



Guide du programme La Brigade volante

(Ce guide porte exclusivement sur les volets I et II)

I Quelles sont les raisons de présenter une demande au programme La Brigade volante?

Quel type de soutien puis-je obtenir du programme La Bridage volante?

1. « En ce moment, mon organisme a besoin de ressources supplémentaires pour saisir une occasion ou pour composer avec un enjeu. Le programme La Bridage volante peut-il lui venir en aide? »

Si votre organisme fait actuellement face à une crise ou traverse une période de transition, vous pourriez présenter une demande de subvention au programme La Brigade volante. Vous trouverez plus de renseignements dans ce guide ainsi que sur le site Internet du Conseil des Arts du Canada, dans la section intitulée « Formulaire et lignes directrices du programme » des programmes de La Brigade volante.

N'oubliez pas que le programme La Brigade volante vise à soutenir les phases de recherche, de conception et de planification des activités admissibles. La phase de mise en œuvre d'un projet est considérée comme faisant partie des activités courantes de l'organisme. Elle n'est donc pas admissible à une subvention. À titre d'exemple, la conception d'une nouvelle stratégie de marketing est admissible à une subvention, mais sa mise en œuvre ne l'est pas. Pour plus d'information, veuillez consulter les lignes directrices du programme du Conseil des Arts du Canada.

Pour de l'information concernant les volets III et IV, veuillez vous adresser directement à la coordonnatrice du programme La Brigade volante. Ces volets ne sont pas compris dans Le programme d'aide aux éditeurs.



II À quel volet du programme La Brigade volante dois-je faire appel?



Comment distinguer entre les projets de consultation et de mentorat

2. « Je souhaite présenter une demande pour obtenir une subvention du programme La Brigade volante et je ne saisis pas la différence entre les volets I et II. »

a) Volet I — Recherche et planification organisationnelles

Ce volet soutient les coûts liés à l'embauche d'un consultant/spécialiste en vue d'activités de recherche et de planification organisationnelles. Un consultant/spécialiste est une ressource externe qui offre à l'organisme une perspective et une expertise différentes pour l'aider à surmonter un défi particulier ou à saisir une occasion.

Le consultant/spécialiste peut être un pair travaillant au sein d'un autre organisme ou un consultant professionnel autonome ayant divers clients. Ces deux types de consultants peuvent être embauchés pour le volet I du programme La Brigade volante. La personne choisie pourra consacrer un nombre précis de jours à votre projet particulier, que ce soit dans les bureaux de votre organisme ou à un autre endroit lié au projet.

b) Volet II — Mentorat

Un mentor est un professionnel qui travaille pour le compte d'un autre organisme et qui conseille un membre de votre organisme pendant une longue période. Le programme La Brigade volante permet à l'apprenant ou à la personne mentorée de votre organisme de travailler en compagnie de son mentor pendant une période minimale de trois semaines. Le mentorat se déroule dans le lieu de travail du mentor, et il est nécessaire de prendre des dispositions relatives à la supervision de la personne mentorée et aux projets de travail.



Au cours d'un mentorat, le travail porte essentiellement sur le travail du mentor et afin que la personne mentorée apprenne de tels projets. Le mentor partage son savoir, son expérience et ses idées avec une personne moins expérimentée qui cherche à tirer un apprentissage de cet échange. Bien qu'une telle activité comporte habituellement des périodes au cours desquelles le mentor peut réfléchir aux enjeux propres à l'organisme de la personne mentorée, cet élément ne constitue pas le but premier du mentorat.



Quand doit-on avoir recours à un consultant/spécialiste?

3a) « Pourquoi devrais-je me stresser encore plus en travaillant avec un consultant/spécialiste? »

Il existe diverses raisons pour lesquelles les organismes entreprennent un projet avec le programme La Brigade volante et travaillent avec un consultant/spécialiste. La principale raison d'un organisme consiste à relever un défi ou à saisir une occasion qui exige des ressources externes. Un consultant/spécialiste apporte à l'organisme une perspective nouvelle, une expertise et un point de vue extérieur par rapport à l'enjeu. En cas de crise financière, d'une possibilité d'expansion, d'une impasse ou de conflits de personnalités ou de valeurs au sein de votre organisme, le consultant/spécialiste peut agir à titre de facilitateur ou de médiateur. Le consultant/spécialiste peut aussi vous aider à concevoir un plan stratégique qui vous permettra d'établir le type de soutien que vous demanderez ensuite auprès du Conseil des Arts du Canada, qu'il soit annuel ou pluriannuel.

