

Guide de transfert de connaissances en organisme communautaire famille



Mémoire Vive

Une initiative de :



Cette initiative a été rendue possible grâce à un soutien financier du Gouvernement du Québec.

Avec la participation financière de :



Rédaction

Ce document a été préparé et rédigé par Charlène Guertin, conseillère en développement stratégique et communication, Rouge Lime Stratégie.



Relecture et corrections

Gabrielle Sévigny, coordonnatrice de la TROCFL.

Francine Delisle, directrice générale de la Maison de la famille La Parenthèse et Marraine coup de pouce.



Infographie

L'infographie a été réalisée par Thrace, agence de conception graphique.

THRACE

On peut se procurer cet outil auprès de la Table régionale des organismes communautaires Famille de Lanaudière (TROCFL)

info@trocfl.org | trocfl.org

Table des matières

Mise en contexte	2
Importance du transfert de connaissances	3
Environnement organisationnel	4
Types de connaissances	7
Portrait diagnostic des outils et moyens de transfert	10
Grands moments de transfert de connaissances	14
Rappel des grandes étapes	18
Bonnes pratiques	20
Outils et références	21



Mise en contexte

Grâce au soutien financier de Services Québec, la TROCFL a élaboré ce Guide de transfert de connaissances en organisme communautaire famille, qui regroupe de l'information facilitant le transfert de connaissances pour les OCF de la région de Lanaudière.

Les enjeux liés aux ressources humaines, notamment dans les moments de transition, sont une réelle préoccupation pour les organismes membres de la TROCFL.

Plusieurs formations leur ont été offertes afin de les outiller, et une consultation en ligne auprès des directions, réalisée en 2025, a permis d'identifier leur souhait de développer un outil de transfert de connaissances concis, pratique et facile à consulter au quotidien, qui viendra répondre à leurs besoins spécifiques.

La TROCFL rend donc disponible ce Guide et Cahier pratique MÉMOIRE VIVE, regroupant l'essentiel des pistes de réflexion et d'action, des bonnes pratiques, des solutions innovantes et des références.

Le contenu de ce Guide est grandement inspiré du document *LE TRANSFERT DES CONNAISSANCES : une démarche au cœur de la planification de la relève!*, réalisé en 2018 par le Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire (CSMO-ÉSAC), qui est une véritable mine d'informations et d'outils.

1

Importance du transfert de connaissances

Chaque organisation possède des connaissances (savoirs et savoir-faire), qu'il importe de préserver et de conserver, afin d'assurer sa pérennité et son développement.

Préparer le transfert de connaissances permet d'être **plus résilient et efficace** vis-à-vis des mouvements de personnel, que ce soit un départ à la retraite, différents congés ou l'arrivée d'une nouvelle ressource.

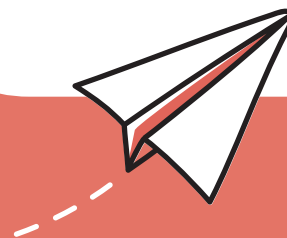
Cette préparation permet également d'améliorer l'efficacité globale de l'organisation et de faciliter le travail des directions et des équipes.

À l'inverse, il est observé qu'**une organisation qui ne travaille pas le transfert de connaissances peut se fragiliser et limiter son développement** :

- difficulté à vivre le changement
- grand investissement en temps et en ressources
- perte de savoir-faire
- intégration déficiente des nouvelles ressources
- etc.

Travailler le transfert de connaissances est un investissement qui permet de :

- **gagner du temps**
- **offrir un climat accueillant**
- **faciliter la transmission et l'appropriation**
- **conserver les savoirs**
- **renforcer l'organisation**



2

Environnement organisationnel

Lorsqu'on décide de travailler le transfert de connaissances à l'intérieur de notre organisation, on se doit de le faire en ayant une idée claire de l'environnement organisationnel dans lequel il est effectué. Ainsi, vous pourrez ajuster votre approche selon :

- **le contexte** du transfert de connaissances (en urgence, en préparation, en prévision);
- **le degré de mobilisation de votre équipe** (implication, insécurité, réticence au changement, etc.).

Le contexte et **la mobilisation** de l'équipe sont deux éléments fondamentaux qui viendront influencer le travail de transfert de connaissances au sein de votre organisation.



Plus votre contexte est favorable et plus votre équipe est consciente de l'importance du transfert de connaissances au sein de votre organisation, plus le travail sera fluide et le transfert efficace.

Contexte

Dans quel contexte le transfert de connaissances s'effectue-t-il au sein de mon organisation?



