Québec pouvaient être d'une grande source d'inspiration.

1. Écrits sur les problèmes organisationnels et leurs diagnostics

Dans un ouvrage d'une centaine de pages intitulé *Les problèmes organisationnels : formulation et résolution*, Ives Gagnon (2010), auteur de ce texte, a consacré le chapitre 5 au développement des stratégies à « Une méthode pour formuler les problèmes organisationnels complexes ». Dans ce texte d'une vingtaine de page, l'auteur démontre que les organisations se trompent très souvent de cibles lorsqu'elles choisissent de résoudre un problème organisationnel complexe en voulant mettre en place des actions urgentes et précipitées. Pour lui, il est important de prendre du recul, de réfléchir en équipe et de bien formuler le ou les problèmes de l'organisation avant toute décision d'action à entreprendre. Ainsi, il définit la formulation d'un problème organisationnel comme « un processus de prise de connaissance de la situation problématique telle qu'elle est vécue et perçue sur le terrain, de façon à aider l'ensemble des parties prenantes à en dégager une représentation acceptable et, ainsi, à les mobiliser quant à sa résolution »¹. Ce texte nous a interpellé lorsque nous voulions entamer les recherches des pistes de solutions liées aux problèmes du mandat. Il nous a incité à prendre du recul.

Frédérique Chédotel (2005), de son côté, s'est penchée sur la question des problèmes organisationnels. Son article intitulé : « L'improvisation organisationnelle : concilier formalisation et flexibilité d'un projet » donne un point de vue qui touche particulièrement

¹ Ives Gagnon, 2010, p. 83.

la question de l'improvisation dans la gestion des organisations en crise. Il propose une évaluation minutieuse des problèmes avant toute décision d'action.

2. Les changements organisationnels et leur gestion

Pierre Collerette, Gilles Delisle et Richard Perron (1997), dans leur ouvrage intitulé *Le Changement Organisationnel: Théorie et Pratique*, édifie le lecteur sur les démarches à suivre pour mieux accomplir un changement organisationnel.

Dans un article, François Jaujard (2011) parle des acteurs de la gestion du changement organisationnel. Il insiste sur le fait que les initiateurs doivent s'aviser à impliquer tous les acteurs de l'organisation dans le processus et la gestion ce changement envisagé.

Avec certains écrits de Mintzberg (1986, 1989 et 2004), nous avons recueilli les idées qui touchent au fonctionnement organisationnel à partir de leurs configurations. Selon Mintzberg, le changement pose des problèmes généralement lorsque l'organisation passe d'une configuration à une autre. Il y a plus de problèmes si l'organisation fonctionne de façon ambivalente entre plusieurs configurations.

3. Écrits sur les OBNL

Ici et pour ne pas nous répéter, nous référons le lecteur à la partie qui répond à la demande du client.

IV- Méthodologie de recherche et d'intervention

Avant de présenter la méthodologie exploitée, nous tenons à préciser que le contexte du stage et celui de la recherche ne nous ont pas permis de toucher tous les aspects théoriques, permettant de maximiser la compréhension et la cohérence des résultats obtenus. Nous nous excusons des faiblesses liées à cette partie de travail. Cela dit, ce travail nous a amené à faire une collecte de données. Elle implique les lectures, les entrevues et les observations. En effet, cette collecte de données est faite pour obtenir des informations globales permettant de mieux connaître l'organisme, mais surtout, d'identifier les problèmes liés au mandat confié au stagiaire. Trois démarches ont été exploitées pour collecter les informations nécessaires afin de répondre au questionnement du mandat : les consultations

documentaires, les entrevues et les observations. Avec ces démarches, l'idée était de s'assurer que le mandat proposé au stagiaire corresponde bien aux besoins du client, notamment dans son projet de révision et de réorganisation des processus de travail. Elles ont permis également de connaître profondément l'organisme et de lui offrir un service à la hauteur de ses attentes en matière de réorganisation structurelle et fonctionnelle. Cela nous a donné des informations générales sur le fonctionnement de l'organisme, des éléments qui pourraient expliquer les causes des problèmes et des faits qui sont observés sur la problématique du mandat.

a. La méthode de recherche choisie

Pour mieux répondre au mandat, nous avons jugé que la méthode qualitative serait le meilleur outil pour mener à bien cette recherche. En effet, la recherche qualitative constitue un domaine de recherche « qui utilise différentes techniques de collecte de données non structurées comme l'observation, les enquêtes, les entrevues et les documents afin de trouver des explications et des thèmes pour exprimer une compréhension du monde »². Pour cette recherche, nous nous sommes limité à trois techniques de collecte de données de la recherche qualitative : documentaires, entrevues et observations, d'une part. Pour nous assurer des propositions de solutions raisonnables et efficaces selon les besoins du client, d'autre part, nous nous sommes intéressé au benchmarking. Le benchmarking est un « processus d'amélioration de la performance par l'identification, la compréhension et l'adoption de pratiques remarquables issues de la même organisation ou d'autres entreprises »³. Ainsi, cette technique de recherche qualitative nous avons consulté des documents sur internet qui traitent du benchmarking, mais aussi, des rencontres virtuelles sont organisées avec plusieurs responsables d'organismes communautaires pour nous inspirer de leurs modèles de réussite.

² <https://fr.wikihow.com/faire-une-recherche-qualitative#R.C3.A9f.C3.A9rences>

³ Amina Ettorchi-Tardy, Marie Levif, Philippe Michel, *Le benchmarking : une méthode d'amélioration continue de la qualité en santé*, 2011.

b. Les consultations documentaires

Elles impliquent la lecture des documents que l'organisme a mis à notre disposition. Il s'agit des textes de base (code d'éthique et règlements généraux), les rapports annuels, les plans d'action et un mémoire de Maîtrise d'un étudiant de l'Université Laval consacrés aux activités de l'organisme communautaire. Ces consultations documentaires nous ont permis de prendre connaissance du fonctionnement de l'organisation et de nous faire une meilleure idée de la situation par rapport mandat.

Nous avons aussi consulté des articles, des Lois gouvernementales et règlements portant sur les organismes communautaires. Nous avons profité de ces moments de lecture pour revisiter nos notes de cours de l'ÉNAP, particulièrement : « Méthode de recherche et d'intervention », « Management des organisations », « la gestion de projet », « Pouvoir, culture et organisation » et « Structures organisationnelles et processus de travail ». Quelques ouvrages (livres, documents numériques, etc.) célèbres touchant aux gestions et aux fonctionnements des organisations ont été consultés pour enrichir la réflexion et soutenir efficacement les pistes de solutions proposées par le stagiaire.

c. Les entrevues

Les entrevues génèrent souvent des données de formes verbales et non verbales. Ces données sont riches en détail et en descriptions (Zajc, Gauthier, 2009). Sur le terrain, elles se sont montrées nécessaire pour mener une recherche complète. Car, il était difficile de collecter toutes les informations voulues en comptant uniquement sur les documents que client a mis à notre disposition. Aussi, les entrevues nous ont permis de recueillir des informations spécifiques. Cela nous conduit vers la collecte des données qualitatives. Avec cette méthode par exemple, nous avons découvert de manière précise comment le client classe ses dossiers physiquement et numériquement. Pour obtenir ces informations précises, nous partions sur la formulation des questions simples, courtes et plus claires possibles. Cela nous a permis d'envisager des réponses et pistes de solutions répondant, le plus proche possible, aux besoins du mandat.

d. Les observations

La plupart des chercheurs utilisent l'observation comme technique pour mener à bien une étude qualitative (Gaspard Claude, 2019). Pour notre part, nous étions sur le terrain et les observations ont été faites de façon directe et indirecte. Le direct se fait au moment où nous observons les employés dans les exécutions quotidiennes de leurs tâches. Pour le mode indirect, nous observons la façon de répondre à nos questions en entrevue. Dans le cadre de notre stage, cette technique nous a plus aidé dans l'avancement de certaines informations recherchées. Par exemple, le fait d'être présent, au moins une fois par semaine, dans les locaux de l'organisme nous a permis de savoir que les membres du conseil d'administration (CA) interviennent beaucoup à titre de bénévoles dans plusieurs affaires administratives et financières. Par exemple, la trésorière du conseil passe tous les vendredis pour régler avec la coordonnatrice quelques détails liés aux dépenses urgentes. Aussi, le président du conseil utilise ses relations privées pour aider l'organisme à faire ses états comptables de cette année 2019-2020. La technique d'observation nous a aussi aidé à prendre conscience d'un besoin important, pour le client, de trouver un financier permanent pour ses activités de base.

e. Méthode d'analyse des données

À l'issue de la collecte de toutes les données recueillies, nous avons retranscrit chaque entrevue sur un cahier (puisque les entrevues étaient faites à l'aide d'un enregistreur), mais aussi, les informations utiles contenues dans les textes de base ont été consignées dans un *journal de bord* consacré à toutes les lectures. Pour les entrevues par exemple, nous avons limité la transcription aux informations essentiellement pertinentes à notre sujet d'intervention. Étant donné que le temps imparti ne nous permettait pas de faire des lectures complètes d'un document, nous allions directement dans les tables des matières pour trouver les titres pertinents afin de trouver les informations ou les textes essentiels à notre recherche. Les effets de ces démarches seront présentés dans la partie consacrée aux résultats.

V- Constats

1. Forces de l'organisme

À l'issue de plusieurs rencontres avec l'équipe dirigeante et les membres du conseil d'administration (CA) du CAI, nous constatons, et il est à priori important de le souligner, que l'organisme aurait traversé de grosses difficultés (entre 2017 et 2018), particulièrement financière, qui pouvaient entraîner sa fermeture. Mais des femmes et hommes, de façon bénévole, ont réussi à maintenir les activités essentielles de base, contribuant ainsi à la survie de l'organisme. Cela constitue un point positif pour l'avenir du CAI. À posteriori, nous avons perçu que toutes et tous, membres du CA et de la coordination, reconnaissent l'existence de plusieurs problèmes de gestion depuis plusieurs années. Il y a une prise de conscience collective pour dire que l'organisme a besoin de réformes. C'est un atout pour relever des défis collectivement et individuellement. À cela s'ajoute une grande volonté d'améliorer le fonctionnement de l'organisme à la hauteur de sa mission et de ses ambitions. En effet, le président du conseil et son équipe voudraient confier plus de pouvoir de gestion à la coordonnatrice qui, de son côté, travaille fort pour trouver la façon appropriée permettant de rehausser le niveau de gestion de l'organisation. Voilà pourquoi le mandat qu'elle nous propose est orienté vers la volonté de mieux contrôler la gestion des dossiers, du suivi et accompagnement des usagers. Nous observons aussi que toutes ces personnes (salariées ou non) manifestent la volonté de travailler bénévolement, si nécessaire, pour réaliser les activités et rehausser l'image de l'organisme même s'il manque du financement.

2. Défis ou difficultés

Nous avons observé que la conservation efficace des documents, des archives est un défi majeur. Les dossiers administratifs manquent d'organisation en matière de classement et d'archivage. Il manque un véritable cadre et un mémoire institutionnels du CAI. Très peu de réalisations sont documentées pour servir de traces à une nouvelle (prochaine) équipe de gestion. Nous remarquons aussi que de tous les textes de base existants, aucun n'a défini les rôles, les responsabilités et les tâches de l'équipe administrative (la coordonnatrice ou directrice, les intervenants, etc.). De plus, l'organisme fonctionne sans plan stratégique.

Nous pouvons souligner également que la présentation des rapports annuels d'activité présente des faiblesses au niveau de sa cohérence en lien avec certains plans d'action. Par ailleurs, le processus de travail dans l'accomplissement des tâches manque de cadrage. En effet, la coordination du CAI semble manquer d'outils clairs pour cadrer l'organisation sur le plan administratif, notamment les procédures, les méthodes de travail. Un autre élément de faiblesse, c'est le fait que le CAI donne l'impression de manquer d'ambition. Il ne cherche pas à se faire assez de place dans le milieu des OBNL, voulant venir en aide aux immigrants. Certes, il est voulu que l'organisme agisse auprès des immigrants qui vivent des situations particulières, notamment en intervenant là où il y a les trous de services pour cette clientèle à Québec. Même si cela peut paraître légitime, nous souhaitons que ces situations particulières, ces services non offerts par les autres structures soient clairement identifiés. Cela permet à l'organisme de mettre en place des plans d'interventions efficaces pour chaque situation particulière. Cela pourrait constituer un champ d'intervention qui fait du CAI un OBNL qui agit en connaissant déjà sa zone de compétence par rapport à ses pairs à Québec et un organisme qui n'attend les « trous » pour être actif. Pour nous, l'organisme peut en offrir bien mieux que de combler les vides. Cela donne l'impression, à tort ou à raison, que l'organisme se satisfait de jouer des rôles relativement secondaires dans le soutien aux immigrants. Pour preuve, le mode recrutement des usagers reste fortement informel (de bouche à oreille). En fait, semble-t-il, le CAI intervient dans la vie d'un immigrant généralement que lorsque personne ne peut plus rien faire pour lui venir en aide. C'est une démarche moins agressive et les personnes immigrantes en situation de détresse sont très nombreuses dans la ville de Québec. D'autre part, l'absence du financement de base pour les activités régulières et le fonctionnement de l'organisme (salaires, loyer, achats du matériel de bureau, etc.) représente le défi majeur. Donc, la recherche du financement occupe le quotidien de la gestionnaire et de son équipe, ce qui absorbe plus de temps au détriment de l'organisation administrative. Les pouvoirs de la coordonnatrice en matière de transaction financière restent très limités. Pour agir en urgence dans un dossier de remboursement ou d'un achat, par exemple, elle doit attendre l'accord du CA et la disponibilité de sa trésorière.