Il ne fait aucun doute que la mise sur pied initiale d'un processus de type volet I (Recherche et planification organisationnelles) avec un consultant participant au programme La Brigade volante accroîtra votre charge de travail. À long terme toutefois, vous en retirerez les bénéfices, soit en résorbant une crise, en saisissant une occasion, en accroissant l'efficacité de votre organisme ou en développant de nouveaux publics ou de nouveaux marchés. Tous les



intervenants doivent s'engager à faire le nécessaire et à s'ouvrir aux idées et aux façons nouvelles d'aborder l'enjeu. Autrement, il ne sert à rien de présenter une demande de soutien auprès du programme La Brigade volante.



Quand doit-on recourir à un mentor?

3b) « J'ai déjà assez de travail comme cela. Pourquoi devrais-je trouver le temps de travailler avec un mentor? »

Il existe une foule de raisons pour lesquelles un organisme pourrait souhaiter entreprendre un projet de mentorat en vertu du programme La Brigade volante. La principale raison est de permettre à votre personnel d'améliorer ses compétences ou d'en acquérir de nouvelles dans des domaines particuliers. Il peut s'agir de tout domaine de la gestion des arts, incluant le marketing, le financement ainsi que la gestion financière et celle des tournées ou tout autre aspect. Un mentor peut apporter l'expérience et les conseils nécessaires afin d'accroître les connaissances de votre personnel et d'améliorer l'efficacité de votre organisme.



Quels sont les modes de consultation possibles?

4. « Quelles sont les options possibles afin que je puisse travailler de la façon la plus efficace qui soit avec un consultant/spécialiste? »

Vous pouvez choisir parmi plusieurs processus et modes de consultation. Vous travaillerez avec le consultant/spécialiste que vous aurez choisi afin de concevoir une approche et un plan de travail adéquats pour votre projet dans le cadre du programme La Brigade volante.

Par exemple, le consultant/spécialiste peut jouer le rôle de *facilitateur* et travailler auprès d'un groupe d'intervenants clés que vous aurez formé pour votre projet de La Brigade volante. D'autres projets peuvent exiger que vous embauchiez un consultant/spécialiste qui fera bénéficier votre organisme de son *savoir étendu*



dans un domaine particulier. Ce peut être, par exemple, en marketing, en gestion de tournée, en planification du flux de trésorerie, etc.

III De quelle façon dois-je présenter ma demande de subvention du programme La Brigade volante?



Établissement du projet, des participants et du calendrier

5. « Que dois-je faire avant d'embaucher un consultant/spécialiste ou un mentor? »

Établissez tout d'abord l'enjeu. Rédigez une ou deux phrases afin de résumer l'occasion qui s'offre à vous ou le défi tels qu'ils vous apparaissent en ce moment. À partir de ce bref synopsis, créez une description plus détaillée du projet.

Dans certaines circonstances, il peut s'avérer pertinent de concevoir un appel d'offres qui inclut les conditions de réalisation du projet afin de vous assurer de bénéficier de la meilleure aide possible.

Identifiez les personnes qui travailleront avec le consultant/spécialiste. Étant donné l'importance des répercussions possibles sur votre organisme, il est souvent utile de former une équipe multidisciplinaire. Le processus de consultation pourrait exiger la participation d'un seul membre de votre organisme ou de l'ensemble de ceux-ci, peu importe qu'ils fassent partie du personnel administratif ou artistique, du conseil d'administration, de la collectivité, etc.

Obtenez l'accord des personnes clés de votre organisme. Assurez-vous qu'ils comprennent bien l'enjeu, le calendrier, le plan de travail et les objectifs, et qu'ils s'entendent à leur sujet.





6. « Quand devrions-nous entreprendre le processus de consultation et quels travaux seront financés? »

Il est souvent possible d'établir quel est le moment d'entreprendre la consultation en partant de la date limite du projet et en dressant à rebours la liste des tâches à accomplir. Votre échéancier doit convenir à la fois à votre organisme et à votre consultant/spécialiste. Seules les activités des projets qui ont lieu après la date limite de présentation des demandes sont admissibles au soutien du programme La Brigade volante. Veuillez consulter la question 20 pour obtenir des précisions quant au calendrier de votre projet et à la définition de l'expression « financement rétroactif ».

