

# **A - Le Conseil, les comités et le personnel**

## **Le rôle du conseil d'administration**

En général, les membres du conseil sont des bénévoles responsables des points suivants :

- Leadership
- Vision du futur
- S'assurer que le club demeure une enceinte de curling
- Responsabilité envers les membres et la communauté

## **Les conseils d'administration**

La plupart des clubs sont gérés par des conseils d'administration qui ont l'ultime responsabilité de :

- Élaborer les politiques et les buts à atteindre et en faire le suivi.
- Établir les règles, les règlements et les procédures nécessaires au fonctionnement du club.
- Établir les politiques qui guident le développement des programmes et des services offerts aux membres.
- Travailler en collaboration avec le personnel, les bénévoles et les membres afin de mettre en place les ressources nécessaires pour assurer la continuité.
- Protéger les avoirs du club.
- Représenter le club auprès des membres et de la communauté en général.

## **Les fonctions d'un conseil d'administration**

La liste qui suit n'est qu'un exemple des responsabilités ordinaires d'un conseil d'administration.

### **1. Politique générale :**

- Établir et mettre à jour la constitution et les règlements généraux.
- Établir la mission, la vision et une formulation des valeurs; planifier des buts et des objectifs à long terme.
- Établir la structure administrative et fixer les procédures générales d'opération.
- Établir une politique générale en ce qui concerne les finances, le personnel, les bénévoles et les programmes et services.

### **2. Programmes et services**

- Maintenir un cycle permanent de planification
- Préparer un calendrier des programmes et des activités
- Surveiller et évaluer les programmes et services

### **3. Gestion financière**

- Établir des méthodes de rapports sur les budgets et les finances
- Surveiller les revenus et les dépenses de l'organisme

### **Conseil consultatif**

À titre d'exemple, on peut donner au conseil consultatif le pouvoir de gérer un club de curling et de prendre des décisions au jour le jour. Cependant, quand vient le temps de recruter des membres ou d'instaurer une politique des prix ou de faire une dépense importante (un nouveau compresseur), la décision revient au groupe de dirigeants. La société mère peut être un département récréatif d'une municipalité qui a établi un conseil pour surveiller les opérations du club de curling. Par ailleurs, la société mère peut être le conseil d'administration d'un « Golf et Country Club » qui a mandaté un conseil consultatif pour voir à la gérance du curling.

Les responsabilités réelles dépendent du caractère particulier d'un club. En général, un conseil exécutif est mis sur pied pour deux raisons :

1. **Information** – apporter des conseils à la société mère. Sa responsabilité principale en est une de conseiller.
2. **Exploitation** – dans ce cas-ci, c'est pouvoir diriger et administrer les programmes et/ou les services au nom de la société mère. Il est à noter que les décisions par rapport à l'application des programmes peuvent être déléguées au conseil exécutif. Cependant, la décision finale qui fait foi revient au conseil d'administration des organismes qui est légalement responsable des opérations.

### **Responsabilités d'un conseil exécutif**

Les responsabilités d'un conseil exécutif varient avec chaque conseil d'administration. À titre d'exemple, un conseil peut être autorisé à fixer les droits d'adhésion annuels; c'est la société mère qui établit les règles régissant les droits d'adhésion et les plans de versements. Il est à noter qu'en certains cas le conseil exécutif et le conseil d'administration ont les mêmes responsabilités.

Si votre club est géré par un conseil exécutif, il est primordial de savoir clairement quelles sont vos responsabilités.

## **Les obligations, les responsabilités et les définitions de tâches des membres du conseil.**

Les définitions de tâches et les titres sont des exemples tirés d'un club de curling canadien. Les responsabilités (ou formulation) ne se limitent pas à ce qui est écrit ici; ceci n'est qu'un guide pour préparer votre liste des fonctions.

**Titre :** Directeur du chalet

**Faire rapport à :** Conseil d'administration et au Président

**Responsabilités :**

1. assister aux réunions statutaires du conseil d'administration
2. responsable de l'entretien de(s) bâtisse(s) mais **non** de l'enceinte des glaces et du système de réfrigération
3. responsable des réparations et de la supervision des travailleurs
4. responsable des terrains extérieurs
5. préparer un rapport écrit pour chaque réunion du conseil

6. garder une liste à jour des réparations et des dépenses
7. superviser le personnel d'entretien
8. responsable du rapport annuel pour l'assemblée annuelle

**Titre :** Directeur du bar  
**Faire rapport à :** Conseil d'administration et au Président  
**Responsabilités :**

1. assister aux réunions statutaires du conseil d'administration
2. responsable d'engagement et de la supervision du personnel du bar
3. responsable de l'orientation et de la formation du personnel du bar
4. prendre l'inventaire chaque mois avec un membre du personnel ou avec un membre du conseil
5. faire les commandes nécessaires (dans les clubs sans gérant)
6. s'assurer que le permis est valide et que les règlements imposés par la loi sont observés
7. produire un rapport annuel pour l'assemblée annuelle

**Titre :** Directeur du programme junior  
**Faire rapport à :** Conseil d'administration et au Président  
**Responsabilités :**

1. assister aux réunions statutaires du conseil d'administration
2. mettre en place pour les jeunes de 20 ans et moins, un programme amusant, divertissant et instructif chapeauté par des instructeurs qualifiés et/ou des bénévoles
3. recruter de nouveaux joueurs et garder les membres actuels
4. coordonner les inscriptions et recueillir les frais
5. s'informer des différents niveaux de compétition qui s'offrent aux jeunes
6. à la fin de la saison, organiser un banquet avec prix et décorations
7. obtenir des références sûres et des vérifications de la police, s'il y a lieu
8. faire la promotion du programme dans la communauté et au club
9. responsable des entraîneurs bénévoles
10. produire un rapport annuel pour l'assemblée annuelle

**Titre :** Directeur des levées de fonds  
**Faire rapport à :** Conseil d'administration et au Président  
**Responsabilités :**

1. assister aux réunions statutaires du conseil d'administration
2. suivre les règlements municipaux concernant les levées de fonds
3. coordonner toutes les activités de levée de fonds du club de curling
4. responsable de l'obtention et le maintien des publicités sur les pistes de glace du club de curling
5. produire un rapport annuel pour l'assemblée annuelle

**Titre :** Directeur et responsable des glaces  
**Faire rapport à :** Conseil d'administration et au Président  
**Responsabilités:**

1. assister aux réunions statutaires du conseil d'administration
2. responsable de tout ce qui est relié aux glaces : le compresseur, l'enceinte des glaces et le programme de maintenance
3. informer le technicien des glaces et le personnel d'entretien du calendrier régulier, des tournois, des événements spéciaux et des locations. (Pour les clubs sans gérant)
4. tenir un registre des équipements et de la maintenance
5. se conformer aux règlements concernant la sécurité et la santé
6. informer le conseil d'administration des besoins en matière d'équipements
7. superviser le personnel. (Pour les clubs sans gérant)
8. responsable du rapport annuel pour l'assemblée annuelle

### **La structure d'un comité**

Les comités et leurs présidents respectifs sont nommés par le Président et son conseil chaque année. Chaque président peut s'adjoindre des personnes provenant de l'ensemble des membres. Le conseil peut ajouter des comités selon les besoins.

### **Points essentiels**

1. Le vice-président préside le comité des finances.
2. Le Président est membre de plein droit de tous les comités.

### **Responsabilités générales**

1. Chaque comité présente son plan et son budget de l'année au comité des finances.
2. Après l'approbation du programme et du budget par le Conseil, chaque comité peut mettre son programme en marche dans les limites de budget et régler toute contrainte sans aucune autre approbation du Conseil.
3. Chaque comité doit présenter un compte rendu à chaque réunion statutaire et voir à obtenir approbation à l'avance pour tout écart du programme déjà approuvé. De plus, toute affaire nouvelle doit être soumise au Conseil.
4. Les imprévus et les urgences qui peuvent survenir entre les réunions du Conseil seront référés au comité exécutif qui agira de façon à propos et avec prudence.
5. Il incombe à chaque président de se concerter avec les autres présidents pour assurer la coordination des programmes de façon efficace et opportune.
6. Les comités peuvent s'occuper des inquiétudes des membres de façon prudente et chaleureuse et porter de telles questions à l'attention du comité concerné et/ou au Conseil.
7. Chaque comité prépare un rapport écrit qui sera inclus dans le bulletin et qui sera présenté à la réunion semi-annuelle et à l'assemblée générale annuelle ainsi qu'à toute autre occasion jugée nécessaire.
8. Les comités peuvent recommander des amendements et/ou ajouts aux politiques pour le plus grand intérêt du Club et de ses membres.
9. Les bénévoles de chacun des comités doivent identifier et comprendre leurs responsabilités respectives.

## **Points de référence**

Il est important que le guide où sont définis les tâches et les responsabilités ou **points de référence** d'un comité soit clair et précis. On devrait y voir les points suivants :

### **Nom du comité**

**Genre de comité :** (permanent, temporaire, ou consultatif)

**But :** (i.e. recruter et retenir les membres, recommander un barème de cotisations au Conseil d'administration).

Questions à se poser lors de l'établissement des points de référence propres à chaque comité.

### **Qui siège sur le comité :**

- Quel est le processus de nomination ou de sélection des membres?
- Quelles compétences et/ou quelles connaissances sont requises?
- Est-ce qu'il faut une certaine représentation? Veuillez spécifier.
- Quel est le nombre de membres sur le comité (nombre maximum ou minimum)?

### **Le président du comité :**

- Quel processus sera mis en place pour la sélection du président du comité?
- Établir la durée du terme du président s'il est différent des membres du comité.

### **Durée du terme :**

- Quelle est la durée du terme des membres du comité et du conseil.
- Si c'est un comité ou un conseil temporaire, quelle sera la durée du terme?

**Responsabilités principales du comité :** exemples de verbes à employer : développer, contrôler, évaluer, établir (politiques, critères), approuver, conseiller, identifier, résoudre)

- Les attentes du comité/conseil : est-ce un comité de travail ou un comité directeur?
- Sur quels projets travaillent-ils, à savoir : élaborer des politiques, surveiller les programmes et/ou les services, établir un budget, etc.