En **URGENCE**, puisqu'une ressource clé vient d'annoncer son départ?

Il faut rapidement se mettre en action et concentrer ses efforts sur le poste concerné. Le transfert de connaissances demandera plus d'intensité de travail dans ce contexte. Si le poste concerné est celui de la direction/coordination, le conseil d'administration pourrait être mobilisé.

En **PRÉPARATION** d'un ou plusieurs changements à venir dans les prochains mois?

Bien que le temps soit compté, il n'est pas nécessaire d'entreprendre le travail de transfert de connaissances partout à la fois. Un bon plan, étape par étape, permettra d'optimiser notre temps et réduire l'intensité.

En **PRÉVISION** d'améliorer le transfert de connaissances, une étape à la fois?

C'est le contexte le plus favorable pour travailler le transfert de connaissances au sein de notre organisation. Un bon plan d'action, sur une durée de temps plus longue, permettra d'amorcer des changements tout en permettant aussi d'intégrer des mises à jour constantes, sans toutefois trop alourdir la charge de travail.

Équipe

L'équipe est-elle mobilisée ou doit-on la convaincre d'entreprendre des changements favorisant le transfert de connaissances?

La réponse à cette question est importante puisque les membres de l'équipe (incluant les membres du conseil d'administration) jouent un rôle essentiel dans le transfert de connaissances au sein de notre organisation.

Une discussion préalable peut devoir avoir lieu afin de :



CONVAINCRE par la mise en lumière des raisons qui poussent à entreprendre un processus de transfert de connaissances.

RASSURER l'équipe par rapport à l'avenir est également important. Il se peut que certaines personnes soient en questionnement face à une démarche de transfert de connaissances, puisqu'elle peut parfois annoncer des changements à venir. Dans tous les cas, il importe que les objectifs de la démarche soient clairs et compris de toutes et de tous. Encouragez une démarche participative, lors de réunions dédiées, tout en demeurant ouvert à réorienter le processus au besoin.

Grosse résistance au changement au sein de votre équipe?

Retrouvez des exemples de retombées positives du transfert de connaissances à la page 5 du Cahier pratique.

IMPLIQUER les acteurs concernés (postes ciblés). Si le transfert se fait en urgence, cibler le poste, sinon tous les postes pourront être mobilisés.

Il est important de tenir les descriptions de postes à jour.

Besoin d'inspiration? Consultez des exemples dans la section Outils.

3

Types de connaissances

Connaissances explicites

Les connaissances explicites sont celles qui sont **les plus faciles** à transférer, puisqu'elles sont souvent codifiées, documentées et archivées, à condition que les outils de transfert soient régulièrement maintenus à jour.

Voici quelques connaissances explicites et des exemples d'outils de transfert associés :

Gouvernance démocratique

- Guide des administrateurs
- Procès-verbaux
- Rapports annuels
- Cahier des résolutions

Administration

- Système de classement
- Procédurier administratif/guide de procédures
- Calendrier/agenda
- Procès-verbaux (réunion d'équipe)
- Bottin partagé des contacts
- Liste des codes informatiques (nom d'utilisateur et mot de passe)

On estime que les connaissances explicites représentent

30%

du savoir d'une organisation

Suite :

Gestion des ressources humaines

- Guide de l'employé lors de l'embauche (incluant historique, procédures, politiques internes)
- Politique des conditions de travail
- Description des postes
- Grille d'évaluation du personnel
- Formulaire d'entrevue de fin d'emploi

Développement organisationnel

- Organigrammes
- Planification stratégique
- Planification des activités
- Cartographie politique (écosystème/partenariats)

Gestion de projets

- Bilan
- Demandes de financement
- Fiches de projet (avec le nom des contacts)
- Cadre de référence
- Plan d'action

Gestion financière

- Tenue de livre
- États financiers
- Prévisions budgétaires
- Contrats/reddition des comptes

Gestion des opérations

- Procédures
- Cheminement critique
- Normes



Connaissances tacites

Les connaissances tacites gagnent à être rendues explicites

Les connaissances tacites sont celles qui sont **les plus difficiles** à transférer, puisqu'elles font appel aux expériences, au savoir-faire et au savoir-être de la personne qui les possède.

Elles résident « *dans la tête* » des personnes et sont peu tangibles et immatérielles.