N'oubliez pas que le programme La Brigade volante appuiera les phases de recherche, de conception et de planification des activités admissibles. La phase de mise en œuvre d'un projet est considérée comme faisant partie des activités courantes de l'organisme et n'est pas admissible au soutien du programme La Brigade volante. À titre d'exemple, la conception d'une nouvelle stratégie de marketing est admissible à une subvention du programme, mais sa mise en œuvre ne l'est pas. Pour plus d'information, veuillez consulter les lignes directrices du programme du Conseil des Arts du Canada ou communiquer avec la coordonnatrice du programme La Brigade volante.



7. « Combien de temps notre organisme devrait-il consacrer au processus de consultation? »

La consultation pourrait s'avérer un processus à long terme exigeant un engagement prolongé des participants et du consultant/spécialiste, ou, encore, un processus à court terme qui aborde des enjeux ciblés. Souvent, les organismes sous-estiment le temps qu'il faut consacrer au processus et en surestiment les retombées. Faites preuve de réalisme. Il faut plus d'un week-end



pour créer un plan stratégique. Il est aussi nécessaire de prévoir du temps pour réfléchir au plan et le peaufiner afin qu'il soit utile et durable.

IV Quelles sont les prochaines étapes de la demande?



Comment s'y prend-on pour choisir un consultant/spécialiste ou un mentor?

8. « J'ai établi mes besoins en matière de consultation, mais je ne sais pas à qui faire appel. »

Avant d'entreprendre le processus de demande du programme La Brigade volante, vous devez communiquer avec la coordonnatrice du programme. Elle pourra vous aider à comprendre le programme La Brigade volante et formulera des suggestions et des conseils.

Il existe plusieurs façons d'établir une liste restreinte de consultants/spécialistes possibles :

- Vous pourriez vouloir embaucher un consultant/spécialiste de votre ville ou de votre province qui connaît bien les particularités de votre communauté ou vous pourriez vouloir faire appel à un intervenant originaire d'une autre région.
- Vous pourriez vouloir embaucher un consultant/spécialiste issu de votre domaine artistique et qui connaît bien les particularités de votre spécialité ou vous pourriez préférer faire appel à un spécialiste d'une autre discipline.
- Existe-t-il des particularités propres à votre organisme qui influenceront sur votre choix d'un consultant/spécialiste?



Il n'y a ni bonne ni mauvaise réponse aux questions précédentes. Une fois que vous aurez répondu à ces questions et à toute autre question pertinente, vous compilerez une liste des consultants/spécialistes potentiels, puis établirez une liste restreinte pour les entrevues téléphoniques ou en personne.

Le choix du consultant/spécialiste revient à l'organisme. Il est nécessaire de tenir compte de nombreux points. Vous devriez discuter du choix de votre consultant/spécialiste ou mentor avec la coordonnatrice du programme La Brigade volante avant de remplir votre demande.

Vous pouvez aussi effectuer des recherches afin de trouver des consultants/spécialistes potentiels en :

- demandant à votre coordonnatrice du programme La Brigade volante de vous conseiller. Bien que le Conseil des Arts du Canada ne possède pas une base de données de consultants/spécialistes, votre coordonnatrice peut formuler des suggestions à partir de ses connaissances pratiques;
- consultant vos collègues au sujet des consultants/spécialistes;
- recueillant les suggestions d'autres agents qui gèrent des programmes d'accroissements de la capacité (des paliers fédéral, provincial ou municipal);
- jetant un coup d'œil sur les sites Internet des associations professionnelles de consultants culturels, des organismes sans but lucratif de votre collectivité, du gouvernement fédéral, des gouvernements provinciaux, des programmes culturels des universités, etc.



9. « J'ai dressé la liste de mes besoins en matière de mentorat, mais je ne sais pas qui choisir pour mon mentor. »



Il existe plusieurs façons d'établir une liste restreinte de mentors éventuels. Vous pouvez :

- demander à votre coordonnatrice du programme La Brigade volante de vous conseiller. Bien que le Conseil des Arts du Canada ne possède pas une base de données de mentors, votre coordonnatrice peut formuler des suggestions à partir de ses connaissances pratiques;
- consulter vos collègues au sujet des mentors;
- recueillir les suggestions d'autres agents qui gèrent des programmes d'accroissements de la capacité (des paliers fédéral, provincial ou municipal).