Ces deux constats (forces et défis) nous permettent de répondre efficacement aux besoins de changement du CAI. Ils constituent un cadre sur lequel nous nous appuyerons pour rester

pragmatique et réaliste dans nos propositions de solutions liées au mandat initial. Dans la présentation des résultats, nous allons aborder deux aspects, en plus de la question de gestion de changement. Il s'agit de : 1) répondre aux besoins du mandat initial du stage et 2) traiter les questions de fond liées au recadrage organisationnel et fonctionnel du CAI dans son projet de révision et de l'amélioration des processus de travail.

VI- Résultats de la recherche et pistes de solution

A. Les réponses aux problèmes du mandat initial

1. Méthode de classement des dossiers

Pour commencer, le CAI n'a pas un plan déjà connu de classement des dossiers. La proposition ci-après devrait constituer une première démarche qui pourrait inspirer la gestionnaire pour une meilleure organisation de sa gestion des documents administratifs et financiers à court, moyen et à long terme. Nous entendons par classement des dossiers, le fait de ranger les informations logiquement, dans le matériel et le mobilier approprié. Le classement des dossiers peut se faire en papiers et/ou de façon numérique. Il doit permettre de classer, de retrouver un document, un dossier, de reclasser ce qui est utilisé et de retirer les documents ou dossiers anciens pour faire de la place aux nouveaux. Pour une organisation sérieuse et qui a de l'ambition, il va de soi que son système de classement des dossiers se veut idéalement à long terme. Si le CAI depuis ses origines ne s'est pas mis en place un système de classement des dossiers, c'est le moment de le faire dans ce contexte de révision, de l'amélioration, de développement et de changement dans sa gestion administrative. La mise en place de ce système de classement permettra aux acteurs du CAI de rehausser le niveau de leurs ambitions à long terme : se mettre comme tête de file des organismes communautaires à Québec en matière de l'immigration. Ainsi, le système de classement devra prendre en compte la taille actuelle de l'organisme et son futur pour s'adapter à l'augmentation de ses responsabilités en matière de nombre de clients, mais aussi, du personnel et des bénévoles.

Pour mieux aider le CAI à s'organiser efficacement, nous sommes intéressé aux méthodes de classement des dossiers proposés par la Bibliothèque et Archives Nationales du Québec (BANQ). Ses démarches ont contribué à la stabilisation de système de classement des dossiers de plusieurs organismes au Québec. Selon la BANQ, un organisme ambitieux doit se mettre en place un plan de classement de ses dossiers, en l'occurrence : administration, activités, ressources humaines, finances, matériels, informations et communication, etc. Chaque plan devrait être divisé en deux catégories : dossiers gestion administrative et financière et dossiers des activités (terrain, rencontres et suivis).

a. La division des dossiers administratifs et financiers

À la base, nous aimerions mettre en évidence le classement des dossiers en papier. Car, tout peut partir de là pour mieux organiser les dossiers électroniques. En effet, les dossiers administratifs doivent contenir des documents relatifs au fonctionnement. Pour commencer, les textes de base et légaux ou ce que la BANQ appelle documents constitutifs (code d'éthique, règlements généraux, charte, numéro d'immatriculation, lettres de reconnaissance, liste des administrateurs, mission, mandat, etc.) doivent être imprimés, mis dans une chemise cartonnée ou (un porte-document) qui a une couleur spécifique (bleu, vert, etc.). À l'intérieur de ce porte-document, on peut séparer chaque texte par d'autres chemises cartonnées plus légères que celle qui portera l'ensemble des documents. Cela ressemble par exemple à un porte-document plus solide de couleur bleue, dans lequel sont placées plusieurs chemises cartonnées légères, contenant des textes différents (code d'éthique (dans une chemise de couleur jaune), les règlements généraux (dans le vert), etc. Les éléments informatifs suivants doivent apparaître sur les porte-documents pour les identifier: nom du CAI, nom du document et les dates. Sur le grand porte-document, il faut inscrire, à l'aide d'un marqueur, le nom du dossier. Dans le cas-ci, on peut écrire « TEXTES DE BASE ou TEXTES JURIDIQUES ». Cela s'applique aussi aux autres porte-documents plus légers qui portent les différents textes (code d'éthique, règlements généraux, historique, les documents légaux reconnaissant le CAI comme OBNL, les courriers administratifs sortants et entrants, etc.), tout en ajoutant leurs dates de réalisation. Par exemple, avril 2019 pour « le code d'éthique », janvier 2021 pour « les règlements généraux révisés » et autres documents officiels dans une chemise d'une autre couleur. Là-dedans, on est capable de modifier l'organisation du système de classement en

fonction du développement ou de l'évolution de l'organisme. Par exemple, si les textes subissent des modifications, des mis à jour, il sera facile de séparer l'ancien texte du nouveau, mais aussi, leur identification se fera avec beaucoup de facilité. Cette méthode permet une maîtrise, à court et à long terme, de l'emplacement physique des dossiers utiles pour le quotidien du CAI. Il permet aussi d'indiquer facilement, par n'importe qui, où se trouvent les textes de base. Dans le même ordre d'idée, le système d'information et de communication interne et le repérage des documents pourraient gagner en efficacité.

Vient ensuite le classement des documents portant sur les dossiers de tous les employés (réguliers, temporaires, anciens et nouveaux, leurs contrats d'embauche, etc.). Il s'agit d'avoir une archive qui concerne les ressources humaines. Dans ces documents, on s'attend à voir des curriculums vitae des employés, leur processus de recrutement, leur profil professionnel, etc. Cela permet à chaque nouveau directeur ou coordonnateur de connaître les employés, sans les rencontrer, à partir des dossiers constitués dans les archives du CAI. C'est cela qui facilite les avancements, les promotions et les augmentations de salaire au cas où l'organisme gagne en importance dans son champ d'expertise. Aussi, lorsqu'il y a une enquête ou une évaluation des activités du CAI, les documents bien constitués et rangés pourraient faciliter les informations à l'interne. Pour ce genre de dossiers et vu la taille actuelle de l'organisme communautaire, nous proposons le même mode de classement que celui des documents de base ou juridiques. Dans un grand porte-document en effet, on ajoutera des chemises cartonnées portant les dossiers bien identifiés : noms, poste occupé, année de service, etc.

Le troisième classement concerne les dossiers financiers. En effet, il est question de créer une archive permettant le retraçage des entrées, des dépenses et de la gestion financière du CAI. Les dossiers doivent contenir les factures, les reçus, les fiches de paie, les dépenses de bases, les années budgétaires, les contrats avec les bailleurs de fonds et donateurs, les documents fiscaux, les rapports financiers et comptables, les dossiers bancaires et tout courrier lié au financement. Comme dans les deux cas précédents, il convient d'avoir un grand porte-document qui portera les dossiers selon les rubriques ci-dessus citées, et chacun dans une chemise cartonnée légère, avec une couleur spécifique bien identifiée (nom, date, etc.). Cela dit, le classement des documents financiers doit être accessible qu'à un nombre limité de personnes travaillant au CAI. Dans le contexte actuel, seules la

coordonnatrice et la trésorière du CA pourraient y avoir accès facilement. C'est pour des raisons de sécurité des données comptables et des stratégies financières de l'organisme. L'autre partie du classement des dossiers touche les bénévoles. En effet, il est important de mettre en place un dossier qui permet de faire le suivi, l'encadrement et l'accompagnement du travail des bénévoles. Dans ce dossier, on peut trouver un plan et les démarches de recrutement de ceux-ci. À ce propos, il convient de mettre dans un grand porte-document (sur lequel est marqué dessus DOSSIERS BÉNÉVOLES OU autre chose) de petites chemises cartonnées (de différentes couleurs) contenant les dossiers de chaque bénévole. Dans chaque dossier, on doit voir le CV, le domaine d'action ou de compétence, l'entente de confidentialité, un formulaire de recrutement dûment rempli et signé, l'évaluation du dossier criminel, etc. Sur chaque couverture de dossier doivent être inscrits : nom, domaine d'intervention et année. Bref, tout ce qui touche aux activités du bénévolat doit se trouver dans ce dossier.

Les dossiers de la clientèle doivent faire partie des documents administratifs à classer. Nous avons observé qu'au jour d'aujourd'hui, les documents des clients font partie des rares dossiers qui bénéficient d'un classement relativement sérieux au CAI. En effet, chaque client ou famille a un dossier placé dans une chemise cartonnée bien identifiée. Les dossiers sont identifiés par des prénoms. C'est une méthode héritée de l'ancienne direction ou coordination. Cependant, nous observons que les dossiers n'ont pas tous les mêmes contenus procéduraux. Le document standard qu'on retrouve partout dans chacun des dossiers des clients est la « fiche de suivi ». L'ordre de classement des documents dans une chemise cartonnée varie d'un client à l'autre. Aussi, certains dossiers ont plus de contenu que d'autres. Alors, pour rendre efficace cette organisation documentaire de la clientèle, nous proposons à la nouvelle coordination la méthode suivante (bien entendu si elle est à l'aise avec) :

- Garder la façon actuelle de protéger les documents à travers les chemises cartonnées. Cela dit, il faut un porte-document plus grand. Au besoin, on peut trouver une armoire ou un tiroir réservé exclusivement aux dossiers des usagers. Si ce mobilier manque, une boîte en carton peut faire l'affaire dans le contexte actuel ;

- Les dossiers identifiés par les prénoms peuvent avoir des inconvénients lorsque le CAI devra gérer des milliers de clients. Sachant qu'il n'est pas rare que plusieurs personnes

portent un même prénom, on peut se retrouver par exemple avec 15 ou 20 Sylvain dont les dossiers sont ouverts au CAI. Il sera compliqué et moins efficace de retrouver un dossier spécifique rapidement. L'idéal, pour un avenir court, moyen et à long terme, serait d'identifier les dossiers par les noms de famille. En plus des noms de famille, il serait intéressant d'attribuer des numéros à chaque dossier pour les besoins faciles de statistique, à l'avenir. Dans ce cas, nous proposons un classement par ordre alphabétique. Par ordre de numéros, constitue aussi un atout pour garder l'anonymat des clients, si nécessaire. Mais, les deux méthodes conviendraient bien pour un organisme en révision et en réorientation de ses processus de travail et de gestion ;

- Modifier les documents de procédure d'inscription ou de recrutement des clients. La « fiche de suivi » se trouve être le premier formulaire (document) à remplir pour une prise en charge. Ce formulaire permet l'ouverture d'un dossier au CAI. Or, intituler ce document d'ouverture de dossier de cette manière (« fiche de suivi ») voudrait dire qu'il y avait déjà une fiche d'enregistrement, mais que celui-ci permet de faire le suivi de la prise en charge du client. Dans ce cas, il serait intéressant d'avoir trois (3) fiches : celle à l'inscription ou l'accueil, donc à l'ouverture de dossier; une fiche d'identification des besoins du client; et la fiche de suivi. Si, pour une raison ou une autre qu'avoir trois (3) fiches peut être lourd pour le CAI en matière de gestion de la paperasse dans les circonstances actuelles, nous proposons à la place un seul document : le « formulaire d'inscription » ou « fiche d'identification ou d'accueil ». On peut aussi l'appeler « fiche d'accueil, d'accompagnement et suivi personnalisé ». À ce moment-là, il convient de renforcer et d'améliorer les informations à compléter sur ce document d'ouverture de dossier. Mais, avoir trois fiches différentes sera très efficace pour l'avenir. Cela pourrait s'appeler : Accueil, besoins, accompagnement et suivi (ABAS). Nous reviendrons probablement sur cette question dans la partie hors mandat ; et

- Trier les anciens dossiers pour libérer de la place, à long terme ;

- Mettre en place un *Journal de bord* pour développer efficacement le réseau d'information interne entre les employés, et ce, en lien avec l'accueil, l'accompagnement et le suivi des clients. Ce *Journal de bord*, pour un début, peut être un grand cahier dans lequel s'inscrivent toutes actions liées aux sollicitations journalières de la clientèle. C'est un outil de travail collectif qui permettra à chaque employé de mettre des notes lorsqu'un

client a appelé ou a effectué une visite dans les locaux de l'organisme, de consigner qu'un partenaire voudrait visiter les locaux du CAI, inscrire qu'un employé doit rappeler un client, etc. Cela permet à chacun, arrivé au bureau le lendemain, de répondre à un besoin urgent et de savoir que tel ou tel intervenant se trouve sur le terrain ou que la coordonnatrice ou d'autres membres du personnel seront en formation ou en rencontre (à l'extérieur, par exemple) toute la journée. Avec ce journal (cet outil de travail), on peut débiter une journée de travail sans improviser quoi faire.

