



**Concours KGP 2019 - 10e édition**

# **Étude d'un cas académique pour le concours KGP**

## **Partie 1**

À L'INTENTION DES PARTICIPANTS INSCRITS AU CONCOURS KGP AU NIVEAU PREMIER CYCLE

RÉDIGÉ PAR MARIE-CLAUDE PETIT ET THIBAUT COULON

Version française

**COMITÉ ORGANISATEUR DU CONCOURS  
KGP 2019**

## Virage visionnaire au Centre Nouvel'R<sup>i</sup>

**1<sup>er</sup> novembre 2019, 18h45.** Margaux, diplômée en service social âgée de 24 ans, rentre chez elle l'esprit bien occupé. Elle a accepté une offre qu'elle était à des lieux de s'attendre à recevoir en raison de sa méconnaissance et de son inexpérience en matière de gestion de projet – enfin, en matière de gestion tout court!

Dès lundi, elle se retrouvera donc, à titre de consultante, en charge de son premier projet à gérer au profit du Centre Nouvel'R (CNR), un jeune organisme de bienfaisance mis sur pied pour assurer le bien-être des immigrants arrivés au Québec depuis moins de cinq ans<sup>ii</sup> et pour lequel elle fait du bénévolat depuis 2016.

Le directeur général (DG) du CNR, Mattéo Lemieux-Jimenez, vient de lui confier la responsabilité d'entreprendre et de mener à terme un projet pour l'organisme. Matteo n'est pas inquiet des lacunes avouées de Margaux. Bien que stratégique, ce projet comporte surtout de la recherche. Ce pour quoi, pendant ses études universitaires, Margaux a maintes fois pu démontrer ses compétences!

Dans un premier temps, Margaux devra explorer et identifier des méthodes, des processus et des outils qui pourraient faire partie de ce qu'il appelle une «trousse de gestion de projet» pour soutenir les activités du service des Communications et développement philanthropique<sup>iii</sup> de l'organisme.

Quand le contenu de cette trousse aura été validé et accepté par le conseil d'administration (CA)<sup>iv</sup>, elle devra dans un deuxième temps assurer le déploiement de ce dispositif au sein de ce même service.

Quoi que ce second volet puisse sortir Margaux des sentiers battus, Mattéo se montre également confiant puisque celle-ci possède de grandes qualités humaines.

### ***Besoins et objectifs stratégiques du CNR***

D'après ce qu'a compris Margaux, ce projet d'élaboration et d'implantation de trousse de gestion de projet a pour but de permettre au CNR d'être plus compétitif sur le « marché » du financement des organismes à but non lucratif (OBNL).

Le nombre d'œuvres de bienfaisance est en effet florissant au Québec<sup>v</sup>. De plus, il y a des causes qui tendent à mobiliser davantage l'intérêt et l'envie de donner des bailleurs de fonds voire à les émouvoir beaucoup plus que celle de l'intégration sociale des nouveaux arrivants<sup>vi</sup>.

À l'instar d'autres OBNL qui désirent aussi assurer la pérennité de leurs services, le CNR doit compter sur des parts suffisantes de financement. Et cela, peu importe si elles proviennent des gouvernements (fédéral, provincial, municipal), des fondations publiques (ex. Centraide du Grand Montréal) et privées, qu'elles soient québécoises (ex. Fondation Lucie et André Chagnon) ou canadiennes (ex. Canadian Tire Jumpstart Charities / Œuvre bon départ de Canadian Tire), ou qu'elles soient attribuées sous la forme de dons de particuliers.

Mattéo croit qu'en dotant le CNR de bonnes pratiques en gestion de projet, l'organisme pourrait mieux s'en sortir. Les objectifs stratégiques les plus urgents à atteindre sont les suivants :

- Soumettre à toutes les entités subventionnaires sollicitées des demandes de financement et des propositions de projets<sup>vii</sup> aussi complètes que solides<sup>viii</sup> afin d'augmenter les chances du CNR d'obtenir une évaluation favorable des comités en charge de l'étude des dossiers<sup>ix</sup>. Les critères d'évaluation des demandes de financement des organismes de bienfaisance ne sont pas les mêmes pour toutes les entités donatrices<sup>x</sup> et l'équipe du service des Communications et développement philanthropique doit non seulement en être consciente mais aussi pouvoir adapter ses façons de faire ;
- Stimuler l'intérêt et donner confiance aux philanthrocapitalistes ou « philanthrepreneurs », ces acteurs de la nouvelle philanthropie<sup>xi</sup> pour qui la notion d'investissement n'est pas systématiquement synonyme de charité<sup>xii</sup>, en démontrant davantage de professionnalisme en matière de gestion de projets philanthropiques<sup>xiii</sup> et de liens entre les projets proposés et la mission des organisations<sup>xiv</sup>;
- Supporter la gestion de portefeuille de projets et le pilotage des programmes et des projets du CNR de façon plus efficiente et efficace (ex. gestion des priorités, des attentes) ;
- Réduire au minimum le nombre de projets qui ne parviennent ni à terme ni à atteindre pleinement les objectifs pour lesquels ils ont été entrepris et apprendre de ces situations.
- Gérer dans les règles de l'art de la gestion de projet la toute première campagne annuelle de financement en 2020-2021.

Le déploiement officiel de la trousse de gestion de projet au sein du service des Communications et développement philanthropique est attendu au plus tard le 2 mars 2020. Cette livraison concordera, à deux mois près, avec le lancement de la toute première campagne annuelle de financement du CNR dont l'objectif est d'amasser 1 million \$. Cette campagne de financement viendra aussi souligner le 5<sup>e</sup> anniversaire du CNR<sup>xv</sup>.

Cette entrée d'argent tout neuf permettra de financer l'entièreté du nouveau programme «100%» du CNR (ex. recrutement et rémunération de personnel pour supporter ses activités, achat de matériel, etc.) qui a été développé l'an dernier par le service des Communications et développement philanthropique à partir des besoins manifestés par la clientèle-cible ayant participé à des groupes de discussion (*focus group*).

Les initiatives « 100% » du CNR vont comme suit :

<b>100% Budget</b>	Activités de littératie financière
<b>100% Élèves</b>	Aide aux devoirs et à la persévérance scolaire et rattrapage scolaire pour les 6-12 ans
<b>100% Jeunes</b>	Activités culturelles, sociales et ludiques pour les 5-12 ans
<b>100% Mère</b>	Activités visant à améliorer les connaissances et les compétences parentales et l'insertion sociale pour les jeunes mères

### ***Margaux, de super-bénévole à chargée de projet « par accident »***

Malgré la pression du temps, le fait qu'elle parte de zéro en matière de recherche d'informations formelles en gestion de projet et qu'elle doive assurer le changement du côté du service des Communications et développement philanthropique, Margaux se veut confiante en ses moyens.

Reconnue à titre de super-bénévole<sup>xvi</sup> depuis son entrée au CNR, il est vrai qu'elle est grandement appréciée par tous les employés et bénévoles avec lesquels elle a collaboré dans le cadre de différentes initiatives destinées à la clientèle-cible.

C'est d'ailleurs grâce à sa personnalité aimable, à son sens aigu de l'analyse et à sa façon très diplomatique de partager avec ses pairs ses savoirs, savoir-faire et savoir-être en matière de service social<sup>xvii</sup> qu'elle s'est vu remettre début juin, à l'occasion du tout premier cocktail de reconnaissance des bénévoles – une initiative de Mattéo, la plaque « Bénévole en or du Centre Nouvel'R – 2019 ».

La confiance de Margaux repose aussi sur l'appui indéfectible que lui a promis de lui assurer Mattéo qui devient *de facto* son client. Cet appui, elle l'apprécie grandement puisqu'elle sait qu'elle se retrouve à la tête de ce projet « par accident »<sup>xviii</sup>.

En vérité, ce n'est pas ce type de défi professionnel qui interpelle Margaux. Son diplôme de baccalauréat en sciences sociales en poche depuis la fin d'avril, elle souhaite plutôt obtenir un poste de travailleuse sociale au sein d'un Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux (CIUSSS)!

« *Mais ce sera certainement un quatre mois vite passé et je pourrai toujours faire valoir cette expérience de gestion de projet dans mon CV et en entrevue quand je me remettrai à la recherche d'un emploi* », conclue-t-elle en pensée pour s'encourager.

### ***Mattéo-le-sauveur***

Entré en poste il y a 15 mois dans le but de redresser la situation financière du CNR<sup>xix</sup>, Mattéo possède malgré sa jeune trentaine une intéressante feuille de route.