Voici quelques exemples de connaissances tacites :

Expériences et savoir-faire

- Secrets du métier
- Réseaux et contacts
- Connaissances non documentées
- Habiletés particulières
- Routine

Savoir-être

- Comportements
- Attitude
- Expérience personnelle
- Méthode et approche

Connaissances peu tangibles

- Interprétation des valeurs organisationnelles
- Vie associative
- Contacts interpersonnels aux partenaires
- Utilisation d'un outil précis et complexe
- Connaissance de l'historique, du contexte décisionnel et de l'environnement

On estime que les connaissances tacites représentent

70%

du savoir d'une organisation

4

Portrait diagnostique des outils et moyens de transfert

Après avoir pris connaissance de votre **CONTEXTE** (en URGENCE, en PRÉPARATION ou en PLANIFICATION) et d'avoir **MOBILISÉ** votre équipe (postes clés identifiés et descriptions de postes à jour), il convient de procéder au portrait diagnostique de nos outils et moyens de transfert de connaissances.

Contexte

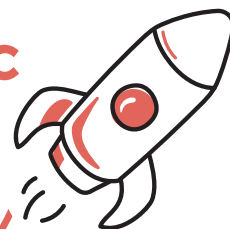
En urgence
En préparation
En prévision

Rassurer l'équipe,
la mobiliser,
identifier les postes
clés, descriptions de
postes à jour

Équipe

Portrait diagnostique

vous êtes ici
Recenser les outils,
prioriser, identifier
les moyens



Cette étape permet de **RECENSER** nos **OUTILS** qui sont déjà en place au sein de notre organisation, de voir s'ils sont à jour ou si d'autres outils sont à développer.

Le portrait diagnostique permet de **PRIORISER** les outils de transfert de connaissances qu'il faut travailler ou créer, ainsi que **D'IDENTIFIER LES MOYENS** envisagés pour en assurer le transfert.

Le portrait diagnostique peut être vu comme la vérification d'une recette :
avons-nous tous nos ingrédients?

Pour procéder au portrait diagnostique, vous référer au tableau modifiable du Cahier pratique Mémoire Vive.



Outils

Quels outils de transfert de connaissances sont déjà en place? Sont-ils à jour? Représentent-ils toujours notre réalité d'organisation?

Pour chaque type de connaissances, il est important de se demander si des **outils** de transfert sont déjà en place et s'ils sont à jour (politiques internes, guides, plans d'action, calendrier, etc.). Les outils nécessitant un travail plus approfondi doivent être identifiés et insérés en ordre de priorité, à l'intérieur d'un plan de travail, dont un exemple modifiable se trouve dans le Cahier pratique Mémoire Vive.

Selon le contexte à l'intérieur duquel le transfert de connaissances est effectué (en urgence, en préparation, en prévision), il faudra concentrer les efforts sur le ou les postes directement concernés.



Si une ressource venait à devoir quitter rapidement votre organisation, le portrait diagnostic devrait se limiter aux connaissances et aux outils en lien avec ce poste.

Exemples d'outils de transfert de connaissances :

Gouvernance démocratique	Guide des administrateurs, procès-verbaux, rapports annuels, cahier des résolutions.
Administration	Système de classement, procédurier administratif/guide de procédures, calendrier/agenda, procès-verbaux (réunions d'équipe), bottin partagé des contacts, liste des codes informatiques (nom d'utilisateur et mot de passe).
Gestion des ressources humaines	Guide de l'employé lors de l'embauche (incluant historique, procédures, politiques internes), politique des conditions de travail, description des postes, grille d'évaluation du personnel, formulaire d'entrevue de fin d'emploi.
Développement organisationnel	Organigrammes, planification stratégique, planification des activités, cartographie politique (écosystème/partenariats).
Gestion de projets	Bilan, demandes de financement, fiches de projet (incluant les contacts), cadre de référence, plan d'action.
Gestion financière	Tenue des livres, états financiers, prévisions budgétaires, contrats/reddition de comptes.
Gestion des opérations	Procédures, cheminement critique, normes.

Moyens

Quels moyens sont déjà implantés au sein de mon organisation? Sont-ils efficaces? En manque-t-il? Représentent-ils toujours notre réalité?

En plus des outils, il convient de se demander si des **MOYENS** servant à faciliter le transfert de connaissances sont déjà implantés au sein de l'organisation et s'ils sont efficaces. On peut aussi se demander s'ils représentent toujours notre réalité et si nous devrions ajouter de nouveaux moyens qui rendront le transfert de connaissances plus fluide.