Enfin, nous proposons que le CAI mette une place, dans ses archives, un cahier ou de la documentation qui valorisent les dons (matériel, meubles, etc.).

b. La division des dossiers des activités

Cette partie des archives du CAI peut comprendre tous les rapports d'activités. Il s'agit notamment des plans d'activité, des rapports d'activités, des réunions et des rencontres. Bref. Toutes les réalisations, aussi petites soient-elles, méritent d'être documentées et placées dans les archives, donc dans les dossiers dédiés aux activités. Ils contiennent ainsi les rapports réalisés dans le cadre des activités de base (francisation, dépannages et bazar, cuisine collective, etc.), les procès-verbaux des rencontres avec le CA, les assemblées générales, les plans stratégiques et d'action ou autres documents relatifs aux activités ponctuelles ou non planifiées. Toutes les actions, les rencontres à l'intérieur (réunions) ou à l'extérieur (avec un ministère ou autres organismes) qui impliquent la présence d'un membre responsable du CAI doivent être documentées et placées dans les dossiers des activités. Cette méthode pourrait changer d'ici quelques années lorsque l'organisme prendra de l'importance (de taille). Donc, des ménages pourront être faits à la longue.

c. Le modèle électronique du classement des dossiers

Le classement des dossiers de façon électronique exige l'utilisation d'un ordinateur ou un appareil qui permet la création des fichiers Word, Excel, PDF et aux autres formes de documents informatiques. À un moment donné de notre parcours dans le cadre de ce stage, il nous est effleuré l'idée de proposer l'utilisation du logiciel MS-Projet comme solution. Cette idée reste encore pertinente. Cela dit, le contexte actuel du CAI ne permet pas une exploitation optimale de ce logiciel. Il est une autre dimension de gestion, en l'occurrence

la gestion de projet. Le *MS Project* ou *MSP* est un logiciel de gestion de projets édité par Microsoft. « Il permet aux chefs de projet et aux planificateurs de planifier et piloter les projets, de gérer les ressources et le budget, ainsi que d'analyser et communiquer les données des projets » (Google). Pour rester réaliste dans nos pistes de solutions, nous allons proposer l'utilisation d'un ordinateur (un PC ou un Mac-Book) et une conservation en ligne sur Google Drive. Minimalement beaucoup d'organisations, quelle que soit leur taille, utilisent déjà ces outils numériques. Rappelons aussi que le modèle parfait d'organisation et de classement des dossiers de façon numérique n'existe pas. Si le CAI fonctionne déjà avec une structure de rangement, notre proposition permettra juste de l'améliorer, mais cela doit se faire au fur et à mesure.

Pour débiter, nous suggérons que tous les dossiers ou fichiers qui sont sur le bureau soient enlevés, libérés des premiers regards sur l'ordinateur principal du CAI. Cela permet à la gestionnaire de sentir les choses à neuf. S'il y a des fichiers à mettre sur le bureau, il faut considérer leur présence comme temporaire. Le logiciel Excel est un bon moyen de classement de dossier à moindre coût. Ainsi, il est nécessaire de créer de nouveaux dossiers pour introduire les fichiers selon les rubriques. Tous les documents ou dossiers en papiers doivent être numérisés pour la création de la partie numérique du classement des dossiers. Dès que c'est fait, de nouveaux dossiers vont être créés sur le bureau de l'ordinateur portant des noms de chaque dossier papier. Par exemple, pour les dossiers « administratifs et financiers », un nouveau dossier sera créé et identifié. Dans celui-ci, on crée deux autres dossiers. Dans l'un est placé tous les fichiers contenant les documents administratifs (code éthique, règlements généraux, etc.) et dans l'autre, on peut installer les fichiers liés aux finances. Cela va de pair avec les autres dossiers.

Lorsque tous les dossiers sont numérisés et installés sur l'ordinateur, le transfert vers le Google-Drive sera facile.

2. Élaboration des stratégies de suivi des différents dossiers

Le meilleur suivi d'un client et de son dossier commence par le processus de recrutement des personnes bénéficiant des services du CAI. Pour s'assurer d'un bon suivi des dossiers, il importe de mettre en place un processus d'accueil qui permet de savoir précisément les besoins de chaque client. Tout débute par les renseignements recueillis à la base sur le

statut de l'immigrant au Canada, celui de sa famille (s'il ou elle en a) et ce dont il ou elle a besoin, pour répondre à ses attentes vis-à-vis du CAI. Cela prend une fiche ou un formulaire spécifique dont nous avons parlé plus haut : « la fiche ou le formulaire d'identification du client ». Sur cette fiche ou ce formulaire, on identifie le client : nom, prénom, statut au Canada, coordonnées (adresses : résidence, téléphone, courriel (s'il y lieu), personne à contacter en cas de besoin, etc.).

Après avoir complété ces informations d'identification du client, il est indispensable de poursuivre l'accueil du client avec la présentation de l'organisme en parlant de sa mission, ses objectifs, les services qu'il offre aux immigrants, les contextes de ses offres de service, les limites de ses services et les ressources disponibles (matérielles, humaines (bénévoles), partenariats, etc.). Cela incombe de l'intervenant ou de la coordonnatrice dans le contexte actuel. Lorsque les besoins sont connus et bien clarifiés, l'intervenant procède par collecter les besoins et les attentes du client vis-à-vis du CAI.

Ensuite, la deuxième fiche peut entrer en action : la « fiche des besoins ». Là-dessus, on identifie les besoins du client en prenant des notes. Sur la fiche, l'intervenant ou la coordonnatrice peut tout inscrire à la main. Les informations peuvent être introduites directement sur une fiche numérique (donc sur l'ordinateur), mais cette méthode, dans ce contexte de relation avec les immigrants, pourrait présenter des inconvénients. Le client peut se sentir intimidé lorsqu'il est moins habitué au système. En revanche, faire les choses à la main comme à la vieille école peut inspirer confiance, surtout pour les nouveaux immigrants qui, pour certains, ignorent l'importance du système informatique et de l'internet au Canada. Lorsque toutes informations nécessaires sont notées, l'intervenant fait un récapitulatif pour s'assurer que ce qui est noté corresponde aux informations données : est-ce que vous êtes à la recherche d'un emploi? Cherchez-vous un logement? Avez-vous un problème de ressources alimentaires? Votre enfant n'a-t-il pas une garderie? Êtes-vous en difficulté dans vos démarches administratives avec l'immigration, la RAMQ? Avez-vous un souci de transport pour faire les courses, etc.?

À l'issue de ce tour d'horizon, l'intervenant doit commencer par donner de premières réponses et quelques pistes de solution aux attentes du client. Dans un monde idéal, il

importe de mettre un point d'honneur sur les solutions les plus simples et accessibles aux moyens (ressources) du CAI. Autrement dit, le client doit apprendre, après analyse primaire de ses besoins que le CAI va être capable ou non d'apporter quelques solutions aux problèmes posés, même si celle-ci est partielle. Ensuite, là où l'organisme n'a pas de compétence, l'intervenant peut lui proposer d'autres ressources. Tout ceci doit être noté dans une troisième fiche que nous nommerons « fiche d'accompagnement et de suivi ». Dans la rubrique « accompagnement », on peut voir des notes sur les possibles offres du CAI, les références ou ressources proposées au client. La partie « suivi » se remplit au fur et à mesure que l'intervenant reçoit des retours du client lorsqu'il mène des démarches et vice-versa. Toutes les activités ou les contacts (téléphone, rencontre au bureau ou sur le terrain) avec le client ou une référence doivent être consignés dans cette fiche (notamment, la partie du suivi).

a. Stratégie de suivi des dossiers réguliers

Nous ne prétendons pas avoir la stratégie magique pour un meilleur suivi des dossiers de la clientèle du CAI. Nous ignorons si un tel modèle de gestion existe. Cela dit, nous nous enrichissons des expériences d'autres organisations et sur notre expérience personnelle pour dire que le meilleur suivi dans le contexte de l'immigration au Canada demeure celui de la proximité. Lorsque le CAI connaît déjà tous les besoins de chaque client, il y a un lien de proximité qui s'installe. Il y a de l'empathie. En ce moment, le suivi et l'accompagnement se font selon la catégorie de l'immigrant. Est-il résident permanent, étudiant, travailleur, réfugié, visiteur ou immigrant en situation irrégulière? Cette façon de procéder permet de classer les dossiers selon leur importance en urgence. Il va de soi qu'un immigrant en situation irrégulière qui cherche à se soigner représente un cas plus urgent qu'un réfugié qui veut améliorer son apprentissage de la langue française. Tous les deux ont besoin d'aide, mais l'importance des cas donne la priorité au suivi de l'immigrant qui cherche des soins pour survivre. C'est pourquoi nous proposons dans notre stratégie trois (3) méthodes de suivi : intense, hebdomadaire et mensuel.

b. Stratégie intense

Le suivi intense consiste à garder l'œil sur le dossier (suivi serré). Au besoin, il peut être confié à une personne (employé) compétente pour assurer un suivi régulier. Nous parlons ici d'un problème urgent à régler. Il est question de communiquer avec le client au moins deux (2) fois par semaine pour s'assurer que des solutions se mettent en place. Cette démarche s'applique à toutes les catégories d'immigrants que nous avons citées précédemment (étudiant, visiteur, immigrant irrégulier, etc.). Dans le cadre de ce suivi, l'intervenant est à la fois en contact régulièrement avec le client, mais communique aussi, autant que possible, avec la ou les ressources (structures compétentes).

c. Stratégie hebdomadaire

Le suivi hebdomadaire concerne les situations moins urgentes, celles qui ne demandent pas une mobilisation intense des ressources. Par exemple lorsque le besoin du client est lié aux démarches administratives telles que les inscriptions dans une école, la demande de la RAMQ ou encore la recherche d'emploi, l'intervenant peut faire un accompagnement en utilisant la méthode du suivi hebdomadaire. Il choisit une journée dans la semaine pour s'informer individuellement des dossiers en cours. Il fait des appels, envoie des courriels pour s'assurer de l'évolution des choses. Pendant ces appels, l'intervenant a le devoir de prendre des notes, lesquelles lui permettront de faire une évaluation rigoureuse des avancements des accompagnements de la semaine, à la fin de la journée. Cela lui donne le temps de planifier des interventions à mettre en place pour améliorer les suivis sur chaque dossier. Si c'est un intervenant en dehors de la coordonnatrice, il doit faire un rapport à celle-ci pour augmenter les chances d'amélioration des stratégies à adopter pour la suite. Au cas où la situation est gérée par la coordonnatrice, elle peut demander des conseils dans son réseau de collaboration pour optimiser ses chances de répondre efficacement aux problèmes non résolus. Car, en matière de gestion des OBNL, il se dit que la notion de « réseau de contacts » constitue une source intéressante de déblocages de certains problèmes en milieux communautaires.

d. Stratégie mensuelle

Le suivi mensuel répond à des besoins qui ne sont pas urgents. L'urgence ici est évaluée par l'intervenant, mais avec la participation du client. Par exemple, un immigrant qui cherche à régulariser ou changer son statut d'immigrant, son cas risque de ne pas être forcément urgent dans une certaine mesure. Le CAI n'a aucune influence sur l'accélération de son dossier au niveau de l'immigration Québec ou Canada. Dans un tel contexte, le suivi mensuel peut être mis en place jusqu'à ce que le client trouve des réponses à ses démarches. Ce modèle de suivi amène donc l'intervenant à communiquer, une (1) fois dans le mois, avec le client pour voir à quel niveau se trouve sa situation vis-à-vis de l'immigration. Un tel suivi permet de modifier les stratégies, les ajuster pour mieux guider le client sur la meilleure chose à faire dans la suite de ses démarches.