Détenteur d'un baccalauréat en comptabilité, d'une maîtrise en médiation interculturelle et bientôt finissant du MBA-Cadres en entreprises collectives, il a été intervenant humanitaire au profit de quatre missions de la Croix-Rouge canadienne en zones d'urgence et de conflits au Moyen-Orient (ex. en Syrie) et, pendant deux ans, a occupé un poste de responsable de projets dans le cadre du programme ALLIÉS de la fondation McConnell<sup>xx</sup>.

Son énergie à embrasser avec autant d'amplitude la vie et à donner de lui-même, il la puise dans ses souvenirs et espoirs d'enfance. Né dans un milieu très favorisé, admirateur inconditionnel de ses parents, un médecin et une ingénieure Sans Frontières Canada, il s'est

très tôt fixé comme objectif de suivre leurs traces pour également faire sa marque par le biais de gestes concrets à portée sociale et politico-économique.

Son désir de venir en aide à des organismes de bienfaisance qui œuvrent pour le bien-être de clientèles immigrantes s'inscrit dans cette foulée. Ce qui explique pourquoi Jean Lemaistre, président du CA du CNR a sans hésitation décidé de le recruter au début de l'été 2018.

Mattéo devenait ainsi le deuxième DG du CNR en remplacement de Gabriella Sanchez, une pétillante et très imaginative femme de 45 ans malheureusement emportée trop tôt par un cancer foudroyant.

### ***Genèse du mandat de Margaux***

**Presque un an plus tôt, soit le 12 décembre 2018.** Un soir de réunion du conseil d'administration de l'organisme, Mattéo, alors en poste comme DG depuis seulement six mois, lance l'idée de tenir un lac-à-l'épaule<sup>xxi</sup>.

À la demande du président et des administrateurs interloqués, Mattéo s'explique en ces termes :

*« Tout comme moi, vous savez que la concurrence entre les organismes de bienfaisance pour obtenir du financement public comme privé est plus féroce que jamais...*

*Que la demande en services de toutes sortes de la part de notre clientèle-cible ne cesse d'augmenter – non seulement au sein de notre arrondissement mais partout dans la province où les nouveaux arrivants essaient de s'installer...*

*Que nos sources de financement sont très peu diversifiées en comparaison avec d'autres organismes qui, par exemple, bénéficient de l'aide de Centraide ou encore de celle de fondations privées ou de grands donateurs...*

*Que nous peinons à recruter de nouveaux donateurs dont des grands justement...*

*Et, dans cette même veine, que nous devrions au plus tôt nous préoccuper de la montée des donateurs qui, tels les philanthro-capitalistes et les milléniaux<sup>xxii</sup>, acceptent de donner aux organismes de bienfaisance seulement s'ils sont convaincus que leur don aura un impact<sup>xxiii</sup>...*

*Aussi, je crois que l'énoncé de mission, les valeurs et la vision du CNR pourraient avantageusement être revues à partir de ce que nous voulons qu'il devienne et des objectifs que nous voudrions le voir atteindre.*

*C'est pourquoi, ce soir, je propose au CA que le CNR enclenche à court terme un exercice de réflexion stratégique.*

*Autrement, et cela sans vouloir être alarmiste – quoique les données soient là pour le prouver, la menace de fermeture qui planait sur le CNR avant mon arrivée en poste fera inévitablement surface! »*

Il n'en fallu pas plus comme discours de la part de Mattéo pour convaincre le président du CA et ses membres. Dès l'issue de la réunion, tous les employés du CNR<sup>xxiv</sup> ainsi que les

bénévoles au cœur de sa mission tel Margaux reçurent une invitation à participer à ce lac-à-l'épaule.

Cette invitation plut grandement à Margaux. Quelque chose lui disait que ce lac-à-l'épaule allait apporter un vent de changement « pour le mieux » au CNR. Comme le printemps qui chasse enfin un trop long hiver, en fait!

Pendant ses années de bénévolat au CNR, combien de projets tout aussi fabuleux qu'essentiels pour les nouveaux arrivants dans l'arrondissement Margaux a-t-elle vu naître de l'imagination de Mme Gabriella, l'ancienne DG?

Des dizaines sans doute! Mais les projets qui ont le plus marqué Margaux ce sont ceux qu'elle a vu s'éteindre faute de ressources financières.

Outre les nombreux projets mort-nés du CNR, elle se souvient aussi de la dizaine de mises à pied d'employés que l'organisme ne parvenait plus à rémunérer, cela même à temps partiel.

« *L'argent, dans le secteur communautaire, c'est le nerf de la guerre!* » répète-t-on d'ailleurs inlassablement au CNR. « *Quel cercle vicieux quand même* », se désola-t-elle en pensant à Claire, Pedro, Jorge et à d'autres employés si dévoués pour la cause et dont la majorité avaient été recrutée pour l'ouverture du CNR.

### ***Un lac-à-l'épaule mi-chaud mi-froid***

**14 avril 2019, 17h00.** Margaux est attablée en compagnie d'Astrid Tabengie<sup>xxv</sup> à La Panthère verte, leur restaurant préféré. Excitée, elle lui confie avec volubilité les points forts de sa journée.

Astrid, une nouvelle bénévole au CNR depuis un mois à peine, n'était pas présente au lac-à-l'épaule. C'est pourquoi elle accorde toute son attention aux paroles de Margaux.

« *Quelle journée extraordinaire! Si tu savais, Astrid, combien je me sens privilégiée d'avoir été invitée à participer à cette rencontre! Tout le monde du CNR était là! Enfin, je veux dire le CA, Mattéo et tous les employés.*

*Nous étions seulement deux bénévoles : Jocelyne Provost<sup>xxvi</sup> et moi. Tu sais Jocelyne, là, je te l'ai présentée la semaine dernière... C'est celle qui a participé à l'élaboration du programme «100%» avec le service des Communications et développement philanthropique? Enfin, si tu ne te souviens pas d'elle, ça n'a pas trop d'importance.*

*Pour en revenir à la rencontre d'aujourd'hui, écoute ça : pendant tout l'avant-midi, c'est Julie Drolet, de l'émission Les Ex à Radio-Can' qui nous a présenté les résultats d'une enquête que le CNR avait commandé à une firme de relations publiques.*

*Cette enquête a permis de confirmer ce qu'à peu près tout le monde à l'interne savait déjà : la question de l'intégration des nouveaux arrivants qui préoccupe autant la population québécoise que les élus, le fait qu'il a beaucoup d'organismes en compétition pour obtenir du financement toutes causes confondues, que nos dépenses risquent toujours de dépasser nos revenus<sup>xxvii</sup>, les raisons pour lesquelles les donateurs donnent ou ne donnent pas au CNR, la trop faible présence du CNR sur les médias sociaux, l'absence d'un porte-parole, la perception toujours aussi positive de notre clientèle à l'égard de nos services, etc.*

*Puis, après le lunch, l'animatrice nous a présenté les interventions projetées du CNR pour la prochaine année et nous a demandé de travailler en petits groupes pour les discuter l'une après l'autre et consigner nos points de vue en prévision d'un débriefing en grand groupe. »*

Astrid qui n'avait pas sourcillé depuis le début, décida d'interrompre Margaux :

*« Que retires-tu de tout cela, finalement? »*

Margaux rassembla ses idées et répondit : *« Que du bon! Surtout qu'il y avait un consensus manifeste sur à peu près toutes les solutions proposées par les équipes de travail. »*

Astrid reprit la parole : *« Les solutions, quelles solutions? Et comment furent-elles reçues? »*

Réalisant qu'elle avait oublié de parler de ce point important, Margaux poursuivit : *« Et bien, tous se sont montrés d'accord pour, qu'à court terme, le CNR entreprenne des activités de lobbying auprès des élus et qu'il revampe son site Internet. Par exemple, en ajoutant un bouton « Donnez » bien visible sur chacune de ses pages et en traduisant certaines sections en anglais au profit des nouveaux arrivants qui n'ont aucune connaissance du français.*

*Tandis qu'à plus ou moins long terme, l'idée de lancer la toute première campagne de financement du CNR a entraîné une longue salve d'applaudissements. L'objectif est d'amasser 1 million \$ pour soutenir la mise en œuvre des activités du programme «100%».*

*La seule solution qui a, disons, laissé un froid dans la salle est celle de professionnaliser à la gestion de projet l'équipe du service des Communications et développement philanthropique dans le but d'améliorer la qualité des demandes de subventions, assurer l'arrimage entre les idées de projets et les orientations stratégiques du CNR et démontrer, chiffres à l'appui, que celui-ci a fait réellement un bon usage des dons qu'il reçoit. »*

Cet accueil mitigé interpelle Astrid :