Dans le tableau modifiable Portrait diagnostic des outils de transfert de connaissances du Cahier pratique Mémoire Vive, indiquez, pour chaque outil, quel moyen sera envisagé afin d'en assurer le transfert. Si un moyen est à ajuster ou à créer, l'ajouter dans le plan de travail.



Plusieurs moyens existent afin de faciliter le transfert de connaissances entre deux ou plusieurs personnes au sein de votre organisation.

Les rencontres d'équipe et les rencontres individuelles demeurent les moyens les plus fréquemment en place au sein des organisations.

Liste de moyens pour favoriser le transfert des connaissances.¹

Coaching	Accompagnement pour la réflexion ou le retour sur une expérience ou pour l'accomplissement d'une tâche, d'un projet et de sa réussite.
Compagnonnage	Transmission de compétences d'un compagnon à un apprenti.
Communauté de pratique	Une communauté de pratique est généralement définie comme « un groupe de personnes ayant en commun un domaine d'expertise ou une pratique professionnelle, et qui se rencontrent pour échanger, partager et apprendre les uns des autres, face à face ou virtuellement ² ». Les membres d'une communauté sont habituellement liés par un « intérêt commun dans un champ de savoir (...) un désir et un besoin de partager des problèmes, des expériences, des modèles, des outils et les meilleures pratiques ³ ».

¹Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire (CSMO-ÉSAC) (2018) *LE TRANSFERT DES CONNAISSANCES : une démarche au cœur de la planification de la relève!*, p. 51.

²Bourhis et Tremblay, 2004; Wenger, McDermott et Snyder, 2002.

³APQC, 2001, p. 8; Bourhis et Tremblay, 2004.

Échanges informels	Création d'espaces et d'occasions d'échanges hors du cadre habituel de travail : café, sortie, etc.
Entrevue de fin d'emploi	Transmission de renseignements sur l'emploi qu'occupe la personne qui quitte (souvent non écrits mais néanmoins de grande valeur). Belle occasion de récupérer les motifs de départ, les insatisfactions et les forces de l'organisation.
Formation	Contenus reliés aux savoirs recherchés.
Groupe de codéveloppement	<p>Le groupe de codéveloppement professionnel est une approche de formation qui mise sur les interactions entre les participants pour favoriser l'atteinte de l'objectif fondamental : améliorer sa pratique professionnelle. Le groupe constitue une communauté d'apprentissage qui partage les mêmes buts et utilise la même méthode : étude attentive d'une situation vécue par un participant et partage de savoirs pratiques (surtout) et de connaissances théoriques (au besoin). Le groupe de codéveloppement professionnel, en mettant l'accent sur le partage d'expériences, sur la réflexion individuelle et collective, sur les interactions structurées entre praticiens expérimentés, vise à élargir les capacités d'action et de réflexion de chaque membre du groupe.</p> <p>Différence entre le groupe de codéveloppement et la communauté de pratique : le groupe de codéveloppement se fait généralement entre membres d'une même organisation.</p>
Groupe de discussions/atelier	Discussion autour d'un cas réel ou d'une mise en situation.
Jumelage	Réunion/collaboration entre deux personnes qui font des tâches semblables ou complémentaires pour le développement des apprentissages.
Mentorat	Relation de soutien et d'échange avec une personne expérimentée. Faire appel à une personne retraitée, par exemple.
Outils de partage	Intranet, infolettre, portail, outil de réseaux sociaux, infonuagique, capsule vidéo, etc.
Rencontre d'échange (rencontre d'équipe)	Moment de discussion, d'échange et de partage d'informations entre employé(e)s.
Rotation dans les postes	Changement de poste des employé(e)s pour une période déterminée afin de connaître et comprendre les tâches des autres postes de l'organisation. Pour développer la polyvalence et le transfert des savoirs.
Saisie de l'information	Questionnaire, entrevue, retour sur expérience pour capter les savoirs, capsule vidéo, etc.
Stage	Période de formation, de perfectionnement dans une organisation. Période d'apprentissage.

5

Grands moments du transfert de connaissances

Bien que le transfert de connaissances devrait idéalement se travailler en continu et être intégré dans le quotidien de nos organisations, il convient de comprendre que deux grands moments retiennent particulièrement l'attention : **le départ et l'arrivée d'une ressource**. C'est dans ces moments que le transfert de connaissances s'effectue de manière plus soutenue. Grâce à cette section, vous pourrez mieux réagir lorsqu'une situation survient.