e. Outil de suivi

Alors, s'il y avait un outil de suivi des accompagnements à mettre en place, nous proposerons la création d'un dossier spécial consacré à cela. Dans ce dossier, on crée des zones d'accompagnement. Quatre zones nécessitent un suivi selon l'état de la situation de chaque client. Nous proposons d'identifier ses zones, une fois de plus, à travers des couleurs : zone verte, zone jaune, zone orange et zone rouge. La zone verte permet de classer les dossiers individuels moins urgents. La zone jaune doit prendre des dossiers relativement urgents. La zone orange contiendra des dossiers à traiter en urgence. Et la zone rouge sera l'espace où les dossiers très urgents sont placés. Cet outil, sous forme de classeur, doit se trouver régulièrement sur le bureau de l'intervenant ou de la coordonnatrice du CAI pour rappeler leurs importances au quotidien jusqu'à leurs solutions trouvées. En effet, cet outil permet à l'intervenant de faire son suivi sur chaque dossier (moins urgent, relativement urgent, urgent et très urgent) en ajoutant des notes à toutes les étapes du suivi des accompagnements. Par exemple dans un dossier classé en zone rouge qui mérite un suivi intense et de proximité, il importe de mettre des notes qui permettent de tracer la stratégie de suivi et d'accompagnement. Ces notes permettent aussi de faire une évaluation judicieuse des démarches entreprises par le CAI pour aider efficacement le client dans ses recherches de solution. Il se pourrait aussi que les dossiers en traitement changent de zone pendant le suivi. Certains dossiers peuvent quitter la zone verte au jaune,

de rouge en zone verte selon la vitesse que les ressources peuvent donner au traitement de chaque dossier. Par exemple, si le client cherche un logement en urgence, son dossier de suivi des accompagnements doit se placer dans la zone orange. Mais lorsque deux jours plus tard une solution de logement temporaire est trouvée, sa situation baisse de niveau d'urgence et tombe dans la zone jaune. En revanche, un client qui a été accompagné jusqu'à obtenir une garderie pour son enfant, mais qu'en moins de deux (2) jours la gardienne ou le CPE annonce qu'il n'arrive pas à s'adapter au comportement de l'enfant, là le dossier monte dans la zone rouge. Supposons que le parent a commencé un emploi. Donc il devient nécessaire de trouver une solution très urgente pour éviter au parent de perdre cet emploi.

Lorsque le problème est clos (satisfaction ou non), les notes prises par l'intervenant doivent être versées dans le dossier individuel des clients concernés. Il s'agit du dossier ouvert au début des contacts avec le CAI.

3. Élaborer une procédure d'accueil et d'encadrement des bénévoles

Comme nous l'avons souligné plus d'une fois, les bénévoles constituent une ressource importante permettant au CAI de réaliser la majeure partie de ses activités et d'offrir ses services aux nouveaux immigrants de la ville de Québec. C'est pourquoi la coordination du CAI voudrait mettre de l'emphase sur le meilleur moyen de les recruter, de les accueillir et de les encadrer afin d'optimiser leur engagement auprès de l'organisme. Il est question de mettre en place une bonne gestion et un bon encadrement des bénévoles du CAI.

Diriger les bénévoles englobe principalement leur sélection ou recrutement, leur supervision et leur action sur le terrain, mais pas seulement. En effet, l'exploitation du bénévolat comme ressource pour les activités constitue une belle façon d'ouvrir le CAI à la collectivité locale et permet aux Québécois de s'impliquer directement ou indirectement à l'installation et à l'intégration des immigrants. Dans ce contexte, la gestion des bénévoles doit être prise au sérieux. Il est question ici d'assurer le bien-être et la satisfaction de ceux-ci. Car même si leurs interventions se font sans rémunération, beaucoup de bénévoles cherchent leur satisfaction à travers plusieurs choses, entre autres, l'acquisition de l'expérience professionnelle pour certains et la socialisation pour d'autres.

Normalement, tout organisme qui exploite grandement les bénévoles doit mettre en place un système efficace de gestion de ces ressources précieuses et gratuites. Ce système de gestion se met place en tenant compte de la taille et des ressources (moyens) de l'organisation. Voilà pourquoi le CAI doit avoir un responsable (qui rend compte à la coordonnatrice) pour gérer, encadrer et accompagner le travail des bénévoles. Dans un avenir à long terme, nous proposons que le CAI confie ce rôle à un professionnel rémunéré à temps plein. La situation actuelle démontre que la coordonnatrice est la seule qui peut assurer cette gestion. Cela nous paraît raisonnable puisqu'elle a moins d'employés à gérer actuellement. Intégrer les bénévoles dans la gestion de ses tâches quotidiennes lui permet d'apprendre une gestion du personnel. Cela dit, il faut un plan ou une stratégie de gestion des ressources bénévoles. Cette stratégie de gestion doit prendre en compte la manière de recruter, d'encourager, de former, d'encadrer, faire le suivi et l'accompagnement des bénévoles dans leur mission aux côtés du CAI.

Jusqu'ici, les bénévoles interviennent dans plusieurs secteurs d'activités du CAI, mais le volet francisation occupe une place de choix. La francisation est une responsabilité confiée à un employé à temps partiel puisqu'elle se déroule une (1) fois par semaine dans locaux du CAI ou en ligne dans le contexte actuel du coronavirus. Juste une parenthèse de pointe de vue : ce programme, à notre sens, reste trop peu pour aider efficacement un immigrant dans leur processus d'intégration linguistique. Bref. Actuellement, la coordonnatrice s'occupe du recrutement des bénévoles dans ce domaine d'activité, essentielle pour remplir une partie de la mission de l'organisme. Elle a déjà mis en place des stratégies qui permettent un recrutement relativement efficace. Par exemple, il existe une banque d'environ quatre (4) intervenants-bénévoles qui se remplacent. Sur le terrain, la coordonnatrice s'assure toujours qu'il y ait deux (2) personnes présentes à l'atelier soit : l'intervenant responsable (l'employé principal) et un (1) bénévole pour animer l'atelier de conversation française. Aussi, elle utilise certaines ressources essentielles dans le réseau des organismes communautaires pour répondre aux besoins du CAI en matière du bénévolat. Nous faisons allusion ici par exemple au Centre d'Action bénévole de Québec (CABQ). Le CABQ est un OBNL intervenant comme intermédiaire entre différents organismes qui sont ses membres et les personnes intéressées à faire du bénévolat. Le CAI, étant membre du CABQ, bénéficie également de ces services lorsque le besoin se présente.

Cependant, pour un CAI plus grand dans le futur, il faut prévoir une façon efficace et autonome en matière de recrutement, d'encadrement, de suivi et de la fidélisation de ces ressources humaines presque pas coûteux.

a. Parlons du recrutement

Il est important de s'assurer que les bénévoles prennent du plaisir dans leurs occupations au sein de l'organisme. En effet, on ne peut pas solliciter un informaticien pour faire du bénévolat auprès des personnes qui veulent améliorer leur apprentissage du français. Sauf si celui-ci a choisi la langue comme une autre passion, il va de soi que l'informaticien voudrait aider quelqu'un qui a des besoins en outil informatique. En conséquence, ce dernier ne prendra pas du plaisir dans un champ d'activité loin de son domaine d'intérêt et de compétence. Il faut donc recruter les bénévoles selon leurs intérêts et/ou compétences. Hormis le fait que le CAI peut recruter les bénévoles par l'entremise du CABQ, il peut aussi mettre en place ses propres stratégies de recrutement. Pour la francisation par exemple, on peut explorer plusieurs pistes de solutions. Pour la première solution, l'organisme peut aller à la recherche des étudiants en formation en éducation, particulièrement ceux qui ont un profil de futurs professeurs de français. Avec eux, on peut s'assurer qu'ils travaillent dans leur domaine de compétence, mais le travail qu'ils vont accomplir permettra la facilitation d'une intégration des immigrants à travers la francisation. Ces étudiants auront donc accompli un double atout : ils possèdent la maîtrise de la langue parlée et écrite, ils ont aussi les techniques pédagogiques d'apprentissage. Mais dans leur mission auprès de la clientèle du CAI, ils auront à accomplir deux choses : 1) pratiquer leur formation, 2) participer à l'intégration linguistique des nouveaux arrivants. Rappelons que la meilleure intégration sociale, économique et culturelle d'un immigrant passe grandement par la connaissance de la langue locale et dans notre contexte québécois, c'est la connaissance du français. Lors du recrutement, il importe de mentionner au bénévole l'importance de la connaissance du français dans le processus d'intégration complète d'un immigrant au Québec. Ainsi, le futur professeur de français se sentira à la fois dans sa zone d'intérêt, mais aussi utile dans une collaboration de soutien aux personnes immigrantes. À ce propos, nous pensons que l'Université Laval, à travers la Faculté de l'éducation, représente un partenaire non négligeable pour accompagner le CAI.

En ce qui concerne la seconde solution, nous pensons que le CAI pourrait solliciter le soutien des enseignants ou enseignantes de français à la retraite, mais pas seulement. En effet, il s'agit des retraités qui cherchent des activités de socialisation pour maintenir des contacts avec des gens. Pour mieux organiser ce genre de recrutement, nous proposons que CAI développe un partenariat avec les communautés religieuses, particulièrement avec les églises catholiques. Par exemple, le CAI pourrait communiquer avec le diocèse de Québec pour présenter un projet de renforcement des méthodes de francisation des nouveaux arrivants, en impliquant des fidèles qui peuvent intervenir comme bénévoles. Des annonces vont être faites dans chaque chapelle, paroisse et communauté reconnue par le diocèse de Québec. Cette méthode pourrait aider à garnir la banque des bénévoles en francisation du CAI. Cela pourrait permettre à l'organisme d'ouvrir ses portes plusieurs dizaines de bénéficiaires qui veulent apprendre le français. Nous parlons du milieu religieux parce qu'il y a beaucoup de retraités qui s'activent pour rendre service à la communauté fréquentant des églises catholiques. L'atelier de conversation française leur permettra de se sentir utiles pour les autres, particulièrement les immigrants.

b. Encadrement et suivi des bénévoles

Avoir les bénévoles est une chance qu'il faut entretenir et maximiser. Et cela passe par un bon encadrement et un suivi efficace. Le bénévole est là pour aider l'organisme à entretenir son programme de bénévolat. Il faut donc le traiter comme une ressource humaine, à part entière. En effet, même si le bénévole n'est pas employé du CAI, il est important que l'organisation prenne le temps de mieux l'intégrer dans la poursuite de sa mission. Cela prend un certain nombre de démarches. Dans ces démarches, il y a entre autres la formation et l'information, l'intégration, etc. D'abord, il est important de former le bénévole. La formation doit se faire par le ou la responsable qui s'occupe des bénévoles ou du poste pour lequel le bénévolat est indispensable. Cette formation se fait dans le but d'informer le bénévole sur plusieurs aspects liés à la connaissance de l'organisme (mission, objectifs, domaine d'intervention, etc.), aux droits et responsabilités, au domaine d'intervention, mais aussi aux relations qu'il doit entretenir avec ses collègues membres du personnel du CAI. À ce propos, le « guide canadien de gestion des bénévoles » (2016) donne plus d'information sur les méthodes d'encadrement et de formation des bénévoles. Quelle que

soit l'urgence qui voudrait la présence d'un bénévole, sa formation est très importante, même si cela peut durer quelques heures pour qu'il connaisse les bases de son implication vis-à-vis de l'organisme et de la communauté. La formation lui permet de connaître les attentes de l'organisme par rapport au poste qu'il occupera. Elle donnera l'occasion à celui-ci de connaître les politiques et les procédures, y compris ce qui touche à la gestion appropriée des renseignements personnels du client. De cette formation, le bénévole doit apprendre et comprendre beaucoup de choses sur les groupes culturels des nouveaux arrivants.