*« Ah, comment ça, un froid? La gestion de projet est partout maintenant. À la Fondation Bille-en-Tête, où j'ai été bénévole avant de me joindre au CNR, tous les événements étaient gérés comme des projets. C'était pas mal plus efficace de travailler avec un plan, d'avoir des rencontres de suivi avec la DG, d'arriver «break even »<sup>xviii</sup> et tout ça! Imagine, c'est en travaillant de cette façon que j'ai appris ce que c'est un post-mortem et à quoi ça sert !»*

Dubitative, Margaux reprend la parole : *« Je veux bien te croire Astrid! Mais tu sais, le CNR ce n'est pas un gros organisme et les personnes qui travaillent au service des Communications et du développement philanthropique sont, comment dirais-je, pas mal plus du genre conformiste qu'avant-gardiste, admettons. Tu auras tôt fait de le découvrir de toute façon quand elles solliciteront éventuellement ton aide comme bénévole pour la grosse campagne qui s'en vient!*

*Enfin, pour en revenir à mon histoire de lac-à-l'épaule, et bien ça c'est conclu avec les mots de Mattéo. Après nous avoir chaleureusement remercié pour notre présence et notre participation, il a affirmé qu'il prendrait quelques semaines pour réfléchir en compagnie du CA des suites à donner à cette rencontre voire même pour prendre le temps d'explorer la faisabilité de certaines des solutions proposées. D'après lui, nous, les employés et les bénévoles, devrions avoir un retour synthèse de ses réflexions pour la rentrée d'automne.»*

Satisfaite de ce qu'elle venait d'entendre, Astrid sourit et lança à Margaux l'idée d'une sortie au cinéma pour aller voir *Capitaine Marvel*. Non seulement voulait faire changer d'air son amie mais elle voulait aussi en profiter car ce soir-là ses sœurs gardaient ses fils.

### ***Le doublé décisionnel de Mattéo***

La période estivale s'étant déroulée sans anicroche au CNR, Mattéo a pu, tel qu'il l'escomptait, explorer la faisabilité des solutions proposées lors du lac-à-l'épaule de la mi-avril.

Une d'entre elle lui tient particulièrement à cœur. Il s'agit de la professionnalisation à la gestion de projet des employés du service des Communications et développement philanthropique.

Bien qu'il se souvienne du tollé que celle-ci avait provoqué quand il l'a invoquée, il est persuadé qu'une trousse de gestion de projet, dûment dotée et déployée procurerait au CNR des retombées qui lui permettrait enfin d'être outillé pour relever les défis et les enjeux contemporains propres à tout organisme de bienfaisance (ex. le financement) et, conséquemment, d'assurer sa pérennité.

Faisant fi des commentaires réticents qu'il avait pourtant notés sur sa tablette électronique, il se met à penser à un porteur de projet. Son esprit cesse de voguer lorsqu'il pense à Margaux. « *Mais oui, voilà ma candidate idéale pour ce projet! s'exclame-t-il à haute voix dans son bureau. Grâce à sa rigueur et sa grande humanité, Margaux pourra, j'en suis persuadé, mener ce projet de façon hors pair!* »

Après avoir trouvé son numéro de téléphone dans le bon vieux Rolodex des bénévoles, il l'appelle et lui demande si elle peut se présenter vendredi prochain, soit le 1<sup>er</sup> novembre, à son bureau pour discuter d'un sujet important.

### ***Le 1<sup>er</sup> volet du projet de Margaux : un long fleuve tranquille***

**6 décembre 2019, 9h00.** Margaux peut enfin souffler! Mattéo vient de lui apprendre que le fruit de son labeur des dernières semaines, effectué dans le cadre du 1<sup>er</sup> volet du projet de trousse en gestion de projet, a été reçu avec satisfaction hier soir par la majorité des membres du CA lors de leur réunion mensuelle.

Cela signifie donc que ce qu'elle a proposé comme contenu de projet – il faut ici souligner que Mattéo l'a épaulé à quelques reprises au moment de faire des choix, peut désormais passer à la 2<sup>e</sup> étape, soit faire l'objet d'un déploiement au service des Communications et développement philanthropique du CNR.

Margaux ne sait encore cependant si elle sera en mesure de consacrer autant d'heures de travail pour ce second volet du projet. Non seulement compte-t-elle effectuer un voyage de quelques jours à Jacmel pour y visiter sa mère pendant la période des fêtes – elle profite pour ce faire de la période de fermeture du CNR<sup>xxix</sup> mais elle a aussi déjà épuisé la moitié des heures de son contrat<sup>xxx</sup>. « *Qu'importe au fond, s'empresse-t-elle de penser. S'il le faut, j'effectuerai les heures additionnelles sous la forme de bénévolat. J'y suis tellement habituée!* »



## *Le 2<sup>e</sup> volet du projet de Margaux : une opposition larvée*

**9 décembre, 13h00.** Tranquillement installée à son poste de travail, Margaux avale sa soupe aux lentilles en même temps qu'elle termine de mettre à jour son calendrier de projet. Tout à coup, le visage d'Astrid apparaît au-dessus de son cubicule : *«Margaux, il faut absolument que je te parle! lui lance-t-elle le souffle court. Mais pas ici, dehors s'il te plait.»*

Attrapant au passage leur manteau, les deux femmes se dirigent, ni vues ni connues, vers la sortie arrière de l'organisme qui mène au stationnement.

Ce sera là que Margaux apprendra de la bouche de son amie qu'Angel<sup>xxxix</sup>, la cheffe du service des Communications et développement philanthropique s'affaire à soulever contre elle Fanny et Rémi ses employés<sup>xxxix</sup>. Enfin, peut-être pas nécessairement «contre elle» mais du moins contre le déploiement du projet.

Tout en essayant de conserver sa chaleur – le vent est particulièrement froid en cet après-midi de décembre, Margaux réalise qu'elle a omis d'envisager la possibilité de rencontrer une opposition de leur part!

Pourtant, il y avait des signes avant-coureurs qui ne trompaient pas. Surtout les jours où, pendant le 1<sup>er</sup> volet de son mandat, elle cherchait à documenter les besoins du service.

Par exemple, Angel a nombre de fois repoussé les rendez-vous que lui proposait à cette fin Margaux sous prétexte que son service avait du retard dans ses opérations quotidiennes. Et, quand Margaux réussissait à obtenir un peu de temps avec elle, cette dernière avait tendance à jouer à l'avocat du diable. Cela sans compter le fait, qu'elle posait souvent un regard empreint de pitié sur Margaux à chaque fois que celle-ci abordait des facettes de son projet pendant les pauses-café et les pauses-midi.

*« Margaux, tu m'écoutes? »* Depuis environ cinq minutes, Astrid monologuait. Margaux était perdue dans ses pensées à la recherche d'indices de résistance au changement : *«Euh, oui, oui! Que me disais-tu déjà?»* lui répondit-elle désolée.

Astrid se reprit : *« Je te disais que ce midi, en entrant dans la cuisinette pour réchauffer mon repas, j'ai entendu Angel tenir des propos qui ne sont pas près de te plaire! Elle était assise avec Fanny et Rémi qui, ma parole, étaient suspendus à ses lèvres! »*

Curieuse mais aussi inquiète, Margaux la pressa de tout lui raconter : *« Oh, raconte-moi! Raconte-moi! Car si ces propos sont pour avoir des effets sur mon projet, je dois absolument savoir! »*

Astrid lui rapporta alors la conversation qu'elle avait de mémoire enregistrée à la pause-midi entre Angel et ses deux employés : *« Cela fait des mois que je réclame qu'on nous installe un CRM<sup>xxxix</sup> pour remplacer notre base de données maison et ce DG de Mattéo ne bronche même pas!*

*Il veut que l'on collecte de l'argent, qu'on augmente notre base de donateurs, c'est ce qu'on fait! Mais si on avait un CRM, imaginez l'argent de plus qu'on pourrait aller chercher! En plus de ça, on pourrait centraliser toutes les infos sur nos donateurs plutôt que de les avoir éparpillées sur chacun de nos ordinateurs. »*

Sur ce point, Fanny ne peut s'empêcher de réagir : « *Ah! Ça c'est bien vrai Angel! Hier encore j'ai appelé un donateur que Rémi venait tout juste de solliciter et qui lui avait dit qu'il ne pouvait renouveler son don parce qu'il n'avait pas assez de contrats ces temps-ci. Résultat, quand il a compris que je l'appelais pour la même raison que Rémi, il s'est emporté et m'a quasiment accusée de le harceler...!* »

Ce à quoi Angel ne peut s'empêcher d'ajouter : « *Eh que ça me fâche de t'entendre me rapporter ça Fanny! Garde-toi une note là-dessus pour que tu t'en souviennes à notre prochaine réunion d'employés avec Mattéo.* »