### **Pouvoir :**

- Quelle sorte de politiques le comité/conseil peut-il créer et approuver?
- Dans quel domaine le comité/conseil peut-il prendre une décision et quand faut-il l'approbation du Conseil d'administration?

### **Répondre de ses actes et faire rapport :**

- Quel est le but de la communication – informer, conseiller ou recommander?
- À qui le comité/conseil doit-il répondre de ses actes et à qui doit-il faire rapport?
- Comment et quand le comité/conseil fait-il rapport au Conseil d'administration? (Communiqués, rapports ou présentations)

### **Appui au personnel :**

- Y a-t-il un agent de liaison du personnel affecté au comité?
- Est-ce que d'autres relations d'aide au personnel sont requises?

## **Exemples de responsabilités propres à un comité**

(Indicateur – utiliser les points de référence à la page 5 pour former adéquatement vos comités)

### **Comité exécutif**

- Les membres du comité : président, vice-président, trésorier, secrétaire et gérant.
- Le comité s'occupe des affaires courantes entre les réunions du CA.
- Il s'occupe d'items précis autorisés par le CA.
- Il choisit le gérant du club.
- Il tient des réunions régulières entre les réunions du CA.

### **Comité des finances**

- Il prépare le budget annuel en se basant sur les propositions des comités et le présente au CA pour approbation.
- Il surveille et contrôle les dépenses.
- Il s'assure que les surplus du cash-flow sont investis au bon moment et de façon responsable.
- Il négocie les renouvellements d'hypothèque lorsque requis.
- Il négocie tous les contrats (avec le gérant du club, s'il y a lieu).

### **Administration**

- Revoir les rôles du CA et des comités.
- Revoir les rôles du personnel, revoir et réviser les descriptions de tâches.
- Élaborer, lancer et diriger des études de performance.
- Revoir et réviser le système administratif.

### **Planification à long terme**

- Diriger les procédures de politiques et de planification.
- Développer et implanter la nouvelle technologie.
- Élaborer un plan de marketing pour le club.
- Élaborer un plan de communications externes et de relations publiques.

### **Propriété**

- Appliquer régulièrement un plan de réparations et de maintenance des biens du club et garder les dossiers à jour;
- Faire des recommandations au CA des dépenses d'investissement;
- Administrer les programmes de dépenses d'investissement pour le club;
- Faire des recommandations au CA sur d'autres façons d'utiliser le club.

### **Services aux membres**

La plupart des clubs doivent s'attendre à perdre 12-16% de leurs membres chaque année. Les gens déménagent, délaissent le club pendant quelques années pour s'occuper des activités de leurs enfants, perdent intérêt pour le curling. Un club doit recruter de nouveaux membres chaque année. Bâtir une clientèle veut dire établir un plan astucieux et dynamique de recrutement et un programme pour inciter les membres à demeurer. C'est un travail pour plus d'une ou deux personnes, Bon nombre de points cruciaux doivent être envisagés pour vous assurer que votre club

développe un programme complet de services aux membres qui sera mis en place par un des plus importants comités de votre club.

### **Comité des membres**

Le défi de bâtir une clientèle doit être confié à un comité des membres présidé et composé de personnes pleines d'enthousiasme, d'énergie et d'imagination. Comme vous le constaterez, le comité devra s'adjoindre 4 à 6 membres pour accomplir cette tâche. Il est essentiel que l'administration du club regarde le budget du comité comme un investissement qui sera compensé par les cotisations des nouveaux membres.

En premier lieu, il faut nommer le président du comité. Faites un choix éclairé car ceci est le plus grand défi à relever dans le club. Cette personne qui relève du président du club, organise le comité des membres et délègue le travail à son comité.

Le comité développe et met en pratique des programmes pour garder le plus grand nombre des membres actuels et pour recruter de nouveaux membres. Le comité travaille sur cinq dimensions :

- **Faire un bilan** de ce que les membres aiment et de ce qu'ils n'aiment pas et de ce qu'ils souhaitent pour le futur. Recommander un plan d'action en se basant sur ce sondage.
- **Créer un programme de sensibilisation dans la communauté** pour faire connaître le club et le sport par la publicité et en communiquant avec les compagnies et autres groupes communautaires. Un sous-comité pourrait se charger de cela ou le confier à un comité de relations publiques du club.
- **Identifier les membres potentiels.** Se servir des renseignements de sources sûres et en établir une liste des gens visés. Inviter des groupes communautaires et les personnes sur votre liste à des activités du club (sans aucune obligation).
- **Planifier et animer des événements** spécialement orientés vers le recrutement de nouveaux membres et vers la promotion du curling.
- **Trouver d'autres façons de recruter et de garder les membres.**

### **Comité social**

- Recommander un calendrier d'événements pour la saison.
- Organiser et assurer la réalisation des événements sociaux approuvés.

### **Comité des relations publiques**

- Coordonner la production des bulletins et communiqués du club.
- Coordonner la diffusion des événements du club aux membres.
- Bâtir et mettre à jour le site Web.

### **Comité des horaires et calendrier (Match ou curling)**

- Préparer et élaborer les horaires de tout le curling du club incluant les joutes du soir, les éliminatoires et d'autres compétitions déjà approuvées.
- Informer les membres de toutes les éliminatoires et leurs critères d'éligibilité.
- Gérer les critères d'éligibilité des individus et/ou des équipes pour toutes les compétitions.

**Tournois** (un différent comité pourrait être formé pour chaque tournoi du club)

- Préparer, organiser et superviser tous les tournois déjà approuvés.
- Négocier avec les commanditaires des tournois.
- Gérer des « cash spiels » pour mieux promouvoir les événements majeurs tout en faisant des revenus intéressants pour le club.

## **L'importance d'un gérant pour l'opération d'un club**

### **Points saillants**

De nos jours, la clé du succès sur le marché du curling repose sur la satisfaction de la clientèle et l'efficacité administrative, i.e., la productivité. Un club de curling peut, à différentes étapes, avoir planifié et développé son produit adéquatement, il reste que la bonne marche du club dépend de l'efficacité de l'opération. Le défi du gérant est de trouver l'équilibre qui promet une agréable expérience de curling, un profit respectable et un endroit confortable et peut-être intéressant pour travailler.

### **Satisfaction de la clientèle**

Les joueurs de curling sont des êtres humains; ils réagissent aux traitements positifs, indifférents ou distants qu'ils reçoivent du personnel du club. Un accueil positif ou plaisant peut conduire à une relation harmonieuse qui, pour certains, durera pendant des années. D'autre part, les appréhensions du début peuvent dégénérer en découragement si les premières expériences d'un membre du club sont désagréables. Un membre potentiel ou un membre chevronné qui subit un accueil froid au salon ou qui sent le mépris de joueurs sur et hors de la glace ne sera pas enclin à renouveler l'expérience. Tout compte fait, ils ne paieront pas les frais d'adhésion, n'achèteront pas d'équipement, ne loueront pas la glace et ils ne contribueront pas au devenir et au développement du sport et de l'industrie.

### **Dix conseils pour un service de qualité**

Les joueurs...

- sont les gens les plus importants de notre entreprise.
- dépendent de nous; nous dépendons d'eux.
- ne nous dérangent pas dans notre travail; ils en sont la raison.
- nous font une faveur quand ils appellent; nous la leur retournons en leur rendant service.
- ne sont pas que des numéros; ils sont des êtres humains avec des sentiments et des émotions.
- font partie de l'entreprise – ce ne sont pas des étrangers.
- ne sont pas des gens avec qui argumenter ou mesurer nos connaissances.
- ne sont pas des gens qui nous amènent leurs besoins; c'est notre travail de les découvrir et de les combler.
- méritent d'être traités avec courtoisie et avec attention.
- sont la raison d'être de notre entreprise.

### **L'importance d'un gérant**

Même si un club de curling a su planifier et a su se développer avec succès, et a habilement concocté des plans de financement, le succès repose sur une administration efficace du club.

C'est donc ici que le gérant rentre en ligne de compte. Le gérant est la personne toute désignée pour que la mission du club se reflète de façon concrète dans les activités de tous les jours.

Le gérant d'un club agit comme un directeur de marketing attentif aux besoins des clients. Vous décidez qui vous voulez comme clients; vous concentrez vos énergies pour les obtenir et les satisfaire. Toute confusion par rapport au marché visé peut s'avérer catastrophique pour le succès de votre club ou des services offerts. Chaque décision que vous prenez, tout ce que vous faites doit être imprégné de délicatesse envers le client.

Vous devez vous efforcer à garder les membres qui vous intéressent. Pour ce faire, vous devez concentrer vos efforts pour savoir si vos clients sont assez satisfaits pour revenir année après année. Ce que vous et votre personnel accomplissez chaque jour aura des répercussions sur le niveau de satisfaction ressentie par vos clients.

Un premier pas vers l'élaboration d'une philosophie de gestion est de comprendre très clairement l'éventail des responsabilités du gérant. Celles-ci sont puisées de la formulation de la mission. L'optique à envisager : qu'est-ce qu'un gérant doit faire pour que le club donne les résultats visés par la mission?

### **Exemples des principales responsabilités d'un gérant**

1. Élaborer une philosophie de gestion.
2. Fixer les buts à atteindre.
3. Développer les politiques et les procédures, les organiser et y donner suite.
4. Déléguer les tâches à un personnel qualifié.
5. Superviser les résultats.
6. Prévoir les besoins des joueurs.
7. S'assurer que les produits sont de qualité supérieure.
8. Fournir un service de livraison exceptionnel.
9. Créer une atmosphère susceptible d'apporter des idées neuves.