Base de données de consultants/spécialistes ou mentors

10. « J'ai entendu dire que le Conseil des Arts du Canada disposait d'une base de données de consultants/spécialistes et de mentors. Existe-t-il une liste préapprouvée à partir de laquelle on peut choisir? »

Chaque organisme doit évaluer son projet, son personnel et ses exigences organisationnelles afin d'embaucher un consultant/spécialiste ou de choisir un mentor. Dans le cadre de votre demande auprès du programme La Brigade volante, vous devez fournir un curriculum vitæ du consultant/spécialiste ou du mentor et expliquer pourquoi vous avez choisi cette personne pour votre projet du programme La Brigade volante.

Le Conseil des Arts du Canada ne dispose **pas** d'une base de données de consultants/spécialistes et de mentors. Il n'existe pas de liste préapprouvée à partir de laquelle vous pouvez choisir.



Pertinence et admissibilité du consultant/spécialiste



11. « Étant donné qu’il n’existe aucune liste préapprouvée de consultants/spécialistes, se peut-il que certaines personnes ne soient pas admissibles dans le cadre de mon projet du programme La Brigade volante? »

Bien que le choix du consultant/spécialiste revienne à l’organisme, vous devriez toutefois discuter de certaines considérations relatives à l’admissibilité avec votre coordonnatrice du programme La Brigade volante. À titre d’exemple, le consultant/spécialiste ne peut être un membre du conseil d’administration ou du personnel de votre organisme. Il ne peut non plus avoir été lié à l’organisme récemment. Pour qu’un ancien membre du personnel ou du conseil d’administration puisse agir à titre de consultant/spécialiste auprès de votre organisme en vertu du programme La Brigade volante, il doit l’avoir quitté depuis au moins 12 mois. Cela s’appelle un « délai de grâce ».



12. « Lorsque je présente une demande pour le volet II (Mentorat), puis-je demander du soutien pour mon mentor et moi? »

Vous pouvez présenter une demande d’honoraires pour vous et votre mentor, comme cela est décrit dans le formulaire de demande. Les frais de la personne mentée sont complexes et dépendent de leur statut d’emploi. Ceux-ci sont déterminés en fonction du nombre de semaines de travail de la personne mentée de du mentor au sein de l’organisme; le maximum est de 600 \$ par semaine. Nous vous demandons d’apporter des précisions à ces renseignements dans la section B — Volet II du formulaire de demande.



13. « Nous songeons à entreprendre un projet d’immobilisations dans un proche avenir. Est-ce que le programme La Brigade volante offre du soutien afin que nous puissions embaucher un consultant/spécialiste pour qu’il effectue ce genre de travail? »



Le programme La Brigade volante offrira le soutien nécessaire afin qu'un consultant/spécialiste participe à l'étude de pré faisabilité d'un projet d'immobilisations. Seules les études de planification et de gestion de l'organisme sont admissibles. L'étude de pré faisabilité servira à évaluer les retombées sur votre organisme, votre état de préparation afin d'entreprendre un projet d'immobilisations, etc. Le programme La Brigade volante ne soutiendra pas l'embauche de l'architecte du projet d'immobilisations.



Entrevue de consultants/spécialistes potentiels

14. « Une fois la liste restreinte des consultants/spécialistes dressée, combien de candidats devrais-je rencontrer en entrevue? »

Vous devriez mener des entrevues (soit par appel téléphonique ou en personne) avec au moins deux candidats. Des consultants/spécialistes issus de milieux différents pourraient proposer différentes approches ou stratégies pour votre projet. Le fait de parler à plus d'une personne vous aidera à définir votre projet. Vous devriez aborder vos principales questions au cours de vos premiers appels téléphoniques.

Il est possible que vous ayez besoin de plus d'un appel téléphonique auprès de chaque consultant/spécialiste afin de poser toutes vos questions. Au cours des entrevues téléphoniques subséquentes, assurez-vous de poser les mêmes questions à chaque candidat. Notez les réponses de chaque candidat ainsi que recueillez des observations sur leur personnalité et leur professionnalisme. Prenez le temps nécessaire pour sélectionner un consultant/spécialiste dont l'expérience, les valeurs et le style conviendront à votre organisme.

Afin de réussir le processus et d'obtenir les résultats escomptés, il importe d'obtenir un jumelage adéquat entre le projet, le consultant/spécialiste et votre organisme. Certains consultants/spécialistes travaillent bien avec certains types d'organismes et moins bien avec d'autres. Réalisez une entrevue avec le consultant/spécialiste qui vous semble le mieux répondre à vos besoins et



vérifiez ses références pour vous assurer que vous obtiendrez un service qui correspond à vos besoins.