Pour faire le suivi et de l'accompagnement (pour ne pas parler de la supervision), il est important que le bénévole se sente accompagné et entourer par le responsable du poste ou de l'organisme pendant son intervention. En effet, il faut créer des occasions de rencontres avec le bénévole pour faire le suivi ou le point. Cela permet de formuler ensemble des stratégies visant à améliorer l'expérience et les tâches de celui-ci. Ces rencontres permettent d'évaluer le bénévole, de recueillir ses difficultés, ses atouts, ses suggestions, ses questions et préoccupations, et ce, en vue de rendre son expérience enrichissante et productive pour lui-même et pour le CAI. Dans ce contexte, le superviseur du bénévole doit prendre des notes, consigner des choses pour constituer un dossier de chaque intervenant, à défaut de lui demander de faire un rapport qui pourrait être pour lui, trop administratif dans certains cas.

c. La fidélisation des bénévoles

Lorsqu'on est un organisme qui compte en grande partie sur les bénévoles pour remplir notre mission, il va de soi que la fidélisation de ceux-ci devient une nécessité. Ceci passe par plusieurs petites choses simples. La reconnaissance est la moindre des choses que le bénévole aimerait avoir de la part de son recruteur. Le « guide de gestion du bénévole⁴ » dit que la reconnaissance valorisante de l'apport peut inciter les bénévoles à rester et à poursuivre sa collaboration avec l'organisme. Pour cela, il est indispensable de faire sentir au bénévole qu'il apporte une plus-value en sollicitant ses commentaires. La formation qu'on offre au bénévole constitue aussi une grande marque de reconnaissance. Ainsi, il

⁴ Bénévole Canada (2016, p.17).

prendra conscience de l'importance du poste occupé et du rôle qu'il joue dans la réalisation de la mission et l'atteinte des objectifs du CAI. Le mot « merci » fait un travail formidable dans la motivation et la fidélisation du bénévole. Il ne faut pas minimiser les occasions (formelles et informelles) de remercier le bénévole. Certaines organisations choisissent une période de fin de l'année pour mettre en place une activité permettant de souligner l'importance des bénévoles.

Par ailleurs, il nous paraît aussi utile de proposer l'idée d'introduire les clients dans le système du bénévolat. En effet, ceux qui ont bénéficié des services du CAI pourraient devenir, à la longue, de potentiels partenaires pour remplir certains rôles de bénévoles. Par exemple, lorsqu'il y a des activités de grands dons au CAI, ceux ou celles qui connaissent très bien l'organisme pourraient s'impliquer pour aider les nouveaux, en participant, dans un premier temps, à l'installation des vêtements et autres articles pour accueillir ceux qui sont dans le besoin. C'est aussi une façon de leur inculquer les valeurs canadiennes et québécoises sur l'importance du bénévolat, une activité qui fait de grandes différences dans la vie quotidienne des humains.

Enfin, il y a plusieurs formations qui se donnent en ligne, par exemple à l'Université du Québec à Trois-Rivières. Mais plusieurs organismes publics et privés ont beaucoup documenté la question du bénévolat au Canada et dans le monde. Des formations pour gestionnaires de bénévoles existent même en ligne. Il faut aussi mettre en place un plan de formation du personnel sur la gestion des bénévoles. Même le conseil d'administration doit participer à des formations en tant que bénévole pour mieux saisir l'importance de leur rôle dans le développement de l'organisation pour laquelle ils (en tant que membre du CA) font du bénévolat. **Bénévole d'expertise** est une ressource à exploiter dans le contexte actuel du développement du CAI.

d. Les meilleurs écrits sur l'accueil, l'encadrement et la gestion des bénévoles

Comme le Canada, en particulier, accorde de l'importance à l'implication des bénévoles dans les actions en communauté, plusieurs structures travaillent pour documenter l'activité du bénévolat. Ainsi, plusieurs écrits ont capté notre intérêt et nous voulons les partager dans le cadre ce rapport. Il suffit de copier le titre de l'article et le coller sur Google, les

textes complets seront disponibles. Les écrits suivants peuvent soutenir le CAI dans la quête de bien organiser la gestion des bénévoles :

- *L'offre de formation disponible au Québec en gestion de bénévoles* (RABQ), 2012 ;
- *Le code canadien des bénévoles* (2017);
- *Guide de gestion des bénévoles : une ressource pour les fournisseurs de services qui viennent en aide aux nouveaux immigrants* (2016);
- *Guide d'accueil des bénévoles*, AMECQ, 2013;
- *Guide d'intervention interculturelle dans le quartier de Sainte-Marie*, CRIC (2005);
- *Gestionnaires des ressources bénévoles : portrait de la profession* (2004) ;
- *Discussions dirigées : manuel à l'intention des gestionnaires de ressources bénévoles*;
- *15 rôles dont s'acquittent les gestionnaires de ressources bénévoles* (2015);
- (2020).

e. Ateliers de formation d'accueil et d'encadrement des bénévoles

Pour ce qui touche à l'atelier de formation sur l'accueil et l'encadrement des bénévoles, nous sommes moins habilités à organiser une telle activité dans le contexte actuel. Organiser une formation d'une telle envergure demande beaucoup de préparation, mais surtout cela implique une connaissance pointue des activités du bénévolat. Certes, dans le cadre de plusieurs de nos activités en tant que bénévole nous avons participé à un nombre relativement important d'ateliers portant sur le bénévolat. Mais ceux qui forment ont beaucoup plus d'expérience. En conséquence, notre solution à ce besoin de formation pour le CAI sera de conseiller l'organisme à se mettre en contact avec les structures compétentes. Par exemple, le Réseau de l'action bénévole du Québec (RABQ) et Bénévole d'expertise (BE) sont des organisations qui donnent des formations en lien avec le bénévolat au Québec. Le RABQ, en particulier, collabore avec une structure appelée *Éduconseil* pour mettre en place deux types de formation en matière de bénévolat, à savoir : les activités de formation destinées aux gestionnaires de bénévoles et les activités de formation utiles à la gestion de bénévoles. Pour des informations précises, les coordonnées suivantes sont essentielles :

Réseau de l'action bénévole du Québec (RABQ)

7000 avenue du Parc, bureau 400

Montréal (Québec) H3N 1X1

Courriel : info@rabq.ca

Téléphone : 514 272-4004

Sans frais : 1 866 496-4004

4. Proposition du calendrier annuel de gestion des activités administratives du CAI

Année de l'exercice 2020-2021

Note : Ce document ne constitue pas une recette. Il devrait juste aider la coordonnatrice du CAI à mettre en place un calendrier d'action interne pour mieux organiser ses activités administratives en tant que gestionnaire. C'est un outil de travail qui aidera à planifier les grandes tâches à faire dans l'année. Ce dispositif favorise aussi une bonne gestion de temps et une anticipation des difficultés quand vient le moment de faire le bilan et le plan annuel de l'organisme. Il est juste conçu à titre indicatif. La coordination pourrait modifier le contenu autant que nécessaire.

Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
Rencontrer l'organisme « Bénévole d'expertise ».	Mise à jour des livres et registres	Vérification des activités financières : les charges sociales	Mise en place des comités de gestion interne	Événement de communication sur le CAI (faire connaître l'organisme)	Préparation de l'année budgétaire
Assemblée générale annuelle (AGA) : préparation de convocation	S'acquitter des exigences du Registraire des entreprises du Québec (REQ)	Élargissement des partenaires (nouveau)	Mettre en place une politique interne de fonctionnement	Planification des activités d'été en groupe	Grand bazar- don de vêtements et articles d'été
Renouvellement de statut en tant OBNL	Répondre aux exigences du Corporations Canada		Mise à jour de la liste des membres du CAI	Renouvellement des demandes de subvention	Suivi des ateliers de francisation
Vérifier les événements annuels de regroupement des OBNL	Vérification de déclarations de revenus annuels		Travailler sur la précision des tâches de l'équipe dirigeante	Renouvellement du matériel de bureau	Activité de l'éducation populaire
Rencontres avec les organismes pairs	Rencontre et renouvellement des bénévoles	Élaborer la politique de travail	Mise à jour des outils de communication (site internet et réseaux sociaux)	Revisiter les textes de base pour clarifier le rôle des membres de la gestion du CAI	Organisation des activités sociales, culturelles et de loisir
Rapport annuel et reddition de compte	Planifier les visites dans les organismes publics ou ministères	Suivi des dossiers	Trouver son pair à Montréal (suivi et renouvellement des partenaires)	Préparer le recrutement d'employés étudiants pour la période de l'été	

Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
Préparer une activité de jumelage		Cuisine du monde	Évaluation des membres du personnel	Travail préliminaire sur la révision des textes de base	Préparation du plan d'action de l'année à venir
	Sorties collectives et activités thématiques	Soirée d'accueil des nouveaux arrivants et de réseautage	Rencontre avec les comités	Moment d'échange des groupes culturels, interculturels et intergénérationnels	Rencontre avec le CA pour faire le bilan et préparer l'année 2021
Boucler l'année budgétaire	Activité d'autofinancement	Revisiter le contrat annuel des employés			
					Soupe de fin d'année avec employés, CA et bénévoles
			Grand don de vêtements et divers articles	Rencontres pour discuter des activités à mettre en place dans un contexte de « lac à épauLe »	

5. Proposition d'une formule de lac à l'épauLe pour l'équipe terrain et le conseil d'administration

Ce stage nous a permis de découvrir certaines expressions particulièrement québécoises qui fonctionnent dans le domaine de la gestion organisationnelle : « Le lac-à-l'épauLe ». Le lac-à-l'épauLe nous apparaît pertinent pour comprendre les techniques, profondément locales, de faire grandir les organisations à travers un moment de rencontre charnière entre les membres de l'équipe. En effet, le terme « lac-à-l'épauLe » est décrit comme particulièrement une réunion de planification stratégique. C'est une activité qui se tient à un endroit retiré. Il consiste à réunir les membres de l'équipe dirigeante, le personnel et les

membres du conseil d'administration (CA). Ce moment de rencontre permet de réfléchir sur l'avenir de l'organisation et de prendre des décisions importantes pour son développement, entre autres les orientations stratégiques.

Dans le contexte actuel de la réorganisation du CAI, le Lac-à-épaule serait un meilleur plan permettant de faire avancer rapidement et efficacement les besoins de l'extension organisationnelle souhaitée. C'est une activité qui doit se découler dans une période de l'année, mais l'hiver serait le meilleur temps. Le CA, la coordination du CAI et son personnel (intervenant de terrain ou autre) doivent se retrouver dans un lieu calme (un chalet, idéalement ou un endroit utilisé par des prêtres pour des moments de méditation : monastère ou presbytère). Dans le contexte financier difficile du CAI, nous proposons à la coordonnatrice de solliciter un site religieux, catholique en particulier parce qu'il existe plusieurs espaces gérés par le diocèse de Québec. On trouve certains emplacements notamment à Sainte-Anne de Beaupré, à l'Île d'Orléans ou dans n'importe quel monastère de la région de la Capitale nationale. Cela pourrait contribuer à un ensemble de démarches permettant un début de partenariat qui s'ouvre entre le CAI et le diocèse de Québec. Le lieu de la rencontre pourrait coûter moins cher ou obtenu gratuitement. Avec la situation actuelle des restrictions gouvernementales et de la santé publique liées à la pandémie du coronavirus, il va falloir attendre la levée des restrictions pour engager une telle activité. Comme nous l'avons suggéré plus haut, le Lac-à-épaule du CAI pourrait s'organiser cet hiver. Au pire, le projet peut attendre la fin du mois de novembre 2021. Cela dit, il faut que cette activité prenne de la place dans chaque plan annuel du CAI.

Pourquoi le Lac-à-l'épaule du CAI serait-il un dossier urgent? Il faut se rappeler que l'organisme veut se donner de nouvelles orientations en matière de gestion, mais redorer son image pour attirer des potentiels financiers et bailleurs de fonds, particulièrement les ministères et organismes publics. À ce propos, le Lac-à-l'épaule va permettre de faire le bilan de l'année écoulée. Il donnera l'occasion d'évaluer ce qui n'a pas marché (les dysfonctionnements et d'en saisir les causes). Ça sera le moment d'envisager la redéfinition des priorités selon l'environnement et le contexte dans lequel le CAI évolue, de penser à la vision d'avenir (que voulons-nous devenir pour le soutien aux immigrants de Québec : leaders ou faire juste de la figuration). Le premier sujet principal de cette activité devrait

porter sur le renforcement des textes de base tels que le code d'éthique et les règlements généraux. L'équipe peut envisager de créer d'autres textes internes à l'exemple du statut ou d'une charte de fonctionnement. Ici, il est important de mettre en discussion les points qui pourraient aider à augmenter la crédibilité du CAI vis-à-vis de potentiels bailleurs de fonds. Sur cet aspect important lié à la crise du financement, les organisateurs du Lac-à-l'épaule peuvent songer à inviter un expert en matière de recherche des financements des OBNL, ceci pour mieux aider les participants à connaître et comprendre les choses à faire ou à ne pas faire pour attirer les investisseurs publics et privés. À ce propos, nous proposons à la coordonnatrice du CAI de communiquer avec « **Bénévole d'expertise** ». Cet organisme aide les OBNL à se développer à travers plusieurs services qu'il offre à ses membres. Il suffit d'être membre de « Bénévole d'expertise » pour bénéficier de plusieurs services gratuitement.

