



RÉPONSE AU DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL

Aylmer, le 15 juin 2019
Jean-François Tremblay, Ph. D
Sébastien Rivard Ph. D (c)

Messieurs,

Nous avons pris connaissance du rapport final et des recommandations que vous nous avez fait parvenir. Nous souhaitons d'abord vous remercier de votre patience puisque les circonstances de cette enquête et les nombreux délais ne vous ont certes pas facilité la tâche et nous avons grandement apprécié votre expertise.

Par la présente, nous désirons répondre aux recommandations que vous avez formulées et nous partagerons cette réponse aux membres du Club de soccer Aylmer afin d'honorer les engagements que le Conseil d'administration a pris à l'automne 2018.

1. **Élaboration et mise en place d'un processus de dotation formel pour les cadres et les employés**

Le Conseil d'administration (CA) s'est déjà engagé à réaliser un processus formel d'embauche pour le poste de directeur général. Nous attendons d'une part les conclusions de votre enquête et d'autre part le résultat des nombreux changements effectués depuis l'automne 2018 dans l'organisation du travail afin d'être en mesure d'identifier les responsabilités, les tâches, les conditions de travail et les compétences requises pour chacun des postes. Nous avons créé une description détaillée de chacun des postes. Nous comptons afficher le poste de DG à l'automne 2019 pour une date d'embauche en octobre 2019.

2. **Formation d'un comité exécutif au sein du conseil d'administration ou formation d'un comité « ressources humaines »**

Puisque la formation d'un comité exécutif comporte un certain nombre d'inconvénients et qu'il y aurait maintenant un consensus selon lequel l'existence d'un comité exécutif ne correspond pas aux meilleures pratiques de gouvernance¹, nous favorisons plutôt la formation d'un comité ad hoc des ressources humaines.

3. **Formulation d'un plan stratégique**

Au cours des trois dernières années, les administrateurs du CSA avaient entamé un processus d'amélioration continue du fonctionnement du club et avaient adopté en ce sens des énoncés de mission, vision et valeurs. La formulation d'un plan stratégique était à l'ordre du jour pour 2018 mais la situation de crise à laquelle nous avons dû faire face ne nous a pas permis d'aller de l'avant avec ce projet. Nous connaissons l'importance d'un plan stratégique comme outil privilégié pour réaliser notre mission et atteindre nos objectifs à long terme.

Ainsi, le comité de gouvernance se penchera au cours des prochains mois sur l'élaboration d'un plan de développement stratégique en lien avec le Programme de reconnaissance des clubs lancé par Soccer Canada en collaboration avec Soccer Québec. Ce programme énonce des normes tant au niveau de la gouvernance que du plan sportif.





4. Conception et implantation d'une politique encadrant les rôles et les pouvoirs de la direction

Depuis la formation d'un comité responsable de la création et de la révision périodique des politiques en 2017, le CA du CSA a adopté progressivement une série de politiques telles que recommandées par Roméo Malenfant². La description détaillée du poste directeur général nous aidera à établir les lignes directrices des limites et responsabilités de la direction. Des politiques seront adoptés afin de mieux encadrer son travail.

5. Mise en place d'un programme d'embauche équitable

Vous écrivez dans votre rapport que la nationalité semble être un critère de sélection pour l'embauche des techniciens et nous aimerions nuancer cette affirmation.

D'une part, tous les postes de techniciens qui ont été affichés au cours des dernières années l'ont toujours été sur une multitude de plateformes au niveau régional, provincial et international. Une exigence sine qua non étant la maîtrise du français parlé et écrit, les candidats qui nous envoient leur CV proviennent forcément de pays majoritairement francophone dont la France.

D'autre part, pour les postes de techniciens salariés à temps plein, le CSA privilégie les candidats titulaires de la Licence B nationale, qui offre des garanties certaines quant au niveau de formation. Le CA étant dorénavant impliqué dans toutes les embauches au sein du club, nous serons en mesure de nous assurer que l'équité est respectée dans le processus d'embauche.

Enfin, au cours des dernières années, le CSA a utilisé à plusieurs reprises le programme de l'Office Franco-québécois pour la jeunesse afin d'obtenir les services pour des périodes de 6 ou 12 mois des stagiaires français. Ce programme permet à des jeunes entraîneurs en recherche d'emploi de venir travailler au Québec tout en étant rémunérés par l'équivalent français de l'assurance emploi. Pendant leur séjour chez nous, il n'en coûte que 400\$ par mois au club, ce qui est très avantageux. Dans ce cas, il s'agit principalement d'utiliser les services d'entraîneurs qualifiés pour combler des besoins surtout pendant la période estivale qui s'avère très occupée pour un club de soccer à un tarif particulièrement avantageux. En raison de la nature même du programme, les entraîneurs recrutés sont nécessairement Français. À notre connaissance, il n'existe pas d'entente équivalente entre le Québec et d'autres pays francophones dont nous pourrions bénéficier.

6. Élaboration d'une politique de traitement des plaintes des membres et des salariés

Nous avons adopté à l'automne 2018 une politique contre le harcèlement au travail qui indique pour les employés les démarches à suivre en cas de plainte. Cette politique a été annexée à leur contrat d'embauche. Une personne du CA a été mandatée pour recevoir toute plainte des employés.

Les membres du club ont déjà été invités à plusieurs reprises à s'exprimer via des formulaires en ligne (au sujet du nouveau site web, au sujet de l'Infolettre, par exemple). Ces formulaires sont reçus de façon anonyme au club et les membres du CA peuvent y avoir accès. Une politique formelle à ce sujet sera élaborée sous peu par le comité de gouvernance pour adoption par le CA d'ici à février 2020.