Voyant qu'il reste encore 15 minutes à l'heure du lunch, Angel en profite pour renchérir sur les avantages d'un CRM : « *Pour en revenir au CRM, là... En plus, c'est un outil qui permet de faire des reçus [fiscaux] automatique. Vous le savez comme moi comment c'est lourd gérer les reçus à la mitaine?* »

Cette question fait réagir Rémi : « *Aïe! J'vous l'fait pas dire! Tellement, que depuis quelques mois tant qu'un donateur ne me demande pas par lui-même un reçu, j'dis pas un mot! Pourtant, y'm'semble que ça peut être pas mal pratique pour eux d'en recevoir un, surtout si leur don est gros et qu'ils font un bon salaire?!<sup>xxxiv</sup>* »

Sur un ton dépité, Fanny s'exclame : « *Ben c'est ça, après, Mattéo il se demande pourquoi des donateurs qui l'appellent ou qui y écrivent sont frustrés de notre service! En tout cas, en tout cas, en tout cas...* »

Pour boucler la boucle de cette discussion, Angel se risque à partager en saccade quelques autres de ses pensées : « *Voir combien il paie Margaux pour son contrat de consultante! J'parie que ça doit être pas mal plus que ce que coute un CRM!*

*Un CRM, ça c'est de l'investissement sur du long terme! Pas une trousse pleine d'affaires que l'on n'saura même pas utiliser pis qu'on va mettre de côté aussitôt qu'elle aura le dos tourné. Des outils de gestion de projet, c'est bon pour les ingénieurs ça pas pour nous autre dans le communautaire!*

*Pauvre Margaux, si elle avait su dans quoi il l'embarquait le DG! Elle est bien fine mais pas très finaude, comme dirait mon oncle Robert! En d'autres termes, ce n'est certainement pas elle qui oserait mettre son poing sur la table pour faire accepter ses idées!*

*Vous m'trouverez ben fatigante si vous voulez mais moi j'vous le dis, le DG nous installe un CRM pis, comme tous les organismes à qui il nous compare, on devient compétitif demain matin!*

*En tout cas, pour moi, cette histoire d'apprendre à «mieux remplir» des demandes de subvention ça fait pas de sens. Voyons donc, y'a rien de sorcier à remplir ça. Pis comment voulez-vous qu'on désaprenne ce que l'on fait déjà de correct depuis plus longtemps qu'eux autres? Pis à part de ça, on n'a pas le temps au service de s'embarquer dans des nouvelles affaires de même! Y'a toute l'organisation de cette première campagne annuelle qu'il faut faire... On est juste trois pour faire ça et on a à peine commencé à y penser!*

*Bon, pis ça, c'est sans compter son idée de satisfaire les... comment il les appelle déjà? Les philanthro... ca... capitalistes, c'est ça? Voyons donc, un don, c'est un don et ça sera toujours un don! Pourquoi il faudrait tout d'un coup leur rendre des comptes à ces donateurs-là?»*

Une fois mise au courant par son amie bénévole, le sang de Margaux ne fit qu'un tour : «*Moi, incapable de mettre mon poing sur la table!* s'étonna-t-elle. *C'est franchement mal me connaître ça!*»

Au fond, ce que Margaux craignait le plus dans le cadre de ce second volet du projet de trousse, c'était de se retrouver avec un projet échoué sur la conscience.

*« Le déploiement de ce projet de trousse de gestion de projet fait décidemment beaucoup réagir Angel! se risqua d'admettre Astrid. À première vue, la partie m'apparaît en effet loin d'être gagnée pour toi, chère Margaux. Mais pour éviter l'échec, je crois sincèrement que tu n'as pas d'autre choix que de passer à l'action! »*

Tout de go, Margaux s'exclama : « *Ça, je le veux bien, évidemment! La question qui se pose en fait c'est comment m'y prendre pour faire adhérer Angel, Fanny et Rémi à la visée de la deuxième partie de mon projet sans commettre de faux pas diplomatique et en respectant l'échéancier de Mattéo... que je me suis engagée par écrit à respecter!?! Toi qui possède plus d'expérience organisationnelle que moi, pourrais-tu me venir en aide pour ce bout-là?* »

Astrid qui, depuis son entrée au CNR, n'attendait qu'une invitation à faire équipe acquiesça sans hésitation!

## QUESTIONS – PARTIE 1 :

- 1) **Définissez le projet de Margaux. S'il y a lieu, quelles seraient les zones d'ombres de ce projet qui réclameraient d'être éclaircies?**
- 2) **Comment Margaux peut-elle parvenir à faire adhérer les parties prenantes réfractaires à la visée du second volet de son mandat?**
- 3) **Saurez-vous relever le défi? Transposez la planification du projet de Margaux sur MS-Project® et, à des fins de présentation à Mattéo, produisez le rapport de sortie le plus pertinent.**

## PARTIE 1 – ANNEXE 1

### A1.1 PROFIL DU CENTRE NOUVEL'R<sup>xxxv</sup>

- Organisme de bienfaisance enregistré auprès de l'Agence de Revenu Canada (ARC) (no : 129713320 RR 1234) le 23 février 2015, au lendemain de l'obtention de ses lettres patentes auprès du Registraire des entreprises (no : 1143078178) et ouvert le 6 mai 2015 ;
- Situé au 6060, rue Jacques-Cartier, dans l'arrondissement Villeray-Saint-Michel-Parc-Extension ;
- Ses heures d'ouverture sont :
  - Lundi au vendredi de 9h00 à 17h00 ;
  - Cuisine collective : 3<sup>e</sup> samedi du mois de 9h00 à 12h00.
- Sa fondation concorde avec la vague d'immigration syrienne qu'a connu le Québec en 2015-2016 et, parallèlement, l'octroi de généreuse subvention de la part du gouvernement libéral de Philippe Couillard<sup>xxxvi</sup> ;
- Ses fins de bienfaisance sont le soulagement de la pauvreté, la promotion de l'éducation et la prévention des problèmes auxquels sont confrontés les familles, tels que les reconnaît la Loi de l'impôt sur le revenu<sup>xxxvii</sup> ;
- Sa clientèle-cible est composée de nouveaux arrivants reçus au Québec depuis moins de 5 ans et habitant principalement dans Villeray-Saint-Michel-Parc-Extension, tout âge, sexe et provenance confondus ;
- Ses concurrents principaux et de proximité sont Le Centre haïtien d'animation et d'interventions sociales (CHAIS), La Maison d'Haïti, le Service d'aide et de liaison pour immigrants La Maisonnée, le Service d'interprète d'aide et de référence aux immigrants (SIARI) ;
- La dispense des services qu'il propose repose sur l'apport d'une douzaine d'employés ainsi que sur l'implication de 50 bénévoles dont plus de 30% lui est fidèle depuis son ouverture ;
- Sa clientèle-cible bénéficie des services suivants :
  - Aide à la recherche de logement
  - Aide et accompagnement à l'installation et à l'intégration : séances d'information et soutien pour les démarches et procédures administratives d'immigration
  - Ateliers d'initiation à l'informatique
  - Cuisine collective
  - Halte-garderie pendant les activités et les ateliers
  - Médiation interculturelle
  - Programme d'intégration linguistique, cours de francisation et ateliers de conversation française
  - Soutien à l'intégration au marché du travail : aide individuelle, bilan des compétences, rédaction de *curriculum vitae*, atelier de recherche d'emploi
  - Visites d'amitié

- Il ne charge aucun frais pour les services exception faite de 5\$/famille pour l'activité mensuelle de cuisine collective ;
- Son financement provient principalement du gouvernement provincial ;
- Des subventions du gouvernement fédéral, et des dons de fondations privées ainsi que ceux de grands donateurs sont désirés à court terme ;
- Il tiendra sa toute première campagne annuelle de financement en 2020-2021 aux fins de son tout nouveau programme « 100% ».