Parmi les questions à poser au consultant/spécialiste éventuel, mentionnons :

- Quelle est votre expérience avec des projets similaires ou des organismes semblables?
- Quels ont été les résultats de ces projets?
- Que connaissez-vous de ma région ou de mon domaine artistique?
- Décrivez les défis inhérents à notre projet selon ce que vous comprenez de celui-ci.
- Quelles responsabilités assumerez-vous à titre de consultant/spécialiste?
- Quels sont vos honoraires?
- Que couvrent vos honoraires?
- À titre d'organisme client, quelles responsabilités devons-nous assumer?
- Êtes-vous disponible pour remplir votre mandat dans le délai imparti et en tenant compte des ressources financières et humaines dont nous avons discuté?
- Alors que nous sommes sur le point d'entreprendre ce processus de consultation, anticipez-vous des problèmes? Que pouvons-nous faire pour aborder ces problèmes dès le départ?
- Que devrions-nous savoir de plus à propos de vous et de votre expérience et à quoi devrait ressembler notre collaboration?

Il se peut que vous ne trouviez pas le consultant/spécialiste qui répondra parfaitement à tous vos critères. Vous devez toutefois connaître ses forces et ses limites avant d'arrêter votre choix.



Vérification des références



15. « Je suis maintenant prêt à vérifier les références... Avec qui dois-je communiquer et quelles sont les questions à poser? »

Il est absolument essentiel de vérifier les références de votre consultant/spécialiste éventuel. Vous vous assurerez ainsi de miser sur un professionnel qualifié qui a fait ses preuves.

Demandez à votre consultant/spécialiste éventuel de vous fournir une liste récente et complète de ses clients. Cela vous permettra de connaître quels sont les autres organismes avec lesquels votre consultant/spécialiste éventuel a travaillé auparavant.

Communiquez avec la personne qui a travaillé directement avec le consultant/spécialiste. La plupart du temps, il s'agit d'un haut dirigeant ou d'un membre du conseil d'administration.

Posez-lui une question ouverte telle que : « À ce que je vois, vous avez travaillé avec X à votre campagne de marketing. Nous songeons à l'embaucher afin qu'il conçoive un plan de marketing pour notre organisme. Pouvez-vous me parler de votre expérience? » Les questions ouvertes mènent habituellement à des discussions portant sur les responsabilités, les forces, les problèmes et les résultats du processus de consultation. Voici quelques questions que vous pouvez poser :

- Le processus de consultation a-t-il respecté le calendrier et le budget établis? A-t-il permis d'atteindre les résultats escomptés?
- L'organisme a-t-il bénéficié d'autres avantages inattendus (tels que l'amélioration des relations au sein du personnel, une sensibilisation accrue de la collectivité à la présence de l'organisme, etc.)?
- Si des problèmes inattendus sont survenus, quelle en était l'explication et existait-il une solution acceptable à ces difficultés?
- S'agissait-il d'une relation de collaboration et d'une relation productive ou a-t-on éprouvé des problèmes de communication?



Terminez la conversation avec une autre question ouverte telle que : « Si vous deviez recommencer, feriez-vous de nouveau appel à ce consultant/spécialiste ou apporteriez-vous des changements au processus? »

Si la personne se montre réticente à discuter avec vous et à fournir une référence, vous pouvez lui demander de confirmer si le consultant/spécialiste a bien entrepris le mandat et s'il l'a terminé. Vous pouvez aussi lui demander de vous suggérer d'autres consultants/spécialistes dont vous pourriez considérer la candidature pour ce projet.



Remplir le formulaire de demande du programme La Brigade volante

16. « J'ai vérifié les références et j'ai maintenant choisi mon mentor ou mon consultant/spécialiste. Quelle est la prochaine étape du processus de demande pour l'obtention du soutien du programme La Brigade volante? »

Si ce n'est déjà fait, vous devez maintenant discuter avec votre coordonnatrice du programme La Brigade volante afin d'établir l'admissibilité de votre organisme et de discuter de votre demande.

Assurez-vous de passer en revue les lignes directrices du programme. Lorsque vous remplirez votre formulaire de demande, assurez-vous de bien répondre à toutes les questions et de remplir les sections A, B, C, D et E. Vous pouvez télécharger le formulaire de demande du programme La Brigade volante depuis le site Internet du Conseil des Arts du Canada.