De plus, dans le cadre du programme de reconnaissance des clubs, nous avons créé des politiques pour la protection des enfants. Un formulaire de dénonciation est disponible sur le site internet du club et toute plainte est acheminée directement au membre du CA qui a suivi la formation spécifique à ce sujet tel que demandé par Soccer Québec. Les démarches à suivre sont également disponibles sur le site internet du CSA.

7. Formation en gestion et cadre légal pour un nombre minimal à déterminer de membres du CA

Bien que dans un monde idéal, tous les administrateurs au sein d'un CA devraient avoir reçu ou au moins être disposés à recevoir une formation en gouvernance, il nous semble utopique d'exiger dans nos statuts et règlements que ce soit le cas, du moins pour l'instant. Le recrutement d'administrateurs s'avère déjà suffisamment compliqué sans y ajouter des contraintes importantes. Cependant, nous croyons que d'encourager les administrateurs à s'inscrire à une formation en gouvernance du Centre de justice de proximité de l'Outaouais ou de Soccer Québec, lorsqu'offerte, tel que nous l'avons fait au cours des trois dernières années, n'est pas suffisant. Nous pourrions suggérer aux candidats de s'engager à participer à une telle formation au cours de leur premier mandat et également offrir des formations à l'interne sur la gouvernance.

Afin de faciliter l'accès des administrateurs aux différents documents de références qui sont disponibles en ligne (la série « 20 questions que les administrateurs de société devraient poser sur ... » les documents de la formation de Soccer Québec pour les administrateurs de clubs, les documents de Soccer Canada et Soccer Québec sur le programme de reconnaissance des club), une banque de documents a été créé sur la plateforme du club à laquelle tous les administrateurs ont accès. Enfin, le CSA a mis à disposition des administrateurs les livres de références tels que « La Gouvernance et le Conseil d'administration » et « Améliorez la gouvernance de votre OSBL {Un guide pratique} » et leur conseillera dorénavant d'en avoir fait la lecture avant même les élections.

8. Communications fréquentes et messages aux employés directement du CA

Nous en sommes à explorer les meilleurs moyens pour maintenir les canaux de communication entre les employés et le CA. Le Directeur Technique est invité à participer aux rencontres du CA depuis le printemps dernier. Nous souhaitons également inviter de façon périodique chacun des employés à venir présenter au CA un dossier sur lequel il travaille par exemple.

9. Évaluation du rendement 360°

Au printemps 2018, le comité d'évaluation du rendement du directeur général était en train de réviser l'entente de rendement annuelle existante afin d'y ajouter les résultats obtenus en interrogeant les parties prenantes sur la performance du directeur général à l'aide du questionnaire proposé par Don Taylor³ dans le document de référence pour les administrateurs d'OSBL. Ce type d'évaluation du rendement 360° pourra être étendu à l'ensembles des employés du CSA. Dans un premier temps, il nous semble prioritaire de mettre ce processus en place pour la direction générale.

10. Scinder le poste de directeur général et de directeur technique





Suite aux indices que vous nous avez fournis dès le début du processus de diagnostic organisationnel concernant la difficulté de trouver chez un même individu les compétences en gouvernance et des compétences techniques au soccer, le conseil d'administration a immédiatement décidé de séparer ces deux postes et de doter le CSA d'un directeur général en bonne et due forme. Cette mesure a été mise en place dès l'automne 2018 et dans la mesure où les moyens financiers du club le permettent, elle sera maintenue de façon permanente.

11. Pratique d'étalonnage

Il nous semble effectivement une bonne idée d'observer et de documenter les pratiques organisationnelles d'organisation « étalons » qui sont réputées pour la qualité de leurs pratiques. Considérant les ressources limitées d'un organisme à but non lucratif, il ne nous semble pas réaliste de pouvoir mettre en pratique l'étalonnage concurrentiel. Par contre, les normes émises dans le programme de reconnaissance des clubs donnent des balises à respecter et remplacent avantageusement une pratique d'étalonnage.

12. Diffusion de l'information aux parents

Depuis le printemps, le CSA diffuse mensuellement à tous ses membres, une Infolettre afin de tenir les membres informés de ce qui se passe au sein du club. Cette publication est disponible en français et en anglais. Afin d'assurer la qualité de la version anglaise, un certain nombre de membres ont été recrutés afin de veiller à la traduction.

Le site web a été renouvelé pour faciliter l'accès des membres à l'information et il est disponible en français et en anglais. Nous utilisons davantage Facebook pour la diffusion de l'information et nous nous efforçons de publier les messages dans les 2 langues, lorsque possible.

Enfin, le directeur général actuel et un des employés maîtrisent suffisamment l'anglais écrit et oral pour s'occuper de la clientèle anglophone. Les autres employés ont mis différentes mesures en marche pour pouvoir améliorer la qualité de leur anglais. Ce sera d'ailleurs un critère qui sera pris en considération dans la description des postes qui est en cours pour de futures embauches. Tel que mentionné dans votre rapport, il ne sera pas question d'inclure une exigence de bilinguisme pour tous les postes puisqu'il importe que la langue de travail soit et reste le français. Nous sommes cependant d'accord avec vous que la clientèle anglophone du CSA puisse obtenir une information sur les activités du club et une rétroaction diligente sur les questions posées dans sa langue. Il en va du respect d'une proportion importante de la population d'Aylmer.

Les membres du conseil d'administration sont déterminés à offrir aux membres du Club de soccer Aylmer un modèle de saine gestion par le respect des meilleures pratiques actuelles de gouvernance tel qu'indiqué dans son énoncé de Vision. La mise en œuvre progressive des différentes mesures que vous nous avez recommandées sauront certainement nous faire avancer dans la bonne direction.

Je vous prie d'agréer l'expression de mes meilleurs sentiments,

Julie Morissette

Présidente du conseil d'administration
Club de soccer Aylmer