## A1.2 REVENUS, DÉPENSES ET RÉMUNÉRATION DU CENTRE NOUVEL'R

### A1.2.1 REVENUS DU CENTRE NOUVEL'R AU 2018-03-31 :

<b>Dons pour lesquels on a délivré un reçu</b>	6 921,00
<b>Dons pour lesquels on n'a pas délivré de reçus</b>	5 793,00
<b>Dons d'autres organismes de bienfaisances enregistrés</b>	0,00
<b>Financement gouvernemental</b>	515 712,00
<b>Tous les autres revenus</b>	10 358,00
<b>Total des revenus</b>	538 884,00

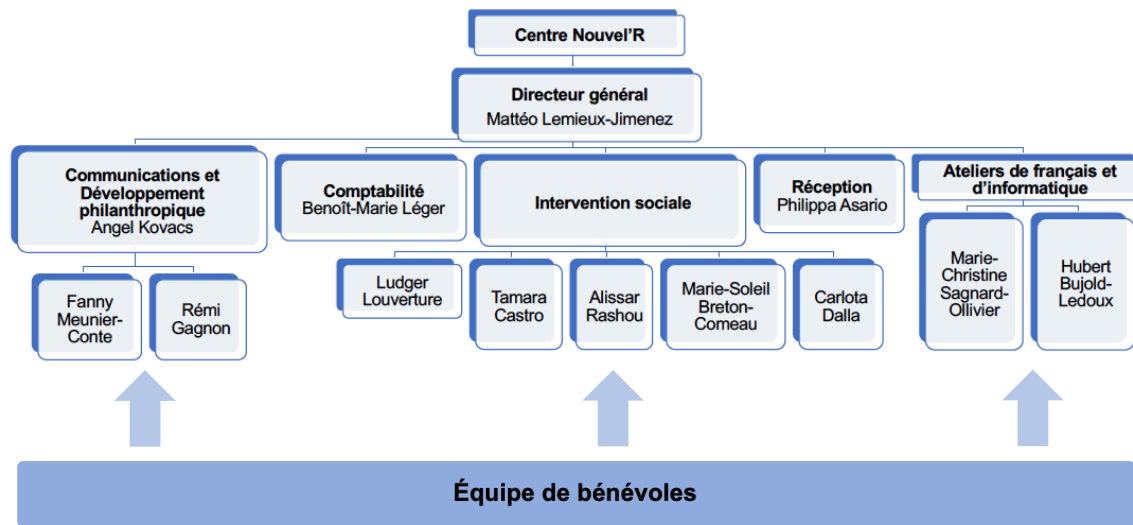
### A1.2.2 DÉPENSES DU CENTRE NOUVEL'R AU 2018-03-31 :

<b>Programmes de bienfaisance</b>	444 325,00
<b>Gestion et administration</b>	20 907,00
<b>Collecte de fonds</b>	26 540,00
<b>Activités politiques</b>	0,00
<b>Dons à d'autres organismes de bienfaisance enregistrés et à des donateurs reconnus</b>	0,00
<b>Autre</b>	0,00
<b>Total des dépenses</b>	491 772,00

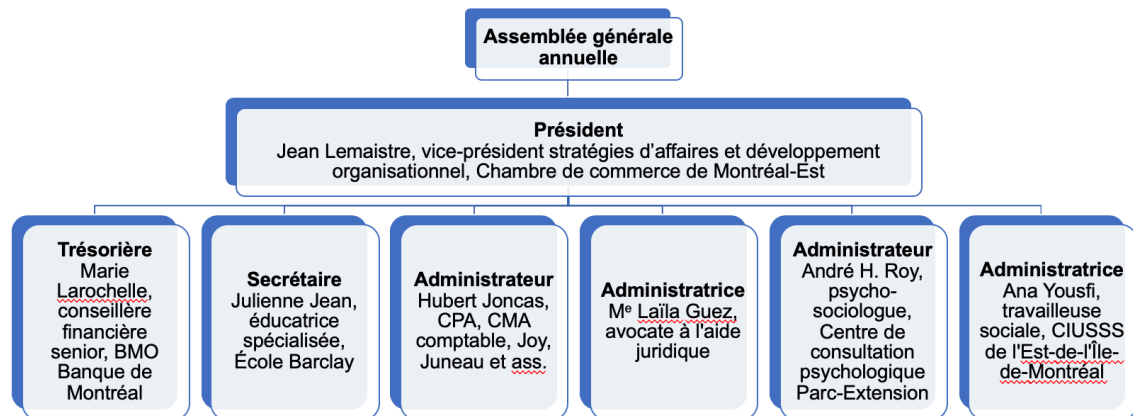
### A1.2.3 RÉMUNÉRATION :

<b>Rémunération totale pour tous les postes</b>	425 000,00
<b>Employés à temps plein</b>	13
<b>Employés à temps partiel</b>	0
<b>Honoraires de professionnels ou de consultants</b>	3 550,00
<b>Postes à temps plein rémunérés</b>	
\$1 à 39,999	12
\$40,000 à 79,999	1

### A1.3 ORGANIGRAMME DES POSTES À TEMPS PLEIN DU CENTRE NOUVEL'R



### A1.4 COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU CENTRE NOUVEL'R





## **PARTIE 1 – ANNEXE 2**

### **ACTIVITÉS PRINCIPALES DU SERVICE COMMUNICATIONS ET DÉVELOPPEMENT PHILANTHROPIQUE**

#### **Collecte de fonds**

- Publipostage ;
- Sollicitation et renouvellement (fidélisation) de dons par téléphone ;
- Organisation d'événements de collecte et production du matériel afférent ;
- Entretien de la base de données des donateurs (ex. gestion des doublons).

#### **Communication avec les donateurs**

- Développement et mise en place d'outils de communications (ex. infolettre) ;
- Maintien de la communication entre l'organisme et les donateurs (ex. réponses aux questions) ;
- Mise en œuvre du programme de reconnaissance des donateurs (ex. ajout de noms au tableau des donateurs à l'accueil, envoi de cartes d'anniversaire papier signées de la main de la direction générale).

#### **Développement**

- Diversification des revenus de l'organisme afin d'assurer la pérennité des services de l'organisme et de l'organisme lui-même ;
- Développement de programmes en lien avec les orientations stratégiques du CNR ;
- Participation aux rencontres du personnel avec la direction générale.

## PARTIE 1 – ANNEXE 3

### CHRONOLOGIE DES ÉVÈNEMENTS

Évènements	Dates
Enregistrement du Centre Nouvel'R auprès de l'Agence Revenu Canada	23 février 2015
Ouverture du CNR	6 mai 2015
Début des études de 1 <sup>er</sup> cycle de Margaux en service social à l'Université de Montréal (UdeM)	6 septembre 2016
Recrutement de Margaux à titre de bénévole au CNR	19 septembre 2016
Menace de fermeture du CNR annoncée aux employés	18 mai 2017
Recrutement de Mattéo à titre de DG du CNR	26 juin 2018
Mattéo émet la proposition de tenir un lac-à-l'épaule devant le CA	12 décembre 2018
Tenue du lac-à-l'épaule du CNR	14 avril 2019
Fin des études de 1 <sup>er</sup> cycle de Margaux en service social à l'UdeM	28 avril 2019
Remise de la plaque « Bénévole en or – 2019 »	7 juin 2019
Offre du mandat à Margaux	1 <sup>er</sup> novembre 2019
Début du mandat de Margaux	4 novembre 2019
Acceptation du livrable du 1 <sup>er</sup> volet du projet de Margaux	5 décembre 2019
Déploiement attendu de la Trousse de gestion de projet (livrable du 2 <sup>e</sup> volet du projet de Margaux) au sein du service des Communications et développement philanthropique du CNR	2 mars 2020
Lancement prévu de la 1 <sup>ière</sup> campagne annuelle de financement du CNR dont l'objectif est de 1 million \$	6 mai 2020

## **PARTIE 1 – ANNEXE 4**

### **LES PROFILS**

#### **A4.1 PROFIL DE MARGAUX PLAMONDON :**

- 24 ans et célibataire depuis peu ;
- Diplômée de 1<sup>er</sup> cycle en service social de l'Université de Montréal ;
- Super-bénévole au Centre Nouvel'R (CNR) depuis déjà trois ans ;
- Employée à temps partiel et au salaire minimum chez Café Saint-Henri dans le Mile-Ex ;
- Son revenu moyen pendant ses études s'élevait à 14 000\$ (emploi à temps partiel, contrat d'auxiliaire de recherche et bourses d'excellence) ;
- Elle dépense très peu mais effectue un à deux voyages par année dans le Sud. Ses destinations préférées sont Jacmel (Haïti), parce qu'elle y visite sa mère biologique qu'elle a eu la chance de retrouver en 2010 lors d'une mission d'aide humanitaire aux lendemains du terrible tremblement de terre qui a secoué le pays, et Belize-City (Belize) pour son accès à la mer des Caraïbes ;
- Habite dans l'arrondissement Plateau-Mont-Royal, à quelques coins de rue du parc Wilfrid-Laurier, depuis 2016 année où elle a débuté ses études universitaires et à investir de son temps au CNR, mais a grandi à Pointe-aux-Trembles au sein d'une famille «arc-en-ciel» en raison de son adoption de cinq enfants issus d'autant de pays ;
- Se déplace à vélo et trouve pour ce faire le concept du Bixi génial quand elle ne peut accéder au sien.