## **Relations entre le Conseil d'administration et le personnel**

### **Vue d'ensemble**

Un conseil d'administration qui s'ingère dans les opérations journalières de l'organisme fait entrave à son bon fonctionnement en brouillant la ligne d'autorité. Aucune relation n'est plus importante que celle entre le Conseil et le gérant ou le maître technicien de glaces. Cette personne travaille pour le Conseil. C'est cette relation qui déterminera l'efficacité de l'organisation. De mauvais rapports Conseil ↔ personnel peuvent se traduire en une performance médiocre ou une cessation d'emploi; il peut aussi en résulter des embauches répétitives et inacceptables de personnes incompetentes et nullement à leur place.

Le rôle principal du Conseil face au travail du gérant est de surveiller et d'évaluer son administration, les opérations et les résultats de l'organisation. Ces résultats sont basés sur la ligne directrice établie par le Conseil dans sa vision de l'organisation, dans sa mission, dans ses plans stratégiques et dans ses politiques. De plus, parce que le gérant doit atteindre les résultats escomptés

de l'organisme, il en est de la responsabilité du Conseil de concevoir et d'implanter un système d'évaluation pour mesurer la performance versus les buts que les parties s'étaient fixés.

Un partenariat bien défini va entretenir un leadership dominant dans toute l'organisation. Comme dans tout partenariat, les parties doivent connaître et respecter les forces et les faiblesses de chacun. Les parties doivent bien comprendre leurs rôles, leurs responsabilités et à qui elles doivent se rapporter.

### **Ce que le personnel apporte au Conseil**

- À cause de leur situation privilégiée faisant le lien entre le Conseil et l'organisation et entre les conseillers, les membres du personnel peuvent coordonner les activités du Conseil et déceler les problèmes et les embûches bien avant que les bénévoles du Conseil puissent le faire.
- Objectivité dans leur réaction/réponse au Conseil / donner des suggestions.
- Expertise dans certains domaines de leur travail.
- Connaissance approfondie de l'organisation.
- Transmission des politiques et des actes du Conseil aux membres et au public.
- Capacité de soutenir le meilleur des bénévoles.
- Capacité d'évaluer les forces et les faiblesses des bénévoles.

### **Ce que le personnel attend des membres du Conseil**

- Réalisation des engagements du Conseil.
- Connaissance suffisante de l'organisation.
- Capacité d'organiser.
- Franche évaluation de la performance et aide à la performance.
- Un leadership actif et réactif.
- Appui dans les situations controversées.
- Accès facile par téléphone ou sur rendez-vous.
- Sensible aux problèmes d'organisation du personnel.
- Loyauté, confidentialité.
- Appui et engagement envers les décisions de l'Entreprise.
- Sincère et juste dans les relations avec les individus de l'organisme.

### **Ce que les membres du Conseil apportent au Conseil et au personnel dans leurs relations**

- Expertise dans différents domaines.
- La crédibilité et le soutien du monde extérieur et des membres.
- Connaissance des besoins des membres.
- Connaissance de différents faits dans le monde du curling.
- L'occasion et la volonté d'être le porte-parole et le défenseur.
- L'influence susceptible d'attirer des ressources financières, humaines et publiques.
- Protection du procédé démocratique.
- Un point de vue objectif des opérations et des programmes; la capacité d'apporter de nouvelles idées.
- Avoir une incidence sur les changements dans l'organisation.
- Une sagesse collective.
- Se pencher vers l'avenir.

### **Ce que le Conseil attend du personnel**

- Des informations concises et précises.
- Connaissance approfondie de l'organisation.
- Comprendre et apprécier le savoir-faire des bénévoles.
- Porter attention aux détails des réunions, des conférences, etc.
- Une préparation adéquate pour les réunions où les membres du Conseil doivent jouer un rôle de leader.
- Sincère et juste dans les relations avec les individus de l'organisme.
- Emploi judicieux du temps.
- Observer les délais déjà approuvés; avertir s'il y a retard.
- Endosser les décisions du Conseil.
- Répondre aux demandes d'informations avec diligence.
- S'assurer l'implication des bénévoles dans le procédé décisionnel.
- Retourner les appels téléphoniques le plus tôt possible.
- Identifier les besoins, les tendances, les inquiétudes possibles.
- Être créatif et penser à l'avenir.
- Faire des recommandations au Conseil.
- Loyauté et discrétion.
- Le respect dû aux directeurs.

### **Liste de contrôle de la prise de décision**

Cette liste peut devenir utile tant au Conseil qu'aux comités.

Si vous répondez « oui » aux sept questions, vous avez franchi les étapes nécessaires pour arriver à une bonne décision. D'autre part, si vous avez des « non » comme réponses, vous devez peut-être vous arrêter et compléter les étapes.

	Oui	Non
1. Est-ce que la question est claire?	_____	_____
2. A-t-on assez d'éléments sur lesquels baser notre décision?	_____	_____
3. A-t-on bien réfléchi aux conséquences de notre décision?	_____	_____
4. Qui sera affecté? _____		
5. A-t-on respecté la liberté d'expression?	_____	_____
6. A-t-on écouté l'opinion de la minorité?	_____	_____
7. A-t-on pris assez de temps pour rendre une décision?	_____	_____

## **Explication des motions**

Un simple lexique des outils aidant au bon déroulement des réunions.

<b>Type de motion</b>	<b>But</b>	<b>Appuyée</b>	<b>Discussion</b>	<b>Peut-être amendée</b>	<b>Vote nécessaire</b>
Reportée	Mise de côté pour s'occuper de points plus urgents	Oui	No	No	Majorité
Amendée	Pour rendre la motion plus claire	Oui	Oui	Oui	Majorité
Référée	Pour que le comité y réfléchisse davantage	Oui	Oui	Oui	Majorité
Limiter ou allonger le temps de discussion	Allouer plus ou moins de temps à la discussion	Oui	No	No	2/3
Demander le vote	Pour arrêter la discussion immédiatement et voter	Oui	Non	Non	2/3
Apporter un point ou question de privilège	Discuter d'un point urgent	Non	Non	Non	Majorité
Suspendre la réunion	Pour donner un répit	Oui	Oui	Oui	Majorité
Ajournement	Pour finir la réunion	Oui	Non	Oui	Majorité
Pont d'ordre	Pour appliquer les règlements ou signifier une infraction	Non	Non	Non	Majorité
Appel de la décision du président de la réunion	Pour prendre le pouls de l'assemblée sur la décision	Oui	Oui	Non	Majorité
Suspendre les règlements temporairement	Pour permettre de poser des gestes qu'il est impossible de faire dans le cadre des règlements	Oui	Non	Non	2/3
Retirer une motion	Pour empêcher le vote ou l'inclusion au procès-verbal	Non	Non	Non	Majorité
Objection à considérer une motion	Pour empêcher une perte de temps sur une décision peu importante	Non	Non	Non	2/3
Annuler	Annuler la discussion sur une motion	Oui	Oui	Oui	Majorité

Ces considérations sont des extraits de *Conduction Effective Meetings*, une publication de *Organization Development Program, Culture and Recreation Division* du Gouvernement de la Saskatchewan.

## **Outils pour l'administration et les réunions**

### **Bonnes habitudes d'affaires**

Il y a plusieurs facteurs qui contribuent au degré d'efficacité d'une organisation. Les plus importants sont les suivants :

- Le Conseil s'assure que les ressources de l'organisation sont constamment concentrées sur l'énonciation de la mission.
- Des énoncés de qualité axés sur l'avenir sont clairement exprimés.

- Une planification stratégique qui guide l'organisation.
- La communication circule librement dans le club de curling et à l'extérieur.
- Une prise de décision efficace.
- Les réunions sont perçues comme des moyens de passer à l'action et comme du temps bien utilisé.
- Le Conseil, le personnel et les bénévoles se motivent et se soutiennent mutuellement dans la poursuite de leurs buts communs.
- Les politiques et les procédures sont établies.
- Les décisions prises ne mettront pas le curling dans l'embarras et des situations à risques.
- Une base financière stable est en place pour assurer les membres et autres dépositaires d'une responsabilité financière.

### **Planification d'activités spéciales**

Les activités apportent excitation et plaisir en plus d'être un moyen de générer des fonds pour l'organisme. Ça demande beaucoup de travail mais avec une bonne planification, les retombées financières seront considérables. Ils alimentent l'intérêt du public, de qui pourrait découler un appui futur. Plusieurs bénévoles se prêtent à ces activités car elles demandent un engagement à court terme.

Choisissez des activités qui mettent votre organisme et ses buts en évidence. Faites ce que vous faites le mieux. Prenons l'exemple d'une équipe de volley-ball qui va améliorer davantage son image auprès du public en organisant un tournoi de volley-ball pour la communauté suivi d'une danse (« Smash n' Bash ») plutôt que d'organiser un patinthon.

Lors de l'organisation et la réalisation d'une activité, on devrait tenir compte des points suivants. Cochez les items pertinents à votre activité. Employez une méthode régulière de planification pour l'organiser dans les détails, pour établir des limites de temps et pour déterminer qui en prendra la responsabilité.

### **AVANT**

- Buts
- Plan d'action et limites de temps
- Budget
- Horaire
- Programme et billets
- Installations
- Équipements audiovisuels
- Promotion et matériel de promotion
- Comité
- Officiels/invités
- Décoration
- Protocole
- Ventes
- Dons et commandites
- Affiches/bannières
- Photographe

- Bar
- Personnel
- Assurances
- Bénévoles
- Annulation
- Invitations
- Nourriture
- Prix

### **PENDANT**

- Services médicaux
- Hospitalité
- Relations publiques
- Transport
- Publicité, communiqués et médias

### **APRÈS**

- Nettoyage
- Rapport
- Correspondance à suivre et remerciements

### **Planificateur de calendrier**

(Un modèle pour vous aider à préparer un calendrier adéquat)

1. La raison de la réunion
2. Qui devrait être présent à la réunion
3. Ordre du Jour – Points à discuter
4. Modèle – employez le tableau suivant pour inscrire vos sujets

<b>Résultats souhaités pour chaque sujet</b>		<b>Moyen d'arriver au résultat</b>
<b>Sujet</b>	<b>Résultat</b>	<b>Meilleure méthode pour partir une discussion et/ou arriver à une décision</b>

5. Autres points pour la réunion :

**Rapport de réunion de comité**

(Modèle pour bien saisir ce qui s'est produit au comité)

Dossier : \_\_\_\_\_ Président de la réunion : \_\_\_\_\_

Date : \_\_\_\_\_ Endroit : \_\_\_\_\_

Appel à l'ordre : \_\_\_\_\_

Secrétaire : \_\_\_\_\_

Envoi des notes à : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

But de la réunion :

\_\_\_\_\_

Résultats attendus de la réunion

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Personnes présentes

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Points principaux pour la discussion

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## Action découlant

Action requise	Qui	Quand

## Gestion de la réunion

### Vue d'ensemble

Une réunion est le véhicule de la communication le plus habituel pour les groupes. Le courriel est de plus en plus utilisé; cependant, des réunions face à face auront toujours lieu. Des réunions mal organisées et mal dirigées sont une source de nombreux problèmes – de la perte de temps et d'argent au désintérêt des bénévoles, des membres et des partenaires possibles. Une bonne réunion suscite la motivation et l'intérêt; tous les groupes devraient prendre le temps d'élaborer et d'établir un modèle de réunion.