« Le lac-à-l'épaule » exige aussi une bonne préparation et une planification efficace. Il existe plusieurs organismes au Québec qui soutiennent ce genre de projet. Nous avons mentionné notamment, Bénévole d'expertise. Cet organisme conseille aussi dans ce domaine. Cela dit, la préparation commence globalement par la mise en place d'un projet et d'un budget. Ensuite vient le moment de choisir le lieu de la rencontre et de sa durée. Puis, on identifie les participants, les points à traiter, dans quel ordre ils vont être discutés, mais surtout, la coordonnatrice doit informer les participants sur ce qu'on attendra de ce moment essentiel de réflexion pour l'avenir du CAI. Le sigle QQQOCCP peut aussi aider dans la planification de l'événement. Cette abréviation sert à s'interroger sur le « Qui ? », le « Quoi ? », le « Quand ? » le « Où ? », le « Comment ? », le « Combien ? » et le « Pourquoi ? ». Il permettra de couvrir la plupart des éléments qui toucheront la planification de l'événement. Il convient aussi de mettre en place des comités pour mieux préparer chaque sujet.

Même si la Lac-à-l'épaule du CAI représente un événement à réaliser en urgence, le fait que la pandémie actuelle immobilise presque toutes les actions collectives pourrait nuire à l'organisation de celui cet hiver. Mais c'est important de l'envisager dès que possible.

B. Analyse et exploitation des données recueillies en dehors du mandat

Le mandat du CAI nous a conduit à la découverte de l'organisme : origine, champ d'intervention, mission et objectifs, évolution, problèmes et projets. À l'issue des consultations de quelques documents et plusieurs entrevues avec certains membres du CA et de l'équipe de direction, nous sommes parvenu à comprendre les bienfondés des aspects à traiter par le stagiaire dans le cadre de ce mandat. Les analyses effectuées à cet effet nous incitent à réagir sur certaines problématiques liées à la gestion et à l'administration du CAI. À partir d'un diagnostic basé sur les faits et réalités observés sur le terrain, en nous appuyant aussi sur les méthodes d'analyse et d'observation des données apprises à l'ENAP, nous ressentons l'utilité ici d'émettre quelques propositions ou avis, en notre posture de stagiaire, pour renforcer nos propos qui constituent déjà des pistes de solutions aux problèmes posés dans le cadre officiel du mandat du stage.

En effet, le CAI a plusieurs problèmes que ce qui est évoqué dans le mandat du stage. Ils partent du manque de financement standard au nombre du personnel administratif réduit, en passant par les difficultés d'organisation interne du système de classement des dossiers (l'archivage), du contrôle des bénévoles (qui constituent l'énergie essentielle des activités du CAI auprès de sa clientèle), sans oublier l'absence des textes de base.

1. Les documents de référence

À l'issue de notre diagnostic global sur la problématique des documents de base et de référence du CAI, nous disons que la coordination et le CA doivent se remettre sur « table à dessin » pour renforcer, mais aussi, clarifier de façon efficace le code d'éthique et les règlements généraux. D'autres textes peuvent aussi être créés. Mais il est urgent de renforcer et de clarifier les textes existants. Rappelons que les forces d'une organisation publique ou privée, y compris les OBNL ou les associations se trouvent dans les textes (juridiques et organisationnels, lois et règlements) qu'elle se donne pour canaliser ses actions en vue d'éviter du tâtonnement, du bricolage dans la façon de gérer ses activités et les ressources disponibles (humaines, financières et matérielles). Par exemple, il est un peu difficile de se baser sur la documentation du CAI pour mieux le comprendre et interpréter son fonctionnement, notamment sur le plan administratif. Nous en avons fait l'expérience.

Effet, les seuls textes de base pour identifier l'organisme de façon précise demeurent le « Code éthique » et les « règlements généraux ».

Le « **Code éthique** » est défini par le Bureau de normalisation du Québec (BNQ) comme « un texte énonçant les valeurs et les principes à connotation morale ou civique auxquels adhère un organisme de bienfaisance pour l'aider à juger de la justesse de ses actions »⁵. Cette définition est tirée aussi de l'organisme public NORME NATIONALE DU CANADA (2012, revisitée en 2017). C'est une organisation qui travaille pour mettre en place des normes permettant aux entreprises, organismes et organisations de fonctionner selon un certain standard pour éviter des dérives. Ainsi, on peut comprendre que le CAI, étant un organisme de bienfaisance au Québec-Canada, répond aux logiques des exigences de base de toute organisation venant en aide à une communauté. À ce propos, le code d'éthique comme un des textes de base du CAI semble approprié pour la gestion saine de l'organisme. Notre préoccupation se trouve dans la consistance du texte par rapport aux ambitions du CAI. Il mériterait une révision. Cette révision vise deux aspects : la forme et le fond. **Pour la forme**, nous proposons une relecture du texte par un professionnel en matière de correction de la langue écrite. Il est question d'éliminer les coquilles et les petites erreurs de frappe du clavier, mais aussi, de s'assurer de mettre les articles devant certains noms. C'est un document officiel qui pourrait être consulté par un bailleur de fonds sérieux. Il constitue, pour certains financiers, la porte permettant aussi de juger du sérieux et de la rigueur de l'organisme. On peut se dire que c'est un détail. Cependant, ce détail peut être une grosse faiblesse pour un fonctionnaire minutieux qui déteste les textes mal corrigés. Il faut donc se donner plus de chance et montrer son niveau de rigueur même dans les détails, aussi infimes. On est dans un contexte de recherche fond et de se montrer crédible. Cela passe aussi par la surveillance des petits détails. Alors, si le contexte financier actuel du CAI ne lui permet pas d'engager un spécialiste en corrections de texte, l'organisme **Bénévole d'expertise** peut être une source de sollicitation, donc de solution.

En ce qui a trait **au fond**, nous sommes tenté de proposer une bonne relecture du texte qui définit le terme « code d'éthique ». Ce terme est bien expliqué dans la NORME

⁵ Bureau de normalisation du Québec, CANBNQ 9700-340 Organismes de bienfaisance – Gouvernance et bonnes pratiques de gestion, BNQ, 2017.

NATIONALE DU CANADA. La consultation minutieuse de ce document pourra aider le CAI à mieux redéfinir la structure du code d'éthique (les parties), à renforcer les termes de la mission, à recadrer les objectifs et à identifier clairement les personnes concernées par ce texte de base. À la première lecture du code d'éthique du CAI en effet, nous avons le sentiment dès la première page (à partir du « Préambule ») qu'il y a des choses qui ne fonctionnent pas. Le code d'éthique semble s'adresser à tout le monde et à personne de manière spécifique. La mission quant à elle, parle de favoriser l'intégration de la clientèle et de sensibiliser la population de la ville de Québec à l'égard de la diversité culturelle qu'implique la présence des immigrants au Québec. Il y a quelque chose de trop global et de général. Nous proposons une clarification de manière pointue de la mission du CAI. Nous souhaitons donc qu'au cours de la rencontre organisée pour la révision de ce texte, il importe d'impliquer un ou deux immigrants. Idéalement, nous pensons à un ancien client qui a bénéficié des services du CAI. Cette implication pourrait aider à mieux reformuler les termes de la mission dans ce code d'éthique, en partageant l'avis d'une personne directement concernée.

Il en va aussi des objectifs. Il y a beaucoup d'aspects à préciser ou à modifier. Par exemple, lorsque le texte dit dans la partie « objectifs spécifiques » que le CAI « offre... des programmes d'information sur la culture canadienne et de la vie au Canada », on est en droit de se demander si la culture et la vie au Québec sont noyées au profit du grand Canada! D'ailleurs cet extrait du texte nous amène à nous demander : et l'individu qui vient du Manitoba, a-t-il le droit d'utiliser les services du CAI ou non? Ne pourrait-on pas le considérer à Québec comme un immigrant d'une région du Canada vers le Québec? N'ayant pas de réponse à ce questionnement, nous estimons qu'il y a donc, à notre humble avis, un flou dans ce code d'éthique lorsqu'il suscite certaines questions à sa lecture.

En plus du « code éthique », le CAI s'est donné un autre texte appelé « règlements généraux ». Selon la structure COCO INFO-SHEET (2012), « les règlements généraux sont les lignes directrices qui gouvernent la façon de fonctionner en tant qu'organisation »⁶. C'est un document qui se crée souvent à la naissance d'une organisation. Dans le cas du

⁶ <https://coco-net.org/wp-content/uploads/2015/03/Re%CC%80glements-ge%CC%81ne%CC%81raux-2012-FR.pdf>, disponible en ligne. Consulté le 29 octobre 2020.

CAI, nous avons eu l'occasion de consulter les « règlements généraux » révisés du 4 avril 2019. Pour ce document, nous proposons sa relecture comme pour le code d'éthique. Il importe d'introduire dans ce document de nouveaux articles décrivant les rôles, les responsabilités de la coordonnatrice générale et de son adjoint (s'il y a lieu). Dans ces descriptions, nous souhaiterions voir la coordonnatrice avec, entre autres, la mission (ou la responsabilité), non seulement de proposer le recrutement de son personnel, de décrire leurs tâches, mais elle devra aussi créer un document (règlement intérieur, par exemple) dans lequel sont précisés les modes de fonctionnement. Cela permet d'éviter de laisser du champ libre à la débrouillardise, au dilettantisme et aux « à peu près ». Si chacun doit continuer à faire ce qu'il peut, on ne sera pas surpris d'assister aux surcharges du travail pour certains, ce qui pourrait entraîner les symptômes du « Burn out ». Il faudrait donc que la coordonnatrice et le CAI proposent, dans l'un des textes, la description des fonctions de l'équipe active du CAI. Cela installera la routine et la maîtrise de chaque poste de travail. De là, peut se créer un organigramme.

2. Autres documents importants

En dehors de ces deux textes de référence cités plus haut (le *code éthique et les règlements généraux*), nous observons que le CAI ne s'est pas encore donné un plan stratégique. En effet, un plan stratégique est un document essentiel qui permet, minimalement et en 2020, à tout organisme de bienfaisance de programmer ses actions pour une durée de trois (3) à cinq (5) ans. Étant donné que le CAI est un OSBL et n'a que comme seule source de financement, des dons ou des subventions, il est important que ses activités et ses actions soient planifiées à court, moyen et long terme.

À chaque année depuis 2014, l'équipe dirigeante présente un rapport annuel. Ainsi, nous avons consulté les rapports d'activités des années 2014-2015, 2016-2017, 2017-2018 et 2018-2019. Le rapport de 2019-2020 est en cours de réalisation. De tous ces rapports, nous constatons que seules les activités de 2014-2015 avaient un plan d'action conçu en amont (à défaut du plan stratégique). Toutefois, il n'est pas évident de lier le rapport de fin d'année 2014-2015 à ce plan d'action. Par exemple lorsqu'on regarde la partie du tableau où c'est écrit « ÉDUCATION POPULAIRE », le rapport ne revient pas sur les résultats ou bien ne mentionne nulle part l'évaluation des activités proposées dans le plan d'action, du moins,

pour informer le lecteur de la cohérence de la gestion des affaires internes. Dans la plupart des rapports que nous avons consultés, plusieurs éléments sont rappelés sans apporter du nouveau à l'image de marque du CAI. Par exemple, les buts et objectifs, historique du CAI, « nos valeurs », « notre philosophie d'intervention », etc. reviennent dans tous les rapports et remplissent les pages pour ne rien apporter de pertinent sur ce qui est réalisé en lien avec ce qui a été prévu dans le plan d'action. Ils ont déjà leur place bien implantée dans les textes de base comme le règlement intérieur, le statut, la charte ou, dans le cas du CAI, le « Code éthique » et les règlements généraux ». Dans un rapport annuel en général, il est encouragé de parler davantage des aspects du plan d'action qui ont été réalisés. Lorsque, par exemple, dans le plan d'action de 2014-2015 le CAI s'est fixé comme objectif de « Développer et consolider le partenariat », le rapport de cette année-là devrait rappeler cet aspect et dire au lecteur ce qui a été fait, ce qui reste à faire ou quelles leçons tirerions-nous des réussites ou de échecs de cette activité prévue en amont dans le plan d'action.

Ce qui est aussi observé dans ce rapport 2014-2015 c'est le fait que certaines activités non prévues dans le plan d'action soient mentionnées, et fièrement. En effet, nulle part dans le plan d'action de l'année ci-dessus citée on évoque clairement les « réalisations concrètes ». Certes, les activités socioculturelles et éducatives s'accomplissent dans le cadre des actions globales du CAI. C'est pourquoi on peut se retrouver au cours de l'année avec une activité non prévue par le plan d'action annuel. Cependant, il serait cohérent d'en faire mention, par exemple, en indiquant dans un volet du plan que certaines activités (sous forme de projets) pourraient s'implanter au cours de l'exercice d'une année sans que le plan n'ait rien prévu.