Portez une attention particulière aux critères d'évaluation décrits dans les lignes directrices du programme. Votre demande de subvention sera évaluée en fonction des points suivants :

- Clarté et pertinence de l'analyse de vos besoins de développement organisationnel (volet I) ou des buts du mentorat (volet II);
- Pertinence du choix du consultant/spécialiste ou mentor retenu;



- Qualité de votre plan de travail à l'égard du processus de consultation/mentorat;
- Capacité à atteindre les objectifs projetés et les résultats escomptés du processus de consultation (volet I) ou l'effet anticipé du mentorat sur l'organisme demandeur (volet II).

Les demandes au programme La Brigade volante sont évaluées selon une analyse comparative nationale effectuée par un comité d'évaluation par les pairs. L'expérience a démontré que les meilleures demandes s'appuient sur des autoévaluations exhaustives et honnêtes. De plus, elles s'accompagnent d'un plan de travail détaillé et de résultats réalistes.



17. « Quel montant quotidien le programme La Brigade volante accorde-t-il pour les honoraires du consultant/spécialiste? »

Le programme La Brigade volante ne stipule pas quel est le montant maximal en honoraires auquel un consultant/spécialiste a droit. Les honoraires doivent cependant être raisonnables et liés à la portée du projet et ils doivent correspondre aux honoraires quotidiens que le consultant/spécialiste exige habituellement.

Sans égard au tarif quotidien exigé par le consultant/spécialiste, vous ne pouvez demander plus que le montant maximum énoncé dans les lignes directrices du programme La Brigade volante.



18a) « Comment puis-je décrire un plan de travail réaliste et des résultats réalisables dans ma demande de soutien du programme La Brigade volante avant même d'avoir entrepris le processus de consultation? »



La conception du plan de travail et la formulation des résultats représentent bien souvent la portion la plus difficile lorsque vient le temps de remplir le formulaire de demande du programme La Brigade volante.

Le comité d'évaluation par les pairs recherche la preuve que votre organisme a pris le temps de concevoir un plan de travail et qu'il en a discuté avec le consultant/spécialiste avant de présenter une demande. Les détails contenus dans votre plan de travail aident le comité d'évaluation par les pairs à juger du mérite de votre demande.

Les points suivants devraient être inclus dans votre demande :

- Qui sont les principaux intervenants?
- De façon générale, quel est le calendrier du projet?
- Quels seront les principaux enjeux abordés?
- Combien de temps aurez-vous besoin pour couvrir ces enjeux?
- Pourquoi choisir ce consultant/spécialiste?
- Pourquoi agir maintenant?
- Quelles sont les principales activités à se dérouler sur les lieux de travail?
- Quelles sont les principales étapes du plan de travail?
- En quoi les buts projetés sont-ils liés au plan de travail?
- Jusqu'à quel point ces résultats sont-ils réalisables et réalistes?



18b) « Comment puis-je décrire un plan de travail réaliste et des résultats réalisables avant même d'avoir entrepris le processus de mentorat? »

La conception du plan de travail et la formulation des résultats représentent bien souvent la portion la plus difficile lorsque vient le temps de remplir le formulaire de demande du programme La Brigade volante.



Le comité d'évaluation par les pairs recherche la preuve que votre organisme a pris le temps de concevoir un plan de travail et qu'il en a discuté avec le mentor avant de présenter une demande. Les détails contenus dans votre plan de travail aident le comité d'évaluation par les pairs à juger du mérite de votre demande.

Les points suivants devraient être inclus dans votre demande :

- Qui est le mentor?
- Pour quelle raison votre organisme investit-il du temps pour donner à la personne désignée un mentorat?
- De façon générale, quel est le calendrier du projet?
- Quelles sont les principales compétences qui seront acquises?
- Pourquoi choisir ce mentor?
- Pourquoi agir maintenant?
- En quoi les effets escomptés de la formation sont-ils liés au plan de travail et à vos buts organisationnels?
- Jusqu'à quel point ces résultats sont-ils réalisables et réalistes?



19. « J'ai remarqué, sur la première page du formulaire de demande, que je dois cocher une case si je souhaite que ma demande demeure confidentielle. Qu'est-ce que cela signifie? »

Le programme La Brigade volante a été établi afin de venir en aide aux organismes qui relèvent des défis ou qui souhaitent saisir une occasion dont ils ne souhaitent pas discuter directement avec les représentants du Conseil des Arts du Canada. Au besoin, et sans que cela ne porte préjudice à la relation ayant trait au financement entre l'organisme et le Conseil des Arts du Canada, un consultant/spécialiste ou un mentor peut prendre le temps de fournir les outils nécessaires pour répondre à la situation.