On a comparé les réunions à un iceberg – La pointe (10%) est ce que tous et chacun voient et vivent durant la réunion. L'autre 90% se trouve sous la surface et représente la planification de la réunion. La pointe du iceberg a souvent été la cause de surprises des plus désagréables. Mieux vous aurez planifié votre réunion, plus vous serez prêts à faire face aux surprises qui peuvent survenir.

### Suggestions

- Assurez-vous d'avoir réellement besoin d'une réunion face à face. Y a-t-il d'autres façons de mieux employer le temps et l'argent des gens et ainsi de mieux arriver au résultat escompté?
- Assurez-vous du but précis de la réunion et de ce que vous voulez accomplir. L'Ordre du Jour et les activités de la réunion doivent vous aider à atteindre les objectifs visés.
- Prêtez attention à la logistique de votre réunion. Les participants travailleront mieux pour passer à travers l'Ordre du Jour si la réunion est bien orchestrée, sans histoire et que l'atmosphère est confortable. (Par exemple : l'éclairage, la température, le bruit, l'allocation des places, l'espace et la décoration).
- Indépendamment de la longueur de la réunion, limitez vos sessions aux alentours de deux heures; veillez à prévoir des temps d'arrêt et des activités pour faire bouger les gens et faire le plein d'énergie.
- L'Ordre du Jour est crucial. C'est votre guide et devrait contenir toutes les informations dont les participants ont besoin. Il faut se rappeler que les gens sont plus éveillés le matin; ne gardez pas les items importants pour la fin de la réunion.
- Avec la collaboration des participants, établissez les procédures et les règles de la réunion. Cet exercice du début de la réunion, engendre un certain degré d'intégrité et de respect

pour la réunion et les participants. Ça permettra de diminuer les problèmes, les conflits et, en général, les plaintes et les lamentations.

### **Les responsabilités du Président de réunion**

- Organiser et mener la réunion.
- Avoir un élément déclencheur et un enregistreur, au besoin.
- Choisir et réserver l'endroit.
- Envoyer les invitations avec un bref Ordre du Jour donnant aux gens assez de temps pour y assister. Vous jugerez. Donner de l'information sur les rafraîchissements et la nourriture, le stationnement, sur quelle préparation ou quel matériel à apporter.
- S'assurer que les « bonnes personnes » soient invitées à participer à l'activité.
- Envoyer une note de remerciement ainsi qu'un résumé du déroulement de la réunion et des actions à prendre.

### **Liste de contrôle avant la réunion**

- Trouver un secrétaire et lui fournir un ordinateur portable ou du papier.
- Son travail consiste à enregistrer et prendre note des discussions pendant la réunion; il utilise des tableaux à feuilles mobiles, feuilles de travail et des annotations.
- Voir à ce qu'il y ait des rafraîchissements.
- Des pots d'eau et des verres sur les tables.
- Voir à la disposition de la salle.
- Le matériel pour la réunion.
- Prévoir le nombre de photocopies nécessaires. Préparer les chemises ou cartables avec le matériel dont chacun aura besoin.

### **L'efficacité de la réunion et ses procédures**

- Commencer et finir à temps.
- Bâtir un Ordre du Jour pour atteindre les objectifs.
- S'en tenir à l'Ordre du Jour.
- Viser à obtenir 80% d'accord et 100% d'engagement.
- Identifier les objectifs visés par la réunion.
- Expliquer et suivre les procédures.
- Viser la précision et le vote favorable.
- Identifier clairement les prochaines étapes et les choses à faire.
- Dire ce que vous avez à dire **DURANT** la réunion.
- Prendre l'initiative d'attirer l'attention sur certains points et offrir des solutions.
- Faire face aux conflits et les résoudre.
- Écouter, réagir, bâtir avec les idées de tous et chacun.
- Prendre des risques et appuyer les autres en autant qu'ils le fassent.

## **Plan d'action – Le curling, nos affaires© Phase 2**

### **Introduction**

Dit simplement, le plan stratégique indique la direction que prendra l'organisation d'ici un à trois ans et les moyens à prendre. La partie « stratégique » de ce processus de planification est la constante attention accordée aux changements en cours dans l'organisation et son entourage et les conséquences sur l'organisation. Le savoir-faire dans la planification stratégique est primordial pour le succès de votre club à long terme. Cette façon de planifier comprend :

- Bien regarder ce qui se passe à l'extérieur du club et comment cela peut vous servir (tour d'horizon de l'entourage).
- Regarder attentivement ce qui se passe à l'intérieur de l'organisation, y compris ses forces, ses faiblesses, ses occasions favorables et ses menaces (une analyse FFOM).
- Instaurer des formulations de la mission, de la vision et des valeurs.
- Établir les buts à atteindre au cours des trois prochaines années ou à peu près, après l'analyse de ce qui se passe à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation.
- Montrer comment ses buts seront atteints (stratégies, objectifs, responsabilités et limites de temps).

La planification stratégique établit la direction et les buts de l'organisation. En conséquence, la planification stratégique influe sur plusieurs aspects de l'opération du club, y compris :

- Quels sont les programmes et les services que le club offrira et comment ils seront conçus?
- L'organisation a besoin d'un organigramme et les rôles de chacun.
- Établir les buts à atteindre dans la performance.
- On doit créer des comités.
- Il faut des moyens d'atteindre ces objectifs; en conséquence, il faudra déterminer combien d'argent sera nécessaire. (On devra inclure certains montants dans la planification d'une levée de fonds).

### **Points importants**

- 1) Le processus de planification est au moins aussi important que le document lui-même.
- 2) Le processus de planification n'est jamais « complété » -- il est un cycle sans fin qui fait partie du processus de gestion lui-même.

### **Étape 1 – Exercice de vision – Axer nos rêves sur le futur**

Se créer une image du succès et ce que le club de curling pourrait être dans 3 à 6 ans.

Se pencher sur les champs suivants et se faire une image de chacun :

- Les membres
- Le personnel et l'administration
- L'édifice et la propriété
- Les programmes et services
- L'ambiance

Suggestions : Votre vision devrait...

- être un défi et une obligation – un pas en avant de ce qui est confortable. Ça devrait faire « frétiller » les gens un peu, tout en pensant au résultat à atteindre qui est réalisable.
- être ancrée sur la réalité mais orientée sur le futur.

- être facile à lire et à comprendre.
- capter l'esprit du club auquel on s'attend.
- être condensée – concise mais claire.
- être utilisée pour orienter les décisions.

## **Étape 2 – Évaluation**

L'analyse FFOM (ses forces, ses faiblesses, ses occasions favorables et ses menaces) donne le portrait actuel, la situation et l'état du club. Le résultat établit « l'image » de ce qu'est le club aujourd'hui.

**Les forces :** Elles sont les traits distinctifs qui aident le club de curling à atteindre ses objectifs. Elles démontrent ce que le club accomplit le mieux. Par exemple : les forces dérivent peut-être de l'engagement des membres à participer aux activités de curling, l'appui donné aux commerçants dans la communauté ou l'encouragement d'un programme de curling pour les jeunes d'une école.

**Les faiblesses :** Celles-ci peuvent empêcher ou ralentir les efforts pour atteindre les objectifs du club de curling. Celles-ci peuvent comprendre les réalités suivantes : une augmentation des coûts d'opération, l'incapacité d'attirer des bénévoles ou des entraîneurs ou la perception de notre club dans la communauté.

**Les occasions favorables :** Y a-t-il des modifications ou des orientations sur lesquelles le club de curling peut compter pour augmenter les chances d'atteindre ses objectifs? Elles peuvent inclure un mouvement vers la recherche des priorités, des associations non traditionnelles, et/ou un mouvement vers l'économie, l'attitude sociale ou les progrès de la technologie.

**Les menaces :** Les menaces peuvent varier : une augmentation de la compétition dans d'autres secteurs, des dépositaires ou des groupes à l'intérieur ou à l'extérieur de la fraternité de curling.

## **Étape 3 – L'analyse**

Comparez les deux images : le constat (FFOM) et le futur (Vision).

- Où sont les failles?
- Qu'est-ce que le club fait maintenant qui aidera à atteindre la vision?
- Sur quoi est-ce que le club peut se concentrer pour colmater les failles?

Aussitôt que le FFOM a été identifié, il y aura lieu de faire une analyse stratégique en examinant les options suivantes :

- Identifier les ressemblances. Examiner les forces et les occasions favorables et faire ressortir les domaines qui se ressemblent. Il arrive que les forces d'un club sont parallèles aux occasions favorables et devraient être mises en valeur et exploitées; alors, trouvez des moyens de travailler les forces!
- Est-ce qu'on peut « tordre un bras »? Est-ce qu'une vague quelconque dans le club peut apporter une ouverture sur une occasion favorable!
- Y a-t-il des stratégies qui peuvent changer une faiblesse en force ou atténuer les menaces?
- Développer des stratégies et priorités qui vont influencer au plus haut point et offrir les meilleurs éléments de succès. Ajouter ces stratégies au plan stratégique.