Bien préparer le départ d'une ressource

Départ de la direction/coordination

La direction/coordination joue évidemment un rôle central au sein de chaque organisation. Pour bien préparer son départ, plusieurs actions peuvent être entreprises. Une **procédure claire** est l'outil qui est le plus ressorti lorsque nous avons consulté les équipes OCF. L'idée, c'est d'offrir une **base fonctionnelle** lors d'une absence prolongée ou d'un départ, qu'il soit prévu d'avance ou qu'il survienne en urgence.



Contenus à inclure dans la procédure (selon vos besoins)

	Contacts d'urgence	Nom et coordonnées des personnes répondantes, qu'elles soient au CA ou dans l'équipe (qui assureront l'intérim de la ressource en attendant son retour ou l'embauche d'une nouvelle ressource).
	Rôles et responsabilités	Une description détaillée du rôle d'intérim (en lien avec les activités, les services, l'équipe RH, ainsi que la liaison avec le CA).
	Accès et identifiants	Identifier qui possède les accès : p. ex. le ou la comptable pour la comptabilité, codes d'alarme, clés, courriels, nuage informatique (serveurs), comptes bancaires, etc., et les copies d'urgence.
	Listes des ressources internes et externes	<ul style="list-style-type: none">• Une liste des membres du CA et des bénévoles, incluant leurs coordonnées.• Une liste de ressources externes pouvant offrir un soutien (organismes, communautaires, TROCFL, OCF partenaires, etc.).• Une liste des bailleurs de fonds, des ententes et des coordonnées.• Une liste des fournisseurs (encre, imprimantes, etc.).
	Plans et échéanciers	<ul style="list-style-type: none">• Un calendrier mensuel des récurrences et provenances : comptabilité, factures (par la poste, par courriel), comptes, paies, reddition, etc.• Une grille de gestion détaillée (aide-mémoire) : liste des tâches à réaliser en priorité (incluant les endroits où se trouvent les dossiers prioritaires).
	Dossiers internes	Un dossier regroupant les documents de référence de l'organisme : règlements généraux, procès-verbaux, politiques, fiches ou dossiers des employé(e)s, etc.

Bien préparer le départ d'une ressource

Départ d'un autre membre de l'équipe (intervenant(e), éducateur(rice), personne à l'accueil)

En vue de bien préparer le départ d'un membre de notre équipe, quelques actions peuvent être entreprises, selon vos besoins :

- ✓ Mettre à jour sa description de tâches et identifier les connaissances à transmettre, par priorité (ce qui doit être fait en urgence et ce qui peut attendre un peu).
- ✓ Identifier les endroits où se trouvent les dossiers et fournir les accès.
- ✓ Identifier les obligations par programme (incluant milieu de vie).
- ✓ Dresser une liste de contacts et leurs coordonnées : partenaires, bénévoles, ressources externes (infirmier(ère), nutritionniste, etc.).
- ✓ Procédures quotidiennes : accueil, matériel, montage physique des salles, animations, ménage, etc.
- ✓ Trier la documentation, supprimer celle qui est désuète et procéder à un classement stratégique des différents dossiers.
- ✓ Mobiliser l'équipe pour identifier les tâches qui pourraient être réparties temporairement, en attendant le retour ou l'embauche d'une nouvelle ressource.
- ✓ Procéder à une entrevue de départ (par le CA).

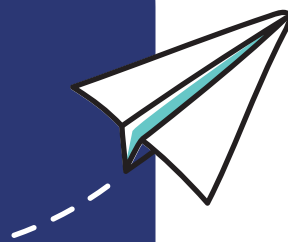
Bien préparer l'arrivée d'une nouvelle ressource

L'arrivée d'une nouvelle ressource représente un moment charnière dans le transfert de connaissances. Il est impératif qu'elle se sente le plus à l'aise possible et bien outillée dans ce moment de transition. Plusieurs éléments sont ressortis lorsque nous avons consulté les équipes OCF :

- ✓ Constituer un cartable d'accueil : mission, vision, valeurs de l'organisation, feuille de temps et de réclamation, politiques, rapport d'activités, etc.
- ✓ Marquer l'arrivée de la nouvelle ressource avec une activité d'accueil (café avec l'équipe, repas partagé, etc.), favorisant le partage informel de connaissances.
- ✓ Identifier une personne de référence pour la nouvelle ressource (marraine d'accueil).
- ✓ Permettre le partage de l'expérience des autres membres de l'équipe (observations, tournée des postes, etc.).
- ✓ Proposer des paliers d'apprentissages par volet, par tâche, par étape, en ordre de priorité, tout en respectant le rythme de la personne.
- ✓ Offrir des moments de suivi fréquents, sans toutefois exercer une pression induite (laisser une certaine liberté à la personne).
- ✓ Lister des formations pertinentes au poste (p. ex. comptabilité, communications, gestion du temps et des priorités, etc.).