Les organismes peuvent cocher la case « Je désire que cette demande demeure confidentielle » du formulaire et ainsi choisir que le contenu de leur formulaire de



demande et leur rapport final demeurent confidentiels. Par la suite, s'ils souhaitent partager certains renseignements avec le Conseil des Arts du Canada, ils peuvent choisir la façon et le moment de le faire.

Les organismes peuvent aussi choisir que leur demande ne demeure pas confidentielle en ne cochant pas la case « Je désire que cette demande demeure confidentielle ». Ce faisant, l'organisme consent à ce que la coordonnatrice du programme La Brigade volante discute ouvertement du dossier avec l'agent ou le chef du service du Conseil des Arts du Canada. Dans le cadre d'une demande non confidentielle, le rapport final du programme La Brigade volante de l'organisme sera également divulgué aux membres du personnel du Conseil des Arts du Canada, qui sont visés.

Puisque le Conseil des Arts du Canada est un organisme qui rend des comptes à la population, il publie sur son site Web les éléments suivants : les noms des demandeurs qui ont obtenu une subvention, le volet pour lequel ils ont présenté une demande et le montant de la subvention qu'ils ont obtenue.



20. « Je comprends que je ne peux soumettre une demande de financement rétroactif au Conseil des Arts du Canada. À quel moment puis-je entreprendre mon projet du programme La Brigade volante? »

La politique du Conseil des Arts énonce que la date limite de la demande constitue la date limite clé. Vous pouvez entreprendre votre projet du programme La Brigade volante après cette date. Veuillez noter que, si vous choisissez d'entreprendre votre projet avant d'avoir obtenu la confirmation de votre subvention, votre organisme sera responsable de toutes les dépenses engagées s'il n'obtient pas de financement. Assurez-vous de bien mesurer la propre capacité de votre organisme à investir dans le projet avant de démarrer celui-ci sans avoir reçu la lettre de confirmation de votre subvention.



21. « Notre projet du programme La Brigade volante inclut la création d'un plan de développement des publics. Le financement de notre organisme provient du Service du théâtre du Conseil des Arts du Canada. Devrions-nous présenter une demande de soutien auprès du programme La Brigade volante : développement de publics et de marchés du Bureau de promotion de la diffusion ou auprès du programme La Brigade volante correspondant à notre domaine artistique? »

Même si votre projet du programme La Brigade volante est axé sur le développement de publics et de marchés, vous ne devriez PAS présenter une demande auprès du programme La Brigade volante du Bureau de promotion de la diffusion.

Le programme La Brigade volante du Bureau de promotion de la diffusion fournit de l'aide ciblée exclusivement pour les agents et les gérants des arts de la scène, des distributeurs indépendants des arts médiatiques, des galeristes et des organismes multidisciplinaires et nationaux de services aux arts. Les subventions permettent aux bénéficiaires de développer leur potentiel, leurs stratégies et de nouvelles orientations aux fins d'activités continues de diffusion culturelle ainsi que de développement de publics et de marchés.

Vous devriez présenter votre demande auprès du service qui a financé vos activités au cours des trois dernières années.



Soumettre plus d'une demande au programme La Brigade volante à l'occasion d'une même date limite

22. « Puis-je présenter une demande à plus d'un volet du programme La Brigade volante dans le cadre d'un même concours? »



Nombre de volets du programme La Brigade volante pour lesquels vous pouvez présenter une demande pour une même date limite : Les organismes peuvent présenter une demande pour **un volet ou plus pour une même date limite**. Il est nécessaire de remplir un formulaire de demande distinct pour chaque volet.

Nombre de demandes à l'intérieur d'un volet que vous pouvez présenter pour une même date limite : Les organismes peuvent soumettre **plus d'une demande à tout volet pour une même date limite**. Toutefois, vous ne pouvez pas demander plus que le maximum admissible pour le volet. À titre d'exemple, vous pouvez soumettre une demande dans le cadre du volet I pour un plan de marketing et une demande dans le cadre du volet I pour un plan de tournée. Le maximum demandé ne peut être supérieur au maximum accordé pour le volet I, c.-à-d. un total de 8 000 \$ en honoraires et de 2 000 \$ en frais de voyage.

Nombre de demandes à soumettre au programme La Brigade volante : Si vous faites appel à deux consultants/spécialistes pour un même projet, vous n'avez qu'à soumettre une seule demande. Si vous présentez des demandes pour deux projets ou besoins différents ou plus, vous devez alors soumettre des demandes différentes pour chaque projet. Veuillez consulter votre coordonnatrice du programme La Brigade volante pour plus de précisions ou pour des renseignements supplémentaires.