#### **Étape 4 - La mission et les valeurs**

Le but d'un club de curling (sa raison d'être) se traduit en une formulation de la mission. Qu'est-ce que le club fait, pour qui et comment? À première vue, l'énoncé de la mission peut sembler décrire l'évidence. Il expose le business du club dans des termes plus généraux. L'énoncé de la mission devrait comprendre :

- Qu'est-ce que le club fait? À quoi sert-il? Par exemple, est-ce qu'il existe pour satisfaire les attentes des membres / de la clientèle?
- De qui le club s'occupe-t-il? Il se soucie de qui?
- Comment? Cet aspect de la mission élabore comment le club va s'y prendre pour l'accomplir. Il peut aussi inclure un mélange de moyens par lesquels le club fait valoir ses programmes et ses services.

Les valeurs du club en sont ses piliers. À titre d'exemples, elles influencent la prise de décision, la façon dont les gens travaillent ensemble, les genres de programmes et de services et les moyens employés pour les faire valoir. Les valeurs sont les critères ou les qualités qui reflètent essentiellement les avantages du club et ce en quoi il croit; elles décrivent ce que le club représente. En finalité, les valeurs se manifestent par les gestes journaliers des membres du Conseil, des membres et du personnel du club.

Tout en développant les valeurs pour le club, penchez-vous sur les questions suivantes :

- Qu'est-ce que nous représentons?
- Quels sont les valeurs idéales et les principes qui nous animent?
- Quels comportements reflètent ses valeurs?
- Quelle image voulons-nous projeter à la communauté?

#### **Étape 5 – Les buts et les objectifs**

Définissez vos buts et vos objectifs. Le fait de décrire ce que vous essayez d'accomplir vous aidera à vous concentrer sur le qui, le pourquoi, le quand et le comment de votre processus de planification. Les objectifs sont des dispositions mesurables et à court terme que vous prenez pour atteindre votre but. Les buts et les objectifs représentent ce qui doit être fait pour rapprocher l'écart qui existe entre la situation courante et le futur rêvé. On emploie des canevas de travail pour élaborer les buts et les objectifs. Deux ou trois buts seront identifiés.

#### **Exemples de buts et d'objectifs**

**But :**

Nous allons fournir et maintenir les installations utilisées pour le curling et ses programmes connexes.

**Objectifs :**

- Améliorer les conditions de glace en achetant un nouveau grattoir.
- Améliorer et maintenir les politiques d'allure du jeu.
- Encourager une meilleure communication entre le Conseil et les membres.
- Voir à une meilleure participation aux tournois par une meilleure promotion.
- Augmenter la sélection des services et des produits du bar

- Entraîner le personnel dans toutes les facettes de l'opération.
- Diminuer les taux horaires tout en maintenant un service à la clientèle tout à fait adéquat.
- Voir à ce que l'enceinte de la glace soit propre et ordonnée.
- Fournir un bon enseignement et une bonne clinique aux gens de l'extérieur.

### **Étape 6 – Stratégies**

Les stratégies poussent le club à l'action. Ce sont les techniques et les initiatives qui, lorsque bien établies, donnent le feu vert au personnel et aux bénévoles. Les participants vont isoler deux ou trois stratégies clefs qui, selon eux, vont « frapper en plein dans le mille ». Les canevas de travail peuvent être conservés comme une première ébauche du plan.

### **Étape 7 – Évaluation**

En établissant une grille d'évaluation qui fait partie de la planification, on permet au club de mesurer le progrès avec précision. Avec ça, vous allez voir comment les composantes de votre plan fonctionnent, quelles activités suscitent le plus d'intérêt et où vous n'avez pas répondu aux attentes.

### **CANEVAS DE PLANIFICATION**

#### **EMPLOI du plan « SMART » pour réaliser les stratégies ou les étapes :**

- **Spécificité** : Qu'est-ce que vous voulez réaliser?
- **Mesure** : Comment allez-vous surveiller le progrès?
- **Accord convenu** : Comment est-ce que les stratégies / étapes rejoignent vos besoins?
- **Résultat** : Quel en est le produit fini?
- **Temps déterminé** : Dans combien de temps les stratégies / étapes seront réalisées?

### **FORMULE POUR CONSIGNER LES PLANS D'ACTION**

LA STRATÉGIE :

---



---



---



---

## PLAN D'ACTION :

QUI	RÔLE	QUOI	DATE BUTOIR

## L'efficacité du Conseil

### Évaluation de l'efficacité du Conseil d'administration

L'efficacité de Conseil d'administration peut être améliorée en évaluant régulièrement ses activités et sa performance. Ce processus peut aider les membres du Conseil à comprendre leur rôle et les encourager à s'acquitter de leurs responsabilités. Il n'est pas nécessaire que ce soit compliqué; il peut faire partie de l'Ordre du Jour d'une réunion du Conseil ou revenir régulièrement durant les discussions du Conseil orientées vers des questions de plus grande envergure.

Exemple : Une stratégie profitable est de clore les réunions du Conseil en demandant aux membres d'évaluer la réunion sur une carte :

- Est-ce que les items abordés aujourd'hui se sont avérés significatifs?
- Est-ce que le matériel qu'on vous a envoyé avant la réunion vous a adéquatement préparés à participer aux discussions?
- Est-ce que le Conseil s'est penché sur des questions de gestion ou de politiques internes?
- En général, est-ce que la réunion valait le déplacement?

Un constant courant de réactions généré par ces réponses utilisées par le président d'assemblée et du Directeur exécutif peuvent grandement aider à rehausser la raison d'être des réunions du Conseil.

Une évaluation annuelle du Conseil donne la chance à chacun de ses membres de mesurer l'efficacité du Conseil dans la réalisation de ses objectifs dans différents domaines d'activité.

Elle peut être prévue pour une réunion du Conseil ou à être complétée plus tard et retournée à l'organisme. On peut dévoiler les résultats de l'évaluation à la prochaine réunion du Conseil et déterminer comment y donner suite de façon adéquate. Voici des questions sur lesquelles se pencher :

- Connaissance des responsabilités publiques, légales et financières du Conseil
- Les démarches du Conseil auprès du public
- Compréhension et communication de la mission de l'organisme
- La conformité de l'organisme avec les lois régissant les règlements, les permis et autres critères.
- L'efficacité du Conseil en action : les règlements, les comités, les procédures.
- Approbation des avis sollicités à l'extérieur (légaux, finances, gestion).
- Rapports avec le Directeur exécutif.
- Engagement, évaluation, administration et rémunération du Directeur exécutif.
- Planification stratégique.
- Élaboration et approbation des politiques internes.
- Vue d'ensemble de la structure financière de l'organisme et de son évolution : revenus, dépenses, emprunts, couverture des assurances, vérificateurs, rapports avec la banque, levée de fonds et autres procédures relatives aux finances.
- La performance du Conseil : assiduité aux réunions, participation aux discussions.
- La relève du Conseil et le processus de nomination.
- L'accueil et préparation d'un nouveau membre du Conseil.

## **Budget / Financement (comment préparer un budget)**

L'objectif principal d'une organisation de curling est de se maintenir dans une situation financière bien établie. Les organismes ou les entreprises ne survivent pas longtemps si elles perdent de l'argent. Si les finances sont en santé, tous les autres aspects du club vont s'en ressentir. Ce qui est généralement bon pour une organisation l'est aussi pour les clients, les membres et les employés.

Un budget dresse un « itinéraire financier » des buts et des objectifs d'un club de curling. Un budget établi sur une base solide, une comptabilité en santé, des rapports financiers réguliers et un contrôle sévère de la caisse sont tous des éléments avantageux pour l'organisation. Les implications du Conseil, de la direction et des employés dans le budget et dans les méthodes de rapport améliorent la communication, encouragent la responsabilité; elles permettent aussi une meilleure vue d'ensemble de l'opération. De sérieux contrôles encouragent également la responsabilité et, par ricochet, la fierté d'un travail bien fait.

### **Points importants**

Un budget...

- est un plan d'action en termes monétaires.
- reflète les buts et les objectifs de l'opération de façon réaliste.
- est un processus qui génère un large apport d'idées dans l'organisation.
- améliore les contrôles financiers.
- établit une organisation plus souple et plus efficace en définissant plus clairement les lignes d'autorité.

- n'est pas la même chose qu'un plan de business qui se fixe des buts à longs termes.

### **Définition : budget**

Un budget est le plan financier de l'opération; il prévoit les revenus et fixe les dépenses. Il pourrait devenir un acte légal pour dicter les politiques et les limites de dépenses. Il reflète et donne une forme aux moyens financiers pour la gestion. Il peut être très élaboré et inclure tous les services ou bien il peut être bâti pour s'en tenir aux seules fonctions des opérations générales de la gestion du curling, e.g: le budget de la boutique, le budget de la glace, etc.

### **Les avantages d'un budget**

Il est vrai que tout le monde prépare un budget; il arrive toutefois qu'on tend à faire vite et que ça devient plutôt un exercice sur papier qu'une planification réelle. En parcourant ces avantages, vous reverrez les raisons pratiques et primordiales de le préparer avec soin. Les avantages marquants d'un processus de planification structurée d'un budget et le budget lui-même sont :

- Le budget est un instrument de gestion pour un contrôle des finances. Il élimine systématiquement la planification basée sur des « peut-être ».
- Tout le procédé dans la préparation d'un budget donne une bonne idée des programmes, des services, des activités et des dépenses.
- Il fournit au Conseil et au personnel la marche à suivre dans les dépenses à faire selon des règles spécifiques et clairement comprises.
- Il devient l'instrument pour autoriser des dépenses.

### **Erreurs courantes sur les budgets**

Le budget est d'abord et surtout un document de planification. Les erreurs se pointent le plus souvent quand le budget n'est pas réellement utilisé à bon escient. Deux erreurs courantes :

- L'équipe de direction prend la peine de préparer le budget mais ne le revoit pas et ne le compare pas aux résultats réels.
- L'équipe de direction prend la peine de préparer le budget mais le modifie au courant de l'année pour l'adapter aux changements dans les revenus et les dépenses.