Dans le rapport annuel de 2018/2019, nous constatons que l'organisme fonctionnait avec cinq (5) employés et une douzaine de bénévoles. On ne sait pas vraiment comment assurer le suivi des activités réalisées annuellement par ces ressources humaines. Le rendement de chacun de ces employés et des bénévoles ne peut pas être évalué lorsqu'on ignore leurs missions ou les tâches liées à leurs postes de travail respectifs. C'est pourquoi nous proposons une nouvelle façon de faire en insistant sur l'importance de bien se former et s'informer à partir des expériences des organismes pairs. Nous souhaitons que la coordonnatrice prenne le temps de consulter les organismes communautaires expérimentés,

lire leurs documentations (textes de base, plans d'action annuelle, rapports, etc.). Tout ceci enrichit. Nous avons appris à l'ÉNAP qu'en matière de gestion administrative et de conception des documents, il faut éviter « d'inventer la roue ». On devient efficace en copiant la réussite des plus anciens, en s'inspirant des modèles de gestion qui ont fait leurs preuves. Alors, il n'est pas question ici d'avoir une démarche extraordinaire pour initier le changement souhaité au CAI. Si le plan stratégique ne constitue pas encore un outil de travail inspirant pour les gestionnaires de l'organisme, il peut attendre. Cependant, le plan annuel doit être mis en place chaque année, mais surtout, le rapport annuel devra témoigner des réalisations prévues dans ce plan et informer le lecteur des imprévus et difficultés rencontrées au cours de cette année. C'est important de prendre au sérieux ce détail et de veiller à bien lier le rapport au plan d'action annuel.

3. Le rôle l'équipe administrative

Nous l'avons déjà évoqué, aucun des textes de base actuels ni les rares plans d'action mis en place durant l'existence du CAI ne décrivent les rôles et responsabilités des employés. Dans aucun autre document, il est fait mention des tâches du directeur général (aujourd'hui remplacé par la coordonnatrice générale), des intervenants et l'agent de développement culturel. Déjà à ce niveau, il est difficile de vérifier la pertinence du recrutement de ce personnel. En matière de gestion administrative, cette absence de précision peut générer des failles à tous les niveaux du fonctionnement d'une organisation. Comme le dirait Mintzberg (2004), il y a une absence de configuration organisationnelle claire. Cela nous préoccupe et c'est pourquoi nous souhaitons consacrer quelques lignes sur ce sujet.

Dans ce contexte de reconstruction profonde du CAI, nous sommes en mesure de situer minimalement les causes des difficultés liées à sa gestion globale. La coordonnatrice, n'ayant pas une idée claire de son rôle de gestionnaire, travaille comme elle peut pour conduire l'organisme à bon port, malgré sa connaissance limitée de la gestion administrative. Elle part de l'intervenante sociale au rôle de gestionnaire, sans connaître les bases de la gestion administrative. Imaginons donc le niveau de ses difficultés lorsqu'aucun texte ne lui suggère d'agir en se référant à protocole de fonctionnement. Or dans la petite histoire des OBNL, plusieurs expériences démontrent que les grands organismes communautaires qui ont eu du succès en matière de gestion (en général) sont

très rarement dirigés par des gens formés en administration. Très souvent, on a comme directeur ou coordonnatrice une personne avec une formation en travail social. Nous n'avons pas eu le temps de nous documenter sur la question pour mieux expliquer ce phénomène, mais c'est une réalité qui nécessite d'être soulignée dans cette partie du rapport. Donc la coordonnatrice actuelle est capable de remettre la direction du CAI à son niveau souhaité. Cependant, il lui faut proposer une base. Alors l'une des solutions pour remédier à ce problème, et nous insistons là-dessus, c'est la clarification et le renforcement des textes de base, dans lesquels les rôles, tâches et responsabilités sont bien redéfinis. C'est pourquoi la coordonnatrice (qui est déjà recruté par le CA) doit faire des propositions d'amendements des textes de base qui lui confèrent certains pouvoirs, entre autres, le recrutement des employés. À ce propos, c'est elle qui propose la méthode du recrutement, décrit le poste et indique le profil du candidat idéal recherché, comme cela a été fait avec le recrutement du stagiaire. Après cela, elle devra mettre en place un comité de recrutement composé d'au moins deux personnes en dehors d'elle. Il est aussi important de garder les traces de chaque opération, autrement dit, la documenter et la classer dans les dossiers de recrutement (employés et bénévoles).

En bref. Généralement le CA assure une mission de pilotage des politiques et de surveillance de la gestion de l'organisation. Par exemple, nous proposons que le rôle du CA se limite à :

- S'occuper des orientations, objectifs et stratégies à long terme de l'organisation ;
- Appuyer la coordonnatrice dans l'élaboration et adoption d'un plan stratégique (minimalement le plan d'action);
- Adopter des politiques et s'assurer de l'existence d'un processus de gestion de risques (ressources) ;
- Adopter le budget annuel ;
- Embaucher et évaluer la coordonnatrice ;
- Exercer une fonction de surveillance de l'orientation de l'organisme suivant les objectifs adoptés ;

Quant à la coordonnatrice, nous proposons les fonctions suivantes :

- Gérer les activités courantes de l'organisation ;
- Appuyer de son équipe, mettre le plan stratégique en vigueur à l'aide des plans d'action ou plans d'activités ;
- Appliquer les politiques de l'organisme ;

- Mettre le processus de gestion risque en œuvre ;
- Respecter le budget annuel établi et faire un suivi régulier au CA ;
- Embaucher et évaluer les employés de l'organisme ;
- Être des responsables ressources humaines, financières et matérielles de l'organisme ;

C'est à travers cette précision que CAI se donne une configuration administrative et l'on est capable de mettre en place un organigramme de gestion.

Enfin, nous insistons sur le fait que des ressources au Québec et au gouvernement fédéral existent pour accompagner tout organisme « débutant » ou en reconstruction de ses acquis. Nous nous référons, une fois de plus, à l'organisme **Bénévole d'expertise**. C'est une ressource à exploiter sans hésiter dans ce contexte de révision et de réorganisation des processus de travail au CAI.

4. Le financement

Il est difficile pour nous de parler avec précision des finances du CAI. Dans notre mandat, la question n'est pas posée. Voilà pourquoi nous ne nous sommes pas intéressés aux rapports financiers de l'organisme. Toutefois, nous pouvons dire globalement que le CAI a des difficultés financières, principalement à propos du financement de base pour son fonctionnement. Selon les informations recueillies au cours de nos entrevues avec les principaux membres du CA et les employés actuels et anciens, le CAI avait ce financement de base venant de la congrégation des Pères Jésuites de Québec. À la création de l'organisme, les Jésuites auraient investi environ 80 000 \$ canadiens en 2014. Mais cette somme, semble-t-il, diminuait chaque année jusqu'à (zéro) 0\$ au début 2018. Ce qui oblige donc l'organisme à réduire ses charges (le nombre du personnel a diminué drastiquement entre 2016 et 2018). Aujourd'hui, il survit avec des petites subventions obtenues çà et là, mais les montants consistants viennent des gouvernements fédéral et provincial. Ces subventions s'obtiennent à travers des projets ponctuels. L'argent permet de répondre aux besoins de base : salaires, fournitures de bureau, etc. Mais cela reste très modeste pour un organisme qui ne cesse d'être sollicité par sa clientèle. La recherche de fonds est un grand défi pour les dirigeants du CAI.

Dans le contexte actuel, il est difficile de compter sur d'autres potentiels bailleurs de fonds que les gouvernements fédéral et provincial. Même si nous observons que la situation de la pandémie favorise une augmentation vertigineuse des sollicitations du CAI par ses clients, la concurrence et les exigences sont rudes pour gagner les subventions consistantes d'un ministère ou d'un organisme public. C'est un défi qui occupe la plus grande partie des disponibilités de la coordonnatrice actuelle. Elle travaille beaucoup sur le montage des dossiers de subventions que l'organisation même de son travail et de l'équipe à sa charge. Cette question du financement préoccupe aussi l'ensemble du CA. Cependant, obtenir les financements gouvernementaux de façon permanente serait l'idée, même souhaitée. Maintenant, la question se pose sur la façon dont les dirigeants du CAI s'y prennent pour attirer l'intérêt des ministères ou organismes publics qui seraient tentés de les accompagner dans leur mission. C'est le lieu ici pour nous d'apporter quelques modestes idées, notamment en proposant des démarches pertinentes visant à rehausser la crédibilité de l'organisme aux yeux de ses potentiels financiers gouvernementaux. Parmi les pistes qui ne seront pas non négligeables, nous réitérons l'importance du renforcement des textes de base. Aussi, si le CAI compte majoritairement sur les financements publics, il va falloir prêter attention sur la Loi de 2000 portant sur l'administration publique au Québec. Cette Loi met aussi l'accent sur l'importance d'une organisation sérieuse de se doter d'un plan stratégique. Or, le CAI ne s'est pas encore donné du mal pour mettre en place un tel document. Est-ce urgent? Oui. Toutefois, si le plan stratégique n'en est pas une aux yeux des membres du CAI, il importe de bien travailler sur les plans d'action.

Pour conclure cette partie touchant aux finances du CAI, nous reconnaissons notre absence d'expertise nécessaire pour mieux conseiller la coordonnatrice dans sa quête de stabilité financière. Le seul conseil judicieux que nous pourrions donner c'est d'insister sur l'importance de redorer l'image de marque du CAI. Cela passe par le renforcement, la clarification des textes qui permettent d'identifier l'organisme et son rôle dans la communauté, mais surtout le ou les aspects qui le différencient des autres OBNL en immigration. Aussi, **Bénévole d'expertise** est une ressource à consulter à ce sujet.

C. L'exploitation du MOFF (Menaces, opportunités, forces et faiblesses)

Le MOFF est un outil d'analyse qui nous permet de juger de l'efficacité du projet de changement organisationnel chez CAI, en fixant du regard sur les menaces, les opportunités, les forces et les faiblesses.

1. Les menaces

Le CAI n'a pas de financement de base. La menace principale c'est de ne pas trouver un ministère ou un organisme public pour la stabilité de ses finances.

Il existe beaucoup d'organismes à Québec qui offrent une panoplie de services (francisation, l'aide à l'intégration, à l'emploi, etc.) à la population immigrante. Parmi ces organismes, certains sont publics financés directement par les gouvernements. On dira donc que le « marché » est « serré ». Ces organismes constituent une menace pour le CAI. Ce dernier devra se démarquer dans un milieu où la plupart des acteurs cherchent aussi des financements pour la mise en œuvre de leurs missions et l'atteinte des objectifs. De plus, même si le gouvernement du Québec manifeste une volonté de renforcer les outils d'intégration de la population immigrante, force est de constater que les ressources disponibles sont parfois mal réparties entre les régions, par exemple c'est plus à Montréal que les ressources sont dirigées.

2. Opportunités

Les opportunités du CAI aujourd'hui sont sérieusement basées sur les nouvelles Lois de l'immigration au Québec. Le gouvernement de la Coalition avenir Québec (CAQ) veut investir beaucoup de moyens sur l'intégration des immigrants que sur leurs entrées massives sur le territoire québécois. C'est le moment ou jamais de marquer son point pour un financement régulier du gouvernement. En ce temps de pandémie, les gouvernements (provincial et fédéral) financent et subventionnent beaucoup de programmes d'aide à la population vulnérable y compris la population immigrante. Il est possible au CAI de s'informer sur ces programmes afin de tirer son épingle du jeu. Aussi, malgré la présence d'autres organismes travaillant dans le domaine, les besoins de la population immigrante en termes de francisation, intégration, etc., demeurent insatisfaits. Il faut aussi dire que la

ville de Québec continue d'attirer des immigrantes et immigrants, qu'elles ou ils soient étrangers ou Canadiens anglophones.

3. Les forces (atouts)

Le CAI a cette chance que tous ceux qui travaillent pour sa mission actuelle (le CA et l'équipe de gestion) ont d'abord été bénévoles. Ils sont une force pour la survie de l'organisme. Dans l'équipe d'administration et de gestion, l'harmonie semble régner entre les employés et les membres du CA. Aussi, le fait d'être un relai pour les autres organismes de soutien aux immigrants pourrait être considéré comme une force sur le plan intervention concrète.