#### **A4.2 PROFIL DE ASTRID TABENGIE :**

- 32 ans, mère de deux garçons, des jumeaux de 10 ans ;
- Originaire du Congo, elle débarque au Québec sans son mari mais avec ses jeunes enfants en 2014 pour y rejoindre ses deux sœurs propriétaires du salon Coiffure Congo Hairstyle établi dans Hochelaga-Maisonneuve ;
- Il y a un an, elle a entrepris de suivre des cours en comptabilité et gestion au Cégep de Maisonneuve pour aider l'entreprise familiale à mieux composer avec les chiffres ;
- Elle a été bénévole pour la Fondation Bille-en-tête pendant deux ans. Sans savoir exactement pourquoi, la cause de la maladie mentale chez les jeunes la touche profondément ;
- C'est en s'impliquant dans lors d'évènements de collecte de fonds pour la Fondation Bille-en-tête qu'elle découvre qu'elle est une «joueuse d'équipe» ;
- Son arrivée au CNR comme bénévole remonte au 18 mars. C'est une mère de famille qui habite le même immeuble qu'elle qui lui a parlé des services exceptionnels qu'elle et son mari y ont reçu en matière de francisation. Quand Margaux et elle se sont croisées, elle se sont *illico* liées d'amitié! ;
- Elle adore le cinéma hollywoodien, surtout les films de super héros.

#### **A4.3 PROFIL DE JOCELYNE PROVOST**

- 58 ans, veuve, mère de trois filles et grand-mère de deux petites-filles ;
- Jeune retraitée du réseau des bibliothèques de la Ville de Montréal, elle a, dans les dernières années, prit part à la réalisation de projets de sensibilisation à la lecture des jeunes et des tout-petits ;
- L'activité de stimulation précoce 100% mère-enfant « Lis-moi une histoire... » du programme « 100% » est son idée et elle en est très fière ;
- Plutôt discrète, elle est très rigoureuse et apprécie donner un coup de main quand on la sollicite ;
- Elle aimerait trouver un travail rémunéré sur une base à temps partiel – elle mettrait l'argent gagné de côté pour les études futures de ses petites-filles, mais préfère pour l'instant se consacrer à son bénévolat au CNR.

#### **A4.4 PROFIL DE ANGEL KOVACS :**

- 56 ans, originaire de La Plaine (rive-nord de Montréal) mais habite à Montréal où année après année elle part à la recherche d'un nouvel appartement ;
- Divorcée depuis 15 ans de Jules Kovacs dont elle a tout de même conservé le patronyme (son nom de jeune fille est Lizotte), elle n'a pas eu d'enfant parce qu'un enfant, prétend-elle « *ça t'enlève de ta liberté* » ;
- Elle a une formation d'aide aux bénéficiaires en milieu hospitalier, un métier qu'elle a occupé pendant 20 ans à l'hôpital Santa Cabrini situé dans l'arrondissement Saint-Léonard à Montréal ;
- C'est en travaillant à Santa Cabrini qu'elle a pu apprendre et perfectionner son anglais oral ;
- Entrée au CNR dès son ouverture, elle a d'abord bénévole puis employée et cheffe du service des Communications et du développement philanthropique ;
- Elle aime raconter haut et fort à qui veut l'entendre ses états d'âme surtout les négatifs ;
- Tient à ce que le travail soit bien fait et toujours selon ses priorités ;
- Elle exige l'ordre dans les dossiers de son service. « *Rien de plus normal, soutient-elle, on est au service de la communauté!* » ;
- Très appréciée par les employés du CNR, elle a reçu – et non sans grande fierté! la plaque « Gestionnaire en Or du Centre Nouvel'R – 2019 » à l'occasion du tout premier cocktail de reconnaissance des employés, une autre initiative de Mattéo ;
- Maîtrise parfaitement la suite Office et raffole des médias sociaux lesquels, selon elle, aurait dû être « inventés » lorsqu'elle avait 20 ans.

#### **A4.5 PROFIL DE FANNY MEUNIER-CONTE :**

- 26 ans, en couple depuis huit ans avec un « éternel » étudiant inscrit à un baccalauréat par composantes à la TELUQ ;
- Elle a elle-même complété une formation à la TÉLUQ, soit un baccalauréat *es arts* puis un certificat de relations publiques de l'Université de Montréal ;
- Adore les chats. Elle en possède trois qui règnent en rois chez elle

- Elle est propriétaire depuis 2012 d'une maison de «patrimoine modeste» (*shoebox*), sur la rue Clark dans Rosemont-La Petite-Patrie ;
- Recrutée en mai 2018 au CNR, soit aux lendemains de son stage au service des Communications et du développement philanthropique, elle est depuis amenée à jouer plusieurs rôles : tenir à jour le site Internet du CNR, développer les argumentaires de collecte de fonds, organiser les événements de collecte de fonds et solliciter directement les donateurs (ex. renouvellement des dons) ;
- Elle aimerait un jour devenir coopérante à l'international mais tant qu'elle ne parviendra pas à accepter de s'éloigner de sa famille elle craint que ce rêve ne se réalise jamais.

#### **A4.6 PROFIL DE RÉMI GAGNON :**

- 46 ans, célibataire ;
- Il a rejoint les rangs du CNR l'an dernier car la cause de l'intégration sociale lui tient à cœur ;
- Auparavant, il a été travailleur de rue pendant 10 ans auprès des sans-abri de la communauté autochtones du centre-ville de Montréal. Son expérience la plus riche, remonte à 2014, lorsqu'il faisait partie de la clinique mobile de médiation interculturelle du Centre d'amitié autochtone de Montréal. Deux fois par semaine, en soirée, il sillonnait les rues de Montréal, aux abords des endroits fréquentés par de jeunes autochtones (métros Atwater, Place-des-arts, etc.) à bord d'un petit fourgon dont l'intérieur avait été aménagé en bibliothèque ;
- Bien qu'il soit conscient que c'est l'argent de donateurs qui permet de soutenir des programmes et des services, il se rend compte que la collecte de fonds n'est pas sa tasse de thé ;
- Mais cette situation s'explique peut-être aussi parce que le travail de terrain, à l'extérieur des murs d'un bureau et en présence de «vrai monde», lui manque énormément.



**Concours KGP 2019 - 10e édition**

# **Étude d'un cas académique pour le concours KGP**

## **Partie 2**

À L'INTENTION DES PARTICIPANTS INSCRITS AU CONCOURS KGP AU NIVEAU PREMIER CYCLE

RÉDIGÉ PAR MARIE-CLAUDE PETIT ET THIBAUT COULON

Version française

**COMITÉ ORGANISATEUR DU CONCOURS  
KGP 2019**

## Coups de théâtre au Centre Nouvel'R

**9 décembre 2019, 7h15.** Fébrile, Margaux enfle son manteau et ses bottes, attrape son cellulaire, son sac à dos et ses clés et sort de chez-elle. Afin d'être certaine d'arriver à l'heure au CNR, elle décide d'enfourcher son vélo plutôt que de prendre le bus. En mettant le cap sur l'organisme, le courriel laconique qu'elle a reçu la veille au soir lui revient en tête. *«Quel pourrait bien être l'objet de cette réunion extraordinaire?»* se demande Margaux en tâchant d'éviter les nids-de-poule qui criblent le parcours de la piste cyclable de l'avenue Christophe-Colomb vers le nord.

Quand Margaux franchit la porte d'entrée de l'organisme, il est 7h45. Il lui semble détecter une atmosphère inhabituelle. Mis à part le ronron de la distributrice à café, aucun son ne se fait entendre et il n'y a personne en vue.

Au détour du couloir qui mène aux espaces de travail, elle se retrouve face-à-face avec Julienne : *«Ah! Margaux, te voilà! s'exclame celle-ci. Vient vite! Nous n'attendons plus que toi pour clore notre réunion!»*

Dans la grande salle, la tension est palpable. C'est en croisant furtivement le regard de Mattéo, que Margaux saisit que l'échange à venir aura une portée sérieuse sur l'avenir du CNR voire même sur son projet.