Les étapes à suivre au début de la planification du budget sont :

- Discuter des grandes lignes avec les officiers du Conseil et les gérants du club. Tout ceci pour définir l'utilité du budget et pour commencer l'élaboration des buts et des objectifs et le temps pour y arriver.
- Mettre en place un système de suivi. Il déterminera les moments, les mois, les trimestres, etc. quand on procédera à l'analyse des données.
- Déterminer qui préparera le budget. Nommer un responsable et impliquer les membres du Conseil et le personnel.

### **Élaborer des hypothèses budgétaires**

Avant de faire des projections budgétaires, on peut établir des hypothèses de revenus et de dépenses. Les données antérieures nous donnent une bonne base sur laquelle établir nos hypothèses qui seront jumelées aux changements en vigueur dans notre plan d'opération. Les premières hypothèses à définir sont décrites plus bas.

### ***La cotisation et la structure des montants***

Avant d'élaborer un budget, on doit établir une liste des montants de cotisation et les dates de versements. Pour déterminer les montants, on peut examiner les tendances dans les adhésions, la compétition et d'autres facteurs comme le plan stratégique pour les installations, la population locale et la popularité du curling.

### ***Calcul approximatif des ventes et des droits***

Les membres du Conseil et la direction / le personnel connaissent très bien les quantités et les crédits budgétaires à inclure. On doit examiner les évaluations d'un point de vue optimiste et aussi pessimiste. Est-ce que la saison dernière s'est avérée bonne ou médiocre? Est-ce que nous avons le contrôle sur les adhésions? Y a-t-il eu plus d'activités que dans les années précédentes? Est-ce qu'on prévoit des événements spéciaux durant cette saison?

### ***Budgétiser les salaires***

Idéalement, on devrait établir et se servir d'un tableau type des salaires pour calculer les coûts. On peut arriver à une estimation assez juste du personnel nécessaire pour opérer un club de curling en se basant sur les horaires de travail, les salaires dans le marché et le travail des bénévoles. Il ne faut pas oublier les coûts déguisés des employés, entre autres, les taxes, les avantages sociaux et autres compensations qui ne sont pas des salaires.

### ***Les frais fixes et les dépenses variables***

Tous les services contractuels comme le téléphone, l'eau, le chauffage / air climatisé, l'électricité, l'entretien de l'équipement, les achats de peinture pour la glace, et rubans, etc. varient mais peuvent être contrôlés. Les frais fixes comme les taxes, les assurances et la dépréciation ne figurent pas comme des revenus mais doivent être identifiés et inclus dans le budget.

### **Contrôle budgétaire**

- Pour exercer un contrôle du budget, il faut d'abord déterminer combien le gérant du club de curling est autorisé à dépenser. Doit-on lui permettre de dépenser selon les données du budget, à sa discrétion sans dépasser les montants des revenus? ou de se rendre à la limite?
- Le budget est un plan financier pour l'année. Pendant l'année, des rapports périodiques sont prévus pour comparer les revenus réels et les dépenses et ainsi surveiller la planification et déterminer les moyens à prendre pour contrer les écarts.

### **Les économies ou les surplus budgétaires**

Le club de curling devrait savoir que l'adoption du budget ne veut pas dire un engagement à dépenser tous les montants alloués. Certaines dépenses prévues peuvent être de moindre importance et ne plus être nécessaires.

Les économies ou les surplus ne doivent pas devenir des fonds disponibles pour acheter des items qu'on avait oubliés d'ajouter au budget. De plus, les économies ne deviennent pas automatiquement des fonds pour financer des nouveaux projets qui ont attiré notre attention depuis le début de l'année financière. La permission de dépenser les surplus devrait être obtenue des personnes responsables du budget.

### **Gérer un budget tout au long de l'année**

Après qu'il a été complété et approuvé, un budget d'opération joue constamment un rôle important dans la gestion des ressources financières allouées. Ceci vient du fait que toutes les dépenses ne peuvent être prévues avec une exactitude absolue pour l'année. Des dépenses imprévues causées par des événements hors de notre contrôle orientent le budget dans une direction tandis que les économies dans d'autres catégories de dépenses le dirigent à l'opposé; ainsi, les dépenses réelles sont souvent différentes – parfois par une grande marge – des montants inscrits au budget. Pour cette raison, on devrait remplacer les montants du budget par les chiffres réels à chaque mois et les montants inscrits pour les prochains mois devraient être révisés tout au cours de l'année financière.

Si, à la fin de l'année, les réserves du budget d'opération penchent sérieusement vers le négatif, le gérant devrait : (1) ajuster les dépenses pour balancer le budget, (2) avoir accès à de nouveaux fonds pour couvrir le déficit prévu ou (3) un mélange de (1) et de (2).

(Note : Comme une feuille de travail peut contenir des centaines de colonnes et des milliers de rangées, elle offre assez d'espace pour y mettre toutes les données nécessaires de n'importe quel genre de projet, budget d'opération ou budget des biens d'équipement.)

### **Débuter la planification d'un budget**

Voici les étapes à suivre :

Étape 1 – Discussion sur les grandes lignes au niveau du Conseil
Étape 2 – Établir un système de rapports (mensuels, trimestriels) qui facilite l'analyse des données
Étape 3 – Le budget devrait être préparé par le comité des finances ou celui de la direction

## **Élaboration du budget**

### **Les décisions et les considérations du Conseil**

- Combien de temps dois-je allouer à l'élaboration du budget?
- Par où dois-je commencer?
- Quels sont les points qui devraient figurer dans le budget?

### **Points importants**

- Le Conseil et le gérant devront identifier les buts et les objectifs en incluant les programmes et les activités déjà planifiés.
- Le Conseil et le gérant devront identifier clairement les revenus et les dépenses et les situer dans le temps.
- Les chiffres doivent être réalistes et justifiables.
- Identifier les tendances et les données antérieures et les utiliser comme base.
- Regarder les avenues pour augmenter les revenus et diminuer les coûts.

### **Les responsables du budget**

L'élaboration du budget est le produit de l'équipe de direction. On s'attend à ce que tous les membres participent activement à la préparation du budget. Par l'implication des membres du Conseil et du personnel, chacun a l'opportunité de contribuer et d'évaluer tout ce qui est nécessaire à l'opération du curling.

Les gérants et les administrateurs du curling doivent identifier les besoins des installations et fournir les raisons d'affaires pour expliquer les points du budget lors de son élaboration. Ils doivent être convaincus et persuasifs que la proposition de budget reflète la réalité du business. Après son approbation, le Conseil et le personnel doivent suivre de près et se plier aux exigences et aux buts du budget.

### **Préparation du budget**

Il n'y a pas de tâche plus importante pour les administrateurs du curling que la préparation du budget. La première élaboration du budget annuel débute plusieurs mois avant sa présentation et son approbation. La planification activée par un calendrier qui dicte les dates limites des différentes phases de l'élaboration du budget.

### **Exemple d'un calendrier**

#### **Quatre mois avant**

- Produire des feuilles de données
- Élaborer des hypothèses de budget
- Établir les buts et les objectifs

#### **Trois mois avant**

- Détailler les points importants et les mettre par ordre de priorité
- Faire un calcul approximatif des ventes et des revenus
- Établir les coûts des salaires
- Établir un plafond des dépenses
- Faire un résumé des feuilles de travail du budget

#### **Deux mois avant**

- Compléter le budget d'opération
- Le réviser avec le personnel et les comités
- Examiner les sources de fonds pour les opérations et le capital

#### **Un mois avant**

- Évaluer le budget dans son ensemble
- Soumettre un projet à être discuté au Conseil
- Réviser chacun des budgets en se basant sur les discussions

#### **Le mois du budget**

- Obtenir l'approbation finale

### **Mettre à jour le budget de l'année précédente**

Dans plusieurs situations, les responsables du budget ont tout simplement mis à jour le budget de l'année précédente en ajustant les salaires et les prix. Indépendamment de la manière ou de la formule employée, la préparation du budget et sa justification qui s'ensuit suscitent une série de questions auxquelles on doit répondre :

- Quelles sont les principales priorités de nos membres (clients) en ce qui a trait aux services laissés à la discrétion de la direction y incluant la possibilité d'ajout de nouveaux programmes ainsi que les augmentations aux programmes déjà existants?
- Y a-t-il des programmes ou des activités qui, même bien gérés, n'ont pas généré des profits égaux aux coûts?
- Comment est-il possible de réduire les coûts actuels par une plus grande efficacité et par des économies?
- Combien sera-t-il nécessaire pour rencontrer les dettes déjà contractées?
- Combien en coûtera-t-il pour continuer les programmes existants?
- Combien devons-nous mettre de côté pour couvrir les imprévues?

### **Établir les buts et les objectifs**

Une fois les feuilles de données et les hypothèses de budget mises au clair, la prochaine étape est d'identifier les buts et les objectifs. Ceux-ci peuvent nous indiquer d'autres avenues de recherche afin d'améliorer les services aux clients. Les buts et les objectifs sont mis de l'avant par le Conseil, les comités et le personnel pour identifier clairement les besoins et pour accroître la participation dans le processus.

### **Révision du projet de budget**

Les demandes pour de nouveaux services qui seront mis en place durant la saison prochaine sont soumises lors de la première cueillette de données. Ces demandes devront être accompagnées d'explications justifiant les fonds requis. Il peut arriver que les administrateurs exigent que les demandes de nouveaux services soient présentées plus tôt; cette exigence apparaîtrait au calendrier sous la rubrique Buts et Objectifs.

Il est rare qu'on puisse trouver les fonds suffisants pour satisfaire à toutes les demandes dans une proposition de budget même si elles sont toutes bien justifiées. Le Conseil doit évaluer les requêtes pour des items qui reflètent une estimation réelle des besoins projetés. Toute demande d'augmentation doit être accompagnée d'un document qui la justifie.