Points à considérer lorsque vous présentez des demandes pour plus d'un projet au programme La Brigade volante : Lorsque vous présentez des demandes relatives à plus d'un projet pour une même date limite, il est essentiel que vous vous assuriez que votre organisme dispose des ressources humaines nécessaires pour entreprendre tous vos projets. Il est souvent plus sage de présenter ses demandes de projet au programme La Brigade volante à différentes dates limites. Ainsi, le travail sera étalé sur une période plus longue, et votre organisme n'aura pas à se concurrencer lui-même afin d'obtenir le soutien du programme La Brigade volante. De plus, les résultats d'un projet du



programme La Brigade volante modifieront souvent les priorités et les prochaines étapes à envisager.

REMARQUE IMPORTANTE : *Toutes les subventions du programme La Brigade volante sont décernées par un jury dans le cadre d'un concours comparatif national. Il n'est pas possible de financer toutes les demandes reçues dans le cadre d'un même concours du programme. Si votre organisme présente plus d'une demande au programme La Brigade volante dans le cadre d'un même concours, il se peut que vous obteniez du financement pour un seul de vos projets. Dans un tel cas, le projet qui aura obtenu le financement pourrait fort bien ne pas être le plus important pour votre organisme. En présentant plus d'une demande à un même concours, vous pourriez diminuer les chances que votre projet le plus important obtienne du financement.*

En règle générale, il vaut mieux que ce soit votre organisme, plutôt que le jury, qui décide quel est votre projet le plus important au cours de chacun des concours et que vous demandiez du soutien pour seulement un projet important par date limite. Vous pouvez ainsi présenter une demande au programme La Brigade volante selon la démarche logique et progressive qui correspond le mieux aux priorités stratégiques de votre organisme, à son rendement ou à son calendrier de production et à ses ressources humaines. Vous pourrez présenter des demandes auprès du programme La Brigade volante pour vos autres projets dans le cadre d'autres concours.

V Après avoir reçu votre subvention du programme La Brigade volante



Informez votre consultant/spécialiste ou mentor



23. « Une fois ma subvention du programme La Brigade volante confirmée, quelle est la prochaine étape? »

Communiquez avec votre consultant/spécialiste ou votre mentor dès que vous recevez les résultats de votre demande à La Brigade volante. Si vous avez obtenu votre subvention, il ou elle continuera à vous réserver son temps de travail aux dates sur lesquelles vous vous êtes entendus pour votre projet.

Si vous n'avez pas obtenu le soutien de La Brigade volante, prenez le temps d'informer votre consultant/spécialiste ou mentor qu'il ou elle, aux dates sur lesquelles vous vous étiez entendus, offrir ses services à d'autres clients. Parfois, les sommes attribuées sont inférieures à celles demandées. Si c'est le cas, veuillez en informer votre consultant/spécialiste ou mentor et revoyez votre plan de travail ainsi que votre calendrier.



Préparer un contrat ou une lettre d'entente

24. « Dois-je signer un contrat ou une lettre d'entente avec mon consultant/spécialiste ou mentor? Que devrait contenir un tel document? »

Il est important de disposer d'une lettre d'entente ou d'un contrat signé entre votre organisme et le consultant/spécialiste ou mentor. Chaque projet étant unique en soi, il n'existe donc pas de modèle préétabli de contrat ou de lettre d'entente. Parmi les points qui devraient être inclus dans ce document, mentionnons :

- a) une description du projet (sa portée ou ses objectifs et les résultats attendus);
- b) le calendrier (les dates de début et de fin du projet ainsi que celles des jalons importants);
- c) les honoraires (incluant la TPS et la TVQ (résident du Québec) et un calendrier des paiements);



- d) les dépenses facturables (les dépenses admises);
- e) les participants (les noms, titres et fonctions des participants au projet du programme La Brigade volante);
- f) la structure hiérarchique (à qui le personnel doit-il se rapporter, p. ex., directeur général, membre du conseil d'administration, etc.);
- g) la personne-ressource dans l'organisme (le nom de la personne-ressource désignée, p. ex., le directeur du marketing, le directeur général — il peut s'agir de la même personne à qui ils doivent se rapporter);
- h) les responsabilités de l'organisme (ressources humaines, renseignements sur l'organisme et autres nécessaires au processus);
- i) les responsabilités du consultant/spécialiste ou mentor