Les remerciements d'usage émis, le président du CA Jean Lemaistre s'éclaircit la voix et, à l'adresse de Margaux, dit sans détour : *«Margaux, je t'annonce que Mattéo ne sera plus DG du CNR. Le siège social de la Croix-Rouge lui a proposé un poste de gestionnaire au développement stratégique. Une offre que nous ne pouvons malheureusement pas concurrencer... Sa dernière journée parmi nous a été fixée au 19 décembre. Le temps que nous lui trouvions un remplaçant, j'assurerai l'intérim de la direction générale. Aussi, je te demanderais de demeurer discrète jusqu'à 10h30, le temps que le CA se concerte pour partager officiellement la nouvelle à tous. Avant que nous ne te laissions aller à ta journée, as-tu des questions?»*

Abasourdie, Margaux se sent implorer. Après un rapide tour de table des yeux, elle répond avec une hésitation mal dissimulée : *«Euh... Oui, M. Lemaistre, j'en ai une et elle concerne la suite de mon projet... Euh, enfin, la suite de notre projet à Mattéo et moi. Comme vous le savez, Mattéo fut le promoteur de ce projet depuis le début et à quelques semaines du déploiement de la trousse, je ne vois pas comment je parviendrai seule à livrer ce dispositif. Un fond d'opposition règne toujours au sein de l'équipe du service de Communications et de développement philanthropique et, jusqu'ici, Mattéo a toujours su mieux que moi remettre les choses en perspective, enfin, si je peux m'exprimer ainsi. En ce sens, j'aimerais savoir comment vous, à titre de DG intérimaire, envisagez me soutenir pour la suite de ce projet?»*

Très soucieux de voir le CNR doté de cette fameuse trousse de gestion de projet pour son potentiel de retombées et tout aussi au fait de l'historique de conflit qui prévaut du côté de certains employés, M. Lemaistre s'attendait justement à une telle question de la part de Margaux.

*«Je suis bien au courant de la résistance qui perdure au sein de cette équipe malgré vos efforts à Mattéo et toi et tu m'en vois bien désolé, chère Margaux. C'est d'ailleurs pourquoi je n'hésite pas un instant à te dire que je t'accorderai tout le soutien nécessaire pour la suite de ton projet. Toutefois, il faut que tu saches que du 1<sup>er</sup> au 28 février je serai en déplacement en Europe pour affaires. D'ici là, si tu veux être certaine de pouvoir compter sur moi, peut-être voudras-tu revoir la planification de ton projet pour, par exemple, devancer son déploiement, disons, d'un petit mois<sup>xxxviii</sup>. Qu'en dis-tu?»*

Ce second coup de théâtre déstabilise de nouveau Margaux. Tellement qu'elle en reste bouche bée! Non seulement perd-elle prématurément l'appui indéfectible de Mattéo mais elle ne considère pas l'appui que lui offre M. Lemaistre comme un engagement à 100%. Comment, après avoir si soigneusement planifié son projet pourrait-elle désormais s'y prendre pour faire accepter «beaucoup» plus tôt que prévu la trousse de gestion de projet à Angel et son équipe sans courir le risque de générer un tumulte additionnel lequel, craint-elle honnêtement, risquerait de faire échouer son projet?



## **QUESTION – PARTIE 2**

- 1) Face à ce double retournement de situation, comment Margaux devrait-elle s'y prendre pour la suite sans que le projet ne subisse l'échec tant redouté depuis le début de son mandat? Pourquoi?**

## PARTIE 2 – ANNEXE 1

### Chronologie des évènements bonifiée

Les évènements additionnels, soit à l'annonce à Margaux du départ de Mattéo Lemieux-Jimenez à titre de DG du Centre Nouvel'R, sont en grisé.

Évènements	Dates
Enregistrement du Centre Nouvel'R (CNR) auprès de l'Agence Revenu Canada	23 février 2015
Ouverture du CNR	6 mai 2015
Début des études de 1 <sup>er</sup> cycle de Margaux en service social à l'Université de Montréal (UdeM)	6 septembre 2016
Recrutement de Margaux à titre de bénévole au CNR	19 septembre 2016
Menace de fermeture du CNR annoncée aux employés	18 mai 2017
Recrutement de Mattéo à titre de DG du CNR	26 juin 2018
Mattéo émet la proposition de tenir un lac-à-l'épaule devant le CA	12 décembre 2018
Tenue du lac-à-l'épaule du CNR	14 avril 2019
Fin des études de 1 <sup>er</sup> cycle de Margaux en service social à l'UdeM	28 avril 2019
Remise de la plaque « Bénévole en or du Centre Nouvel'R 2019 »	7 juin 2019
Offre du mandat à Margaux	1 <sup>er</sup> novembre 2019
Début du mandat de Margaux	4 novembre 2019
Acceptation du livrable du 1 <sup>er</sup> volet du projet de Margaux	5 décembre 2019
Annonce du départ de Mattéo à Margaux	9 décembre 2019
Dernière journée de Mattéo au CNR	19 décembre 2019

Période d'absence de Jean Lemaistre, à titre de président du CA et de DG intérimaire du CNR	1 <sup>er</sup> au 28 février 2020
Déploiement attendu de la Trousse de gestion de projet (livrable du 2 <sup>e</sup> volet du projet de Margaux) au sein du service des Communications et développement philanthropique du CNR	2 mars 2020
Lancement prévu de la 1 <sup>ière</sup> campagne annuelle de financement du CNR dont l'objectif est de 1 million \$	6 mai 2020

\*\*\* \*\* FIN DU CAS \*\* \*\*

<sup>i</sup> Le contenu de ce cas est semi-fictif. Sa trame étant à la fois tissée d'éléments issus de l'imagination de sa rédactrice et de son collaborateur et de faits réels.

<sup>ii</sup> Voir Partie 1 – Annexe 1, section A1.1 Profil du Centre Nouvel'R.

<sup>iii</sup> Voir Partie 1 – Annexe 2 Activités principales du service des Communications et développement philanthropique.

<sup>iv</sup> Voir Partie 1 – Annexe 1, section A1.4 Composition du conseil d'administration du Centre Nouvel'R.

<sup>v</sup> Parmi les 60 000 OSBL du Québec, il y a 16 500 organismes de bienfaisance dont près de 14 500 sont des œuvres de bienfaisance et un peu plus de 2 000 sont des fondations publiques et privées. En 2013, les œuvres de bienfaisance étaient toujours aussi concentrées dans les secteurs dits «traditionnels» tels les services sociaux (33%) et la religion (30%). Les secteurs de l'éducation et de la santé n'en comptant qu'environ 10%. Pour plus de statistiques, voir : Gagné, E. et Martineau, V. (2018) *Cartographies de l'écosystème philanthropique*. Québec, Institut Mallet, p. 2-10. Repéré à [http://institutmallet.org/wp-content/uploads/Fascicule\\_cartographies.pdf](http://institutmallet.org/wp-content/uploads/Fascicule_cartographies.pdf)

<sup>vi</sup> Dans son étude sur les tendances philanthropiques québécoises en 2020, la firme Épisode rapporte que le Top 3 des causes jugées les plus touchantes par les Québécois sont : 1) Causes dédiées aux enfants (79%); 2) Causes dédiées aux aînés (54%); 3) Causes dédiées aux personnes vivant avec un handicap physique. Tandis que le Top 3 des secteurs de prédilection pour les dons des Québécois sont : la santé (52%), l'enfance et la jeunesse (37%) et les services communautaires locaux (24%). Repéré à : [https://www.episode.ca/wp-content/uploads/Episode\\_Etude2020.pdf](https://www.episode.ca/wp-content/uploads/Episode_Etude2020.pdf)

<sup>vii</sup> À titre d'exemple, voir cet appel à propositions de projet gouvernemental du ministère de l'Immigration, de la diversité et de l'inclusion du Québec : <https://www.immigration-quebec.gouv.qc.ca/fr/partenaires/programmes-integration/mobilisation-diversite/appel-propositions.html> (consulté le 31 juillet 2019)

<sup>viii</sup> Pour un aperçu des caractéristiques d'une proposition solide, voir cet exemple de la Fondation Sybilla Hesse : <http://fondationhesse.com/soumettre-une-demande/caracteristiques-dune-proposition-solide/> (consulté le 31 juillet 2019)

<sup>ix</sup> Pour un aperçu d'exigences à satisfaire dans le cadre d'une demande de subvention dans le cadre d'un programme d'aide gouvernemental, voir : [https://www.immigration-quebec.gouv.qc.ca/publications/fr/partenaires/PRO\\_MobilisationDiversite.pdf](https://www.immigration-quebec.gouv.qc.ca/publications/fr/partenaires/PRO_MobilisationDiversite.pdf) (consulté le 31 juillet 2019)

---

<sup>x</sup> Voir à cet effet Barry, A. (2017) Le financement des organismes de bienfaisance par les fondations publiques et privées du Québec : une étude empirique des critères de sélection. Thèse, Université du Québec à Montréal, Doctorat en administration. Repéré à <https://archipel.uqam.ca/11222/>