### **Dépenses d'investissement**

Ce sont des dépenses pour l'équipement, la construction de nouveaux locaux, les réparations majeures aux installations et à l'équipement, l'acquisition de terrain et tout autre item de longue durée. L'équipement est un terme pour décrire les choses qui durent, entre autres, les grattoirs, le système de réfrigération, les meubles, etc. dont l'utilisation va au-delà de la période budgétaire d'une année.

Le Conseil devrait se pencher sur un plan de financement à long terme et les montants annuels requis pour remplacer les vieux équipements. Un plan de remplacement basé sur la durée de vie d'un équipement va s'avérer utile.

Les plans d'investissement à long terme devraient être mis à jour régulièrement pour avoir une vue réaliste du développement futur et des installations actuelles et de leurs équipements. Ce plan doit s'étendre sur trois à cinq ans. Il a été prouvé que les projections de plus de cinq ans ont peu de valeur parce que les choses changent mais un plan de remplacement à long terme garantit qu'un item ne sera pas oublié.

## **Fixer les cotisations**

### **Introduction**

Un des facteurs importants qui influencent la décision d'une personne désireuse de se joindre à un club est sans doute le prix. Choisir une structure de tarification c'est établir un équilibre entre les revenus et les profits nécessaires pour opérer et le besoin d'attirer des clients pour créer un flot régulier de revenus. Ce sujet nous amène à regarder les stratégies afin d'établir un processus spécifique pour déterminer la tarification. Différentes techniques vous sont présentées.

### **Le but**

Le but de ce sujet est de vous familiariser avec l'importance d'établir un système de tarification et d'utiliser certaines stratégies pour fixer des prix raisonnables et justifiables.

### **Ce que vous apprendrez**

Dans ce dossier, vous apprendrez à:

- formuler des arguments en faveur et contre une stratégie de tarification
- définir une stratégie de tarification
- comparer différentes stratégies

### **Les décisions et les considérations de la direction**

- Pourquoi devrais-je prendre le temps et celui de mon personnel pour élaborer une stratégie de tarification?
- Quelles sont les stratégies régulièrement utilisées pour fixer les cotisations?

### **Points importants**

- La stratégie de tarification d'un club de curling, privé ou public, peut se définir comme étant une méthode d'évaluation des coûts, de la clientèle à satisfaire et relation entre ces deux facteurs pour en arriver à une structure de tarification justifiable.
- Une excellente stratégie de tarification repose sur un système de comptabilité précis et pratique.

### **Certaines considérations sur la tarification en général**

Quand arrive le temps de fixer le montant des adhésions, considérez les points suivants :

- Le procédé aide à garder les revenus conformes aux attentes; les curleurs eux-mêmes préfèrent de légères augmentations sporadiquement aux hausses brutales à l'occasion.
- Un des aspects importants des augmentations des cotisations, c'est l'utilisation de l'argent une fois recueilli. Les curleurs peuvent comprendre le besoin de fonds pour maintenir ou améliorer les conditions de glace ou les installations, le paiement de la dette, etc. Une cotisation spéciale pour l'acquisition d'instruments de chauffage, par exemple, est rarement

contestée. D'autre part, ils s'objectent aux augmentations pour le fonds consolidé ou à l'utilisation de l'argent pour des activités qui ne s'apparentent pas au curling.

- Les cotisations des membres sont la principale source de revenus; on peut les diviser en deux grandes catégories :
  - membres du soir ou membres à part entière
  - une activité de fin de semaine – taux qui s'appliquent à certaines heures, à certaines catégories de joueurs (e.g: juniors, seniors, moins fortunés), les prix de groupe et les promotions.

### **Le pré requis : un bon système de comptabilité**

Comme il a été mentionné, une solide stratégie de tarification est basée sur des informations précises, spécialement celles qui touchent aux revenus et aux dépenses des installations. Il est primordial que le Conseil sache les coûts d'opération. On devra mettre en place un bon système de comptabilité d'exploitation basé sur l'expérience et les données antérieures.

Il y a cinq catégories de coûts à examiner de près :

- **Les coûts directs.** Les salaires du personnel, les bénéfices marginaux, les approvisionnements et les équipements. Ces montants sont budgétés chaque année, vous pouvez probablement les récupérer de vos dossiers.
- **Les coûts indirects.** Ces coûts comprennent les services publics (le gaz, l'eau, l'électricité, le téléphone, les égouts, etc.) et l'entretien ainsi que les dépenses administratives telles que les ordinateurs, les imprimantes, les fournitures, etc,
- **Les coûts fixes.** Les coûts associés à l'acquisition de terrain, au développement et au capital substantiel consenti aux bâtisses, à l'équipement, etc. Ces montants sont les paiements à terme des prêts.
- **Les profits.** Ce sont les surplus après avoir donné les services requis et avoir tenu compte de la dépréciation ou de l'endettement.
- **Les cotisations spéciales.** Les coûts reliés à des améliorations spéciales au club. Elles semblent populaires ces temps-ci. Un extra peut être ajouté pour défrayer les coûts de chauffettes neuves. Le travail sera complété lorsque les argents auront été recueillis. Quand le travail est complété, enlevez cette cotisation spéciale.

Ces catégories n'englobent pas tout. Elles varient selon les objectifs des installations et la clientèle à desservir. Elles servent d'exemples aux catégories les plus communes que l'on doit examiner attentivement pour établir une bonne stratégie de tarification.

### **Autres stratégies de tarification**

À l'aide d'un système de comptabilité bien établi qui lui fournit des informations précises et détaillées, le gérant peut commencer l'analyse des données afin d'en arriver à une structure de tarification appropriée. Les suivantes sont les stratégies les plus employées pour fixer les cotisations. Prenez celle qui est la plus adaptée aux objectifs, à la clientèle et aux groupes visés de l'entreprise. Une bonne approche est d'utiliser plus d'une catégorie, de comparer les résultats et de prendre une décision finale basée sur ce qui semble le plus raisonnable et réalisable.

### **Système de majoration des prix**

Pour ce faire, on identifie les coûts d'opération et d'entretien ainsi que le nombre de parties jouées. Puis, on divise les coûts par le nombre de parties jouées pour déterminer le coût d'une seule partie. La direction décide alors quelle majoration du prix d'une joute elle envisage afin de se donner un coussin et le profit nécessaire pour atteindre les objectifs en cours.

## **Le contrôle de l'argent et autres contrôles**

### **Les décisions et les considérations de la direction**

- Est-ce qu'on a mis en place des mesures pour assurer le contrôle de l'argent lors de l'encaissement, du relevé, du dépôt et du maniement de l'argent en général?
- Est-ce que les mesures sont claires et faciles à observer?

### **Points importants**

- Les contrôles des argents sont mis en place pour assurer qu'on puisse se porter garant des montants reçus et traités.
- Établir un système de contrôle sévère d'un point de vente avec comptant qui s'adapte et/ou qui facilite le va-et-vient des clients.
- On doit avoir prévu la monnaie et l'argent de différentes coupures au début de chaque jour ou de chaque quart de travail.
- Tous les argents perçus durant la journée doivent être enregistrés et remis avec un rapport financier du jour soit à la banque locale, soit au bureau des finances désigné ou soit au bureau central.

Le gérant ou le Conseil a une double responsabilité. D'une part, ce sont les dépenses reliées au fonds et d'autre part, ce sont la collection de revenus, une comptabilité adéquate, la sauvegarde et le dépôt garantis des fonds.

### **Responsabilité**

Tous les aspects de l'activité financière sont gérés et règlementés par la loi. Les voici :

- la façon de percevoir l'argent
- la façon dont l'argent est attribué aux fonds
- le but des dépenses
- la responsabilité financière du Conseil
- les techniques et les relevés des accusés de réception et des paiements

La comptabilité, c'est le relevé exact des informations relatives à l'opération du club de curling. Elle comprend la perception des argents, son utilisation et les transactions financières authentiques. Se rendre garant des fonds est une preuve de loyauté et de confiance. Cette loyauté devrait imprégner tous les membres du personnel. On devrait fournir à ceux qui ont une responsabilité et qui sont désignés, les moyens de garder un relevé de tous les argents qu'ils perçoivent et qu'ils administrent.

## **Manipulation de l'argent**

Le personnel de direction dans l'échange d'argent contre de la marchandise ou un service doit se rappeler qu'une entreprise à revenu est vulnérable quand l'argent passe de l'acheteur à l'employé.

Les règles de base sur le contrôle de l'argent comptant comprennent :

- Des procédures écrites décrivent clairement la responsabilité de chaque personne impliquée dans le contrôle du cash-flow. Ça devrait être un genre de manuel de référence sur le bureau en plus d'être détaillé ou tout au plus d'y faire référence dans la description de tâche.
- Faire preuve de précision garantit l'exactitude dans les opérations et dans la comptabilité. Cette exactitude provient de calculs faits à la main, de reçus écrits ou de compteurs mécaniques telles les caisses enregistreuses.
- Une personne devrait être responsable de l'encaissement de l'argent comptant, généralement le caissier, une autre pour les relevés, une partie de la comptabilité et une troisième pour vérifier l'encaissement de l'argent dans les relevés. On appelle ça la division des responsabilités qui est une des meilleures formes de contrôle comptable interne.

## **La caisse enregistreuse**

Une caisse enregistreuse est un outil essentiel si on vend de la marchandise moyennant argent comptant. C'est un outil de sécurité qui débute au point de vente – c'est là que la sécurité normalement commence. Les chiffres qui apparaissent en haut de la caisse faisaient partie de la première exigence dans son rôle d'instrument de contrôle. Aujourd'hui, c'est toujours le numéro un. L'affichage du montant est visible pour tous – surtout pour les clients.

Le ruban de caisse (le relevé des ventes) enregistre toutes les transactions dans l'ordre qu'elles ont été effectuées, ce qui devient un instrument important de la vérification des ventes.