Rôles du CA dans les grands moments de transfert de connaissances

- Soutien stratégique
- Responsabilité partagée
- Appui à la direction
- Maintien de la culture organisationnelle



6

Rappel des grandes étapes

Quoi faire pour travailler le transfert de connaissances au sein de mon organisation?

1

Prendre le pouls

de notre environnement organisationnel

CONTEXTE : en urgence, en préparation, en prévision.

ÉQUIPE : convaincre, rassurer, mobiliser.



2

Identifier

les postes clés et voir à ce que les descriptions de tâches soient à jour.

3

Procéder

au portrait diagnostic de vos outils ainsi que de vos moyens de transfert de connaissances.





4 Planifier

le travail de mise à jour ou de production des outils et des moyens de transfert de connaissances.

PLACER les moments de transfert de connaissances dans un échéancier.

ASSURER un suivi régulier.



5 Prévoir

le transfert de connaissances de votre organisation sur le long terme et le travailler en continu. Le Plan de travail modifiable (Cahier pratique page 12) peut être utile pour assurer cette planification sur une base annuelle.

7

Bonnes pratiques



Le transfert de connaissances peut parfois être difficile à intégrer au sein de notre organisation. Quelques bonnes pratiques vous permettront de rendre votre culture organisationnelle plus propice au transfert de connaissances :

- **Assurer une bonne communication entre les membres de votre équipe** (rencontre en personne, reconnaissance mutuelle, message clair, diversité des modes de communication, approche participative, etc.). N'hésitez pas à mettre vos équipes au courant des projets en cours. Lorsqu'elles comprennent où l'organisation s'en va et pourquoi, l'efficacité et la cohésion s'en trouvent renforcées.
- **Maintenir régulièrement les descriptions de poste à jour** (voir exemples concrets de description de poste dans la section Outils).
 - **Les évaluations (annuelles ou biennuelles) sont d'excellentes occasions de mettre la liste des tâches à jour.**
- **S'assurer que l'équipe partage les valeurs et les orientations de l'organisation (mise en valeur de la mission et des valeurs de l'organisation**, rappels fréquents, exemples d'actions qui font vivre les valeurs, etc.).
- **Encourager le travail et le réseautage d'équipe (*team building*)** : documentation des connaissances, socialisation multigénérationnelle, multiculturelle et multidisciplinaire, partage et circulation des connaissances, des pratiques, des bons coups, etc.
- **Gérer les connaissances essentielles de l'organisation** : identification des connaissances et savoir-faire stratégiques pour l'organisation et pour chaque poste clé.
- **Conserver les savoirs et documenter les pratiques** : rapport d'étape, protocoles de pratiques, calendriers d'activités, événements annuels ou récurrents, médiums variés (enregistrements, vidéos, documentation, etc.).
- **S'assurer que ces connaissances et savoirs soient rendus accessibles** : via des systèmes de sauvegarde et de classement informatiques (nuage informatique accessible), des logiciels de codéveloppement, etc.

8

Outils et références

- DOCUMENT DE RÉFÉRENCE : Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire (CSMO-ÉSAC) (2018) *LE TRANSFERT DES CONNAISSANCES : une démarche au cœur de la planification de la relève!*, 68 pages.
- Exemples de description de postes OCF.
- Exemple Guide d'accueil vivant.
- Liste de formations pertinentes selon les postes OCF.
- Bottin des ressources externes pertinentes (OC, regroupements et partenaires).
- Exemple d'une grille de gestion administrative (direction/coordination).
- Exemples de politiques internes (politique de conditions de travail, CNESST, règlements généraux, cadre de référence, etc.).
- Exemple de plan de travail et de plan d'action.
- Exemple d'un calendrier de gestion mensuel par poste OCF.
- Liste de logiciels gestion d'équipe et de projets.
- Exemple d'un formulaire pour l'évaluation des ressources humaines (par le CA, par les pairs, individuel, etc.).

Les exemples listés ci-dessus sont disponibles uniquement pour les organismes communautaires famille, membres de la TROCFL.

TROCFL

**La Table régionale
des organismes
communautaires
Famille de Lanaudière**



Siège social

438 366-3054

info@trocfl.org

222, boulevard Notre-Dame-des Champs
Repentigny (QC) J6A 3B5

trocfl.org