<sup>xi</sup> D'après Olmedo et Ball (2011) le concept de « nouvelle philanthropie » se rapporte à de nouvelles façons de concevoir le don lesquelles, inspirées par des modèles de pratiques en vigueur au sein de l'entreprise privée, donnent aujourd'hui lieu à l'emploi de vocables tels la philanthropie de risque (*venture philanthropy*), les procédures d'évaluation et de vérification (*due diligence*) et solutions d'affaires. Cette situation explique donc pourquoi les « nouveaux » acteurs philanthropiques – connus aussi sous les noms de philanthro-capitalistes ou philanthrepreneurs, veulent s'assurer « *que leurs "investissements" en temps et en argent déboucheront sur des résultats concrets et mesurables.* » Repéré à <https://journals.openedition.org/ries/2210>

<sup>xii</sup> Publié dans le cadre du Sommet de 2014 Culture philanthropique : visages et transformation de l'Institut Mallet cet acte propose, sous un titre éponyme, cinq clés de lecture sociopolitique de la philanthropie financière contemporaine : [https://institutmallet.org/wp-content/uploads/ActesSommet\\_Section4\\_WEB.pdf](https://institutmallet.org/wp-content/uploads/ActesSommet_Section4_WEB.pdf) (Consulté le 31 juillet 2019)

<sup>xiii</sup> Pour un aperçu de ce que pense un bailleur de fonds des demandes de financement, voir : <http://www.imaginecanada.ca/fr/blog/les-demandes-de-financement-vues-par-un-bailleur-de-fonds-first-west-foundation> (Consulté le 3 août 2019)

<sup>xiv</sup> Les jeunes philanthrepreneurs sont encouragés par de plus aguerris à « *résister à la tentation d'embrasser la première cause qu'on leur présente* » en posant beaucoup de questions aux organismes de bienfaisance afin d'en apprendre sur leur écosystème et leurs défis. Aussi, de privilégier les organismes qui se concentrent sur leur mission. Repéré à <https://www.lesaffaires.com/blogues/diane-berard/6-conseils-d-andrew-molson-aux-jeunes-philanthropes/582923>

<sup>xv</sup> Voir Partie 1 – Annexe 3 Chronologie des événements du Centre Nouvel'R.

<sup>xvi</sup> Par définition, un super bénévole est un individu qui donne 10 heures et plus par semaine de son temps personnel à un organisme communautaire (Yung, C. et Einof, C.J. (2018) Super-volunteers : who are they and how do we get one? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 47(4), 789-812).

<sup>xvii</sup> Margaux détient un baccalauréat en service social de l'Université de Montréal (2016-2019). Formation qu'elle a débuté quelques semaines avant d'être recrutée comme bénévole au CNR. Voir Annexe 4 Les profils, section A4.1 Profil de Margaux Plamondon.

<sup>xviii</sup> Le qualificatif « par accident » réfère aux gestionnaires de projet qui, sans en avoir initialement eu l'intention, sont « tombés » dans la profession et, sans pour autant avoir suivi de formation en gestion de projet, se retrouvent avec de telles responsabilités. Voir Richardson, T.M., Earnhardt, M.P. et Marion, J.W. (2015) Is project management still an accidental profession? A qualitative study of career trajectory. *SAGE Open*, 1(10), 1-10. Repéré à <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/2158244015572098> et Darrell, V, Baccarini, D. et Love, P.E.D. 2010. Demystifying the folklore of the accidental project manager in the sector public. *Project Management Journal*, 41(5), 56-63. Repéré à <https://www.pmi.org/learning/library/accidental-project-manager-public-sector-2424>

<sup>xix</sup> Le CNR a failli mettre la clé sous la porte en 2017 à peine deux ans après sa fondation. La difficulté à obtenir du financement ou à le renouveler – lequel provenait essentiellement du gouvernement provincial, représentait déjà un important défi.

<sup>xx</sup> Programme ALLIÉS (2007-2015) repéré à <https://mccconnellfoundation.ca/fr/initiative/allies/>

<sup>xxi</sup> L'expression « lac-à-l'épaule » désigne une rencontre importante tenue à l'écart, généralement dans un endroit naturel et vivifiant, pendant laquelle des partenaires se réunissent pour faire le point, définir des orientations stratégiques et planifier les actions à mettre en œuvre pour faire évoluer une organisation. Repéré à [http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?Id\\_Fiche=8358940](http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?Id_Fiche=8358940)

<sup>xxii</sup> Les milléniaux aussi connus sous les appellations de jeunes du millénaire sont les individus nés entre 1982 et 2000 (Garceau, J. (2012) *La cohabitation entre les générations*. Montréal : Les Éditions La Presse).

Marie-Claude Petit et Thibaut Coulon, professeurs à l'ESG-UQAM en gestion de projet, sont les rédacteurs de ce cas 28 académique.

---

xxiii Un don qui a de l'impact, est un don « investit » à la faveur d'un organisme de bienfaisance pour l'aider à «changer le monde» par l'entremise, par exemple, d'initiatives innovantes et dont les bénéfices seront manifestes pour ceux qui se perçoivent, grâce à leur don, comme participant au changement. Voir La philanthropie d'impact Levier essentiel pour renouer avec la croissance. Présentation à l'occasion du Congrès 2018 de l'Association des professionnels en gestion philanthropique. Repéré à <http://www.apgp.com/wp-content/uploads/2017/12/Cameo-Consultation-Philanthropie-d-impact-V3.pdf> et l'étude *Les tendances philanthropiques québécoises en 2020* de la firme Épisode. Repéré à [https://www.episode.ca/wp-content/uploads/Episode\\_Etude2020.pdf](https://www.episode.ca/wp-content/uploads/Episode_Etude2020.pdf)

xxiv Voir Partie 1 – Annexe 1 Profil du Centre Nouvel'R, section A1.1 Organigramme des employés à temps plein du Centre Nouvel'R.

xxv Voir Partie 1 – Annexe 4, section A4.3 Profil d'Astrid Tabengie.

xxvi Voir Partie 1 – Annexe 4, section A4.2 Profil de Jocelyne Provost.

xxvii Voir Partie 1 – Annexe 1 Profil du Centre Nouvel'R, sections A1.2 Revenus, dépenses et rémunération du Centre Nouvel'R.

xxviii Le terme « *break even* » est l'équivalent en anglais du terme en français « seuil de rentabilité ».

xxix Comme à chaque fin d'année, le CNR sera fermé entre le 20 décembre à 17h00 et le 2 janvier à 12h00.

xxx Le contrat octroyé à Margaux par Mattéo pour la réalisation des deux volets du projet de trousse de gestion de projet est à forfait et son montant s'élève à 2250\$.

xxxi Voir Partie 1 – Annexe 4 Les profils, section A4.4 Profil de Angel Kovacs.

xxxii Voir Partie 1 – Annexe 4 Les profils, sections A4.5 Profil de Fanny Meunier-Conte et A4.6 Profil de Rémi Gagnon.

xxxiii Un CRM (*Customer Relationship Management*) est un logiciel qui permet de regrouper l'ensemble des données relatives aux clients afin d'améliorer la relation client. Dans le domaine des centres de bienfaisance, un CRM peut aider à aller chercher de nouveaux donateurs, mieux les comprendre, faciliter la communication avec ces derniers, automatiser la production des reçus de dons, etc. (ex. Blackbaud Fundraising, DonorPerfect Fundraising Software, ProDon, Raiser's Edge).

xxxiv Les particuliers peuvent en effet recevoir un crédit d'impôt propositionnel au montant de leur don. Voir à ce propos «Votre bonté et les crédits d'impôt», par Marc Tison, dans *La Presse+*, édition en ligne du 14 octobre 2018, section Vos Finances, écran 2. Repéré à [http://mi.lapresse.ca/screens/7d457779-67d7-404d-8377-c7c3d442610e\\_7C\\_0.html](http://mi.lapresse.ca/screens/7d457779-67d7-404d-8377-c7c3d442610e_7C_0.html)

xxxv Le Centre Nouvel'R est un organisme de bienfaisance fictif.

xxxvi «147 millions pour l'accueil des Syriens au Québec, article paru le 6 juin 2017 dans *Le Journal de Québec*, par Charles Lecavalier. Repéré à <https://www.journaldequebec.com/2017/06/06/147-m-pour-laccueil-des-syriens>

xxxvii Fins de bienfaisance reconnues par la Loi de l'impôt sur de le revenu : <https://www.canada.ca/fr/agence-revenu/services/organismes-bienfaisance-dons/organismes-bienfaisance/presentation-demande-enregistrement/fins-bienfaisance/fins-modeles.html> (consulté le 31 juillet 2019)

xxxviii Voir Partie 1 – Annexe 1 Chronologie des évènements bonifiée.