Les caisses enregistreuses offrent un certain nombre d'options :

- **Affichage** – La caisse affiche pour le client toutes les informations entrées par le caissier.
- **Reçu** – La caisse imprime un reçu pour le client.
- **Correction d'erreurs** – Si l'opérateur s'aperçoit qu'il y a une erreur dans une partie de la transaction avant qu'elle soit complétée, il devrait être possible de soit annuler la dernière entrée (si c'est là l'erreur) ou d'annuler toute la transaction sans être obligé de compléter la transaction, de l'annuler et de recommencer au début.
- **Identification (ID) de l'opérateur** – Chaque opérateur doit pouvoir entrer avec son code ou son numéro ID. Ce code ou ce numéro ID devrait s'imprimer sur chacune des transactions.
- **Ruban de caisse** – Chacune des caisses doit avoir un ruban de caisse (un relevé imprimé) qui indique les informations de chaque transaction.
- **Rapport de totaux** – L'opérateur doit pouvoir lire les totaux à tous moments sans pour autant fermer la caisse. Il doit y avoir une procédure séparée pour lire les totaux et une autre pour fermer la caisse pour la prochaine session de travail.

L'utilisation des cartes de crédit et de débit est bien répandue; elles offrent un bon contrôle. Cependant, il y a des frais reliés à ces cartes (voir avec votre banque).

### **Le fonds de caisse**

Monnaie et argent de différentes coupures devraient être disponibles au début de chaque journée ou de chaque quart de travail pour les points de vente. Le fonds de caisse peut être retenu du dépôt journalier ou être retiré d'un compte central à cet effet. Si le fonds de caisse est retenu du dépôt journalier, on devrait penser à le mettre en sécurité.

### **Les dépôts**

À la fin de chaque journée, tous les argents perçus durant la journée doivent être enregistrés et remis avec un rapport financier du jour soit à la banque locale, soit au bureau des finances désigné, soit au bureau central ou déposés dans le coffre-fort.

Peu importe la procédure en usage, on devrait se poser les questions suivantes :

- Est-ce que la procédure garantit la sécurité personnelle et la sécurité contre les pertes?
- Est-ce que la procédure est simple?
- Y a-t-il une responsabilité financière?

### **Vérification du tiroir-caisse**

Finalement, une vérification du tiroir-caisse à l'improviste s'avère un bon contrôle interne. Un bon moyen de dissuader le vol par un employé : fermer le tiroir, compter et comparer les totaux avec le ruban de caisse et exiger que l'employé explique les disparités.

## **Le contrôle de l'inventaire**

### **Les décisions et les considérations de la direction**

Quelles sont les procédures mis en place pour commander les marchandises avec précision, bien noter celles reçues et tenir à jour un inventaire des nombres?

### **Points importants**

- Vu que la marchandise et le manger représentent des sommes d'argent, il est nécessaire de trouver des moyens de protéger l'inventaire.
- Un système d'inventaire permanent permet de suivre un item de la commande à la vente; c'est habituellement un système informatisé.
- On peut faire un inventaire à différents intervalles pour calculer le coût de la marchandise vendue et permettre de constater les manques flagrants.
- On peut ou ne pas projeter un inventaire physique; quand il est pris par des auditeurs indépendants, il s'ensuit des chiffres plus sûrs et plus précis.

### **Un inventaire permanent (pour les plus gros commerces)**

Ce genre d'inventaire débute avec un bon de commande envoyé au fournisseur. Quand on reçoit les marchandises, on en note le nombre et on enregistre le coût de chaque item. On compare le bon de commande avec le relevé de réception pour s'assurer que les bons articles et la bonne quantité sont mis en réserve. Quand on reçoit la facture, on la compare avec le bon de commande pour s'assurer que ce sont les vrais prix ainsi qu'avec le relevé de réception afin de vérifier les quantités reçues et celles qui sont facturées.

L'article est maintenant placé dans l'entrepôt et on en vérifie le coût. Les relevés devraient indiquer la bonne quantité et la valeur. Alors, on fixe le prix de vente, on l'écrit sur l'article et on en prend note.

Quand l'article est placé dans son attrayante vitrine d'exposition au bar, il est prêt pour la vente. Quand l'article est vendu, l'inventaire permanent est réduit du coût et de la quantité; on applique la vente au coût de l'article et on peut calculer le profit. Bien sûr, toutes ces informations donneraient matière à une application informatique. Avec les étiquettes de code barres, on peut suivre l'inventaire de plus près en ce qui a trait à l'endroit, la mise à jour des ventes et les relevés d'inventaire.

Ce qui s'applique le mieux aux opérations d'un petit club de curling, ce sont des inventaires périodiques; on calcule le coût des articles vendus par un processus de conciliation de l'inventaire initial plus les achats, moins l'inventaire final. C'est beaucoup plus simple mais des erreurs peuvent se glisser sans qu'on s'aperçoive pendant un certain temps jusqu'à la prise d'inventaire physique. On utilise souvent des inventaires périodiques pour calculer les coûts des ventes dans les domaines de la nourriture et des boissons.

### **La diminution des réserves**

Il arrive souvent que la diminution des réserves soit imputable au vol d'argent ou de marchandise ou les deux par les employés. Il se peut qu'ils en fassent cadeau – une cause typique de la diminution des réserves. Dans un restaurant ou dans les endroits où il y a des rafraîchissements, il est possible que les employés mangent les profits. Cependant, il serait sage de ne pas accuser les employés aussi rapidement. Les clients peuvent en être aussi la cause.

La plupart des fournisseurs sont d'honnêtes personnes. Ils tiennent à leur commerce et ne livrerait pas une « commande tronquée ». Il n'en va peut-être pas de même pour les livreurs. Si un club de curling est reconnu pour sa négligence à vérifier les livraisons, le chauffeur peut ne pas livrer toute la marchandise commandée et facturée. On devrait donner la responsabilité à une personne de vérifier que chaque livraison soit exacte. La diminution des réserves peut aussi être due à une erreur humaine. Il peut avoir des erreurs de calcul sur les factures. Le gérant ou un employé devrait revérifier toutes les factures et bien vérifier le montant total à payer. Ces factures devraient être comparées à d'autres documents avant de les payer.

### **Les chiffres d'inventaire physique**

On devrait procéder à un inventaire physique de tous les articles au moins une fois par mois.

## **Détails à penser pour déceler et prévenir le vol des employés**

### **Les reçus de caisse**

- Est-ce que les reçus de caisse s'accordent avec les livres comptables de façon régulière?
- Est-ce que les livres de ventes et les livres de recettes sont employés?
- Est-ce que les dépôts à la banque sont exacts et faits sans délais?
- Est-ce qu'il y a quelqu'un d'autre que le caissier ou l'employé aux comptes recevables qui fait les dépôts à la banque?

- Est-ce que la copie du bulletin de versement est vérifiée et conservée pour les vérificateurs par quelqu'un d'autre que l'employé qui a déposé?
- Y a-t-il en place des systèmes de sécurité pour sauvegarder l'argent et les déboursés d'argent?

### **Déboursés d'argent**

- Est-ce que tous les chèques sont numérotés?
- Est-ce que les chèques annulés sont rendus inutilisables et disponibles?
- Est-ce que les chèques doivent être contresignés?
- Est-ce que les signataires autorisés sont des membres de la corporation ou des employés qui n'ont ni accès aux livres comptables ni à l'argent?
- Est-ce que faire un chèque à « caisse » ou « au porteur » est interdit?
- Est-ce que la conciliation bancaire de la compagnie est faite par une personne autre que les employés qui gèrent les livres caisse.
- Est-ce que les relevés bancaires et les chèques encaissés vont directement au département de la comptabilité?
- Est-ce que la séquence des numéros de chèque est correcte lors de la conciliation bancaire?
- Est-ce que les pièces justificatives et autres documents pertinents accompagnent les chèques à être signés?
- Si on emploie une machine pour signer les chèques, est-ce que la machine et les plaques sont sous contrôle sûr?
- Est-ce que les chèques sont mis à la poste sans qu'ils soient renvoyés à l'employé qui a rédigé les chèques ou au responsable des comptes à payer?
- Est-ce que les pièces justificatives sont marquées « payé » ou avec toute autre marque pour éviter qu'elles soient payées en double?

### **Les achats et les contrôles d'inventaire**

- Est-ce que tous les achats dépassant 200,00\$ doivent être approuvés par deux ou plus de deux membres du Conseil?
- Y a-t-il une vérification indépendante de l'authenticité des nouveaux fournisseurs et des comptes clients?
- Est-ce que les factures des fournisseurs montrent bien les montants des bons de commande et des relevés de réception, et sont-elles attachées aux demandes de paiement à la signature des chèques?
- Est-ce que les factures sont marquées « payé » après paiement pour éviter qu'elles soient réutilisées?
- Est-ce qu'on fait un inventaire physique au moins une fois par année qui est supervisé par d'autres personnes que les responsables de la marchandise et de la comptabilité?
- Est-ce que la division des tâches est claire concernant les rentrées avec une personne qui reçoit et une autre qui fait le relevé?

### **Ce que tout gérant devrait savoir au sujet de la fraude interne**

#### **Objectifs**

- Identifier les « drapeaux rouges » de fraude interne ou de détournement de fonds.
- Comprendre les scénarios habituels qui sont utilisés.
- Développer des procédures de contrôle pour prévenir les vols internes.

### Dix drapeaux rouges

- Le fardeau financier
- Le changement de personnalité
- La mauvaise gestion de l'argent
- Vivre au-dessus de ses moyens
- Des intérêts d'affaires ailleurs
- De mauvais contrôles à l'interne
- L'augmentation des coûts de l'entreprise
- Trop de contrôle
- Une gestion un peu molle
- Ne pas avoir passé au crible tous les employés

### Résumé

- L'attitude de la direction, ses politiques et ses contrôles à l'interne sont les meilleurs moyens de défense contre le crime.
- Le vol à l'interne est une combinaison de :
  - motifs (occasion, fardeau financier)
  - contrôles déficients à l'interne
  - l'intégrité des individus
- Un système efficace des contrôles à l'interne en divisant les tâches :
  - autorisation des transactions
  - comptabilisation des transactions
  - sauvegarde des biens

Si deux postes ou plus sont détenus par une seule personne, il est possible que les fraudes augmentent.