4. Faiblesses

L'organisme ne s'est pas encore donné un ou des textes de base solide. Le code d'éthique et les règlements généraux manquent d'efficacité. Aussi, l'absence du plan stratégique, d'un plan d'activités ou plan d'action qui échelonne la mise en œuvre d'un plan stratégique sur une base annuelle constitue également une faiblesse. Enfin, les membres de l'équipe de gestion n'ont pas de base en gestion administrative et organisationnelle.

D. Plan stratégique et son importance pour le CAI

Dans cette partie de réflexion, nous voulons mettre en évidence l'importance pour le CAI d'envisager de travailler avec un plan stratégique. En mai 2000 en effet, le gouvernement du Québec a créé la Loi sur l'administration publique (LAP) pour mettre l'accent sur la priorité accordée à la qualité des services aux citoyens. Dans cette Loi, il est établi que le personnel de l'administration publique travaille en suivant un cadre de gestion axée sur les résultats et sur le respect du principe de la transparence (2010). Cette Loi touche indirectement les institutions ou organisations qui soutiennent l'État dans son rôle de servir aux citoyens. Ainsi, les organismes qui travaillent pour les immigrants sont aussi encouragés à œuvrer avec un plan stratégique. En effet, un plan stratégique est un document important pour chaque organisation ou entreprise qui a de l'ambition. Il lui permet de résumer, dans un document conçu en équipe, la façon dont elle envisage de fonctionner et de se développer au cours des trois à cinq prochaines années. En fait, ne pas créer un plan stratégique revient à dire indirectement que le CAI voudrait naviguer dans des eaux

inconnues sans carte, faire une randonnée dans une forêt d’Afrique sans boussole. Sans cet instrument de travail, l’organisme démontre déjà qu’il ne peut pas rivaliser d’adresse avec la forte concurrence, la forte sollicitation du gouvernement par les OBNL. C’est pourquoi l’incertitude est grande depuis quelques années pour combler certaines exigences et tenter d’obtenir les subventions publiques stables et consistantes. Il est donc nécessaire de bien planifier la suite des choses avec cette nouvelle équipe de gestion. Nous ne pouvons pas travailler en profondeur sur la conception d’un plan stratégique pour le CAI avec le temps imparti dans le cadre de ce stage. Néanmoins, nous pouvons donner quelques grandes lignes. Précisons que le plan stratégique est un document qui doit être clair, direct et facile à comprendre. Il peut comprendre, entre autres, les éléments importants suivants:

- Mission, vision et valeurs défendues par le CAI;
- Un aperçu des forces et des faiblesses de l’organisme;
- Un regard des possibilités et des menaces à la concurrence et aux nouvelles lois gouvernementales;
- Dresser une liste des objectifs stratégiques;
- Une description des facteurs qui pourraient faire émerger le CAI;
- Du plan stratégique découleront les plans d’action;
- Du plan budgétaire et opérationnel;
- Des modes de suivi et d’évaluation détaillée;
- Mesurer la réussite des actions; etc.

Il est donc difficile, au stade actuel de la relance du CAI, de ne pas proposer avec insistance la rédaction d’un plan stratégique en bonne et due forme. Qui doit s’en occuper? La conception d’un plan stratégique est un travail d’équipe, initiée et organisée par la direction générale, dans le cas du CAI, c’est la gestionnaire. C’est le moment de travailler fort là-dessus, car le gouvernement de François Legault semble être très ouvert pour les projets qui mettent en valeur l’intégration des immigrants au Québec.

E. Manuel de procédure de travail

La création et la rédaction d’un petit manuel interne de procédures de travail fait partie des tâches que la coordonnatrice doit réaliser dans le cadre actuel de révision et de réorganisation des choses. Le manuel de procédure est un outil efficace, mais de contrôle

aussi. C'est un ensemble de règles et d'orientations permettant à tout employé travaillant pour une organisation de remplir correctement sa fonction⁷. Ce manuel permettra à la coordonnatrice de circonscrire son autorité et ses limites, mais aussi, il donne la possibilité aux collaborateurs, même les bénévoles de rester dans leurs zones d'action sans nuire au travail des autres.

Pour mieux structurer un manuel de procédures, tout doit partir de la mission et des activités régulières du CAI. L'information est la clé de toute bonne gestion. La gestionnaire a le devoir de s'informer de façon profonde, précise et complète sur la mission, les objectifs et les activités régulières et ponctuelles de l'organisme. Lorsqu'on maîtrise la mission, les objectifs et les activités qui en découlent, la gestion administrative du travail se fait aisément. Concrètement et dans un premier temps, nous estimons que la coordonnatrice du CAI doit connaître et maîtriser le processus de la prise en charge d'un client du début jusqu'à la fermeture de son dossier. Cela lui permet d'organiser son travail au quotidien en sachant par quoi commencer lorsqu'elle arrive au bureau, mais aussi, elle est en mesure de confier une tâche à un de ses collaborateurs en toute confiance. Si ce processus n'est pas encore formellement écrit, c'est le moment de le faire. Il est question d'élaborer la procédure à suivre pour répondre au besoin d'un client : accueil, ouverture de dossier à travers le complément ou remplissage des formulaires (aspect administratif), la mise en place d'un plan d'intervention (aspect clinique), le suivi/accompagnement (notes évolutives du dossier) et le moment où on décide de fermer un dossier. Deuxièmement, il faut identifier les moyens qui permettent de créer des liens avec les autres organismes travaillant dans le même domaine d'activité. C'est important de l'écrire dans le manuel. Cette démarche permet au CAI d'élargir son réseau de contacts et de s'informer sur différents sujets : financement, nouvelles Lois, bénévolat, etc. Troisièmement, la coordonnatrice a le devoir de mettre en place un plan de visite de potentiels financiers et bailleurs de fonds. Cela contribue à la préparation de l'organisme vers son ouverture aux institutions de l'État et autres bienfaiteurs. Ça aussi, il faut l'inscrire dans le manuel. Le quatrième point implique la détermination des rôles et tâches des différents employés. C'est

⁷ HENRY Alain et DAVERAT Ignace (2001), *Rédiger les procédures de l'entreprise : guide pratique*. 3ème édition, Editions d'organisation, Paris, 184 P.

ici qu'est décrite la prise en charge des ressources humaines. Dans ce document de procédure de travail, la coordonnatrice élabore le processus de travail de chaque poste. On entre ici dans configuration structurelle des tâches. Dans le cinquième point, il faut mettre en place un plan de communication interne à l'organisme. Ce plan de communication est basé sur la nouvelle façon de fonctionner. On inscrit dans cette partie du manuel les grandes étapes pour rendre publique toute information pertinente liée aux prises de décision de la hiérarchie. Tout doit être clair et transparent. Par exemple, tout le monde doit être au bureau à 9h 00, le dîner se prend à midi, deux (2) fois 15 minutes de pause dans une journée de travail, chaque intervenant doit mettre sur le bureau de la coordonnatrice son rapport mensuel, trimestriel ou annuel à une période du mois ou de l'année, etc.

VII- La gestion de changement

Tout ce qui est proposé jusqu'ici pourrait constituer un gros changement. D'où l'importance de mettre en place des techniques visant à gérer ces changements. De façon simple, nous envisageons la définition de gestion du changement comme la manière de faire face, d'opposer et de réagir à toute forme de changements (Richard Soparnot, 2009). Nous prévoyons que les propositions faites pour améliorer et développer la gestion administrative et organisationnelle du CAI pourraient provoquer quelques perturbations. Cela oblige l'organisme dans son ensemble à passer par des périodes de transition en raison de ces changements. Cette période permet d'identifier les difficultés qui empêcheront la mise en application des nouvelles mesures et la façon de fonctionner. Face au CA par exemple, la coordonnatrice développera une certaine autonomie de gestion, y compris au niveau de la gestion financière. Ce changement pourrait entraîner des tensions lorsque les choses ne sont très clarifiées en amont. Pour mettre de son côté toutes les chances de réussir la transition vers les changements, la coordonnatrice doit cultiver un climat de confiance. En ce sens, elle doit impliquer dans ses démarches de changement tous les acteurs, les informer, les sensibiliser sur les bienfondés, les objectifs et les retombées des nouvelles orientations. Au cas où il y a résistance, il faut prendre du recul dans l'optique d'observer comment ces résistants s'y prennent pour nuire aux projets de changement. C'est dans ce contexte qu'il convient de laisser les gens exprimer les résistances sans les critiquer, en montrant que vous êtes du même côté, mais que l'adaptation aux nouveaux modes de

fonctionnement prend du temps chez certaines personnes. Il faut aussi rassurer les gens en leur disant que leur réaction (la résistance au changement) est normale.

Mais en observant le contexte actuel du CAI, le changement devrait passer avec moins de résistance parce que tous ceux qui sont impliqués dans la gestion des activités attendent avec impatience ce changement. Tout dépendra désormais de l'impact de celui-ci sur l'émancipation de l'organisme et la fierté que cela va créer chez chaque acteur.

Conclusion

Nous sommes à la fin de notre stage au CAI. Notre mandat consistait à accompagner la coordonnatrice dans son processus de révision et de réorientation de la gestion de l'organisme. Ce travail semblait nous soumettre à une obligation de proposition des pistes de solutions aux problèmes rattachés au mandat initial. Avec les ressources à notre disposition, nous avons fait le maximum possible pour apporter des réponses aux problèmes posés par ce mandat, mais aussi, d'autres situations observées sur le terrain nous ont incité à suggérer quelques pistes de solutions. Elles ne sont pas forcements extraordinaires, mais le contexte du stage, notamment avec la situation difficile imposée par la pandémie, nous aimerions dire que le produit a été livré. Les résultats de ce travail ne pouvaient pas prendre sa forme actuelle sans l'accompagnement remarquable de la coordonnatrice du CAI, mais surtout la rigueur de l'encadrement notre directeur de stage à l'ÉNAP.

Bibliographie

Bénévole Canada (2016). Guide de gestion des bénévoles : Une ressource pour les fournisseurs de services qui viennent en aide aux nouveaux arrivants au Canada.

Bordeleau, Y. (1998). Carrière de consultant, Concepts et applications, Montréal, 2^e éditions, Éditions Nouvelles AMS.

- Cattan, M. (2013). Guide des processus, Afnor Éditions, Paris, p. 90-105; 123-140.
- Chédotel F. (2005). « L'improvisation organisationnelle Concilier formalisation et flexibilité d'un projet », Dans *Revue française de gestion* 2005/1 (no 154), pages 123 à 140.
- Claude G. (2019). *La méthode de l'observation pour vos recherches : définition, types et exemple*, <https://www.scribbr.fr/methodologie/matrice-swot/?unapproved=266377&moderation-hash=9dd22e0775b02ebb4c2fde1482efc4ac#comment-266377>
- Coco Info-Sheet, « Les règlements généraux des organismes sans but lucratif », <https://coco-net.org/wp-content/uploads/2015/03/Re%CC%80glements-ge%CC%81ne%CC%81raux-2012-FR.pdf>.
- Collerette P, Delisle G., et al (1997). *Le Changement Organisationnel: Théorie et Pratique*, éditions PUQ.
- Demers C., « De la gestion du changement à la capacité de changer. L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui », *Gestion*, Vol. 24, n° 3, 1999, p. 131-139.
- Dogui, K. (2020), *Stratégies d'échantillonnage, Méthodes de collecte de données, Méthode de recherche et d'intervention*, École Nationale d'Administration Publique.
- Dorvil H. (2007). *Problèmes sociaux: Théories et méthodologies de la recherche*, Tome III, PUQ.
- Gagnon Y. (2010) : *Les problèmes organisationnels : formulation et résolution*, Presse Universitaire de Montréal (PUM). H. Mintzberg (1986 a), « Structure des organisations », Editions Organisation/Agence.
- Institut Numérique (2013). <https://www.institut-numerique.org/i-demarche-delaboration-dun-manuel-de-procedures-51e903d47f09f>
- Jaujard F. (2011). « La transition de rôle, concept opératoire de gestion du changement » Dans *Revue française de gestion* 2011/5 (n° 214), pages 29 à 44.

Loi sur l'administration publique, mise à jour le 1^{er} juin 2018.

Mintzberg H (1986). *Le pouvoir des organisations*, Editions Organisation/Agence d'Arc.

Mintzberg H (1989 a), « Le management, voyage au centre des organisations », Editions Organisation/Agence d'Ar

Mintzberg H (2004). *Le management : voyage au centre des organisations*, 2e éd. rev. et corr édition.

Sopanot R, (2009). « Vers une gestion stratégique du changement : une perspective par la capacité organisationnelle de changement », *Dans Management et Avenir* 2009/8 (n° 28), pages 104 à 122.

Thietart R.-A. (Dir.) (2014). *Méthode de recherche en management*, 4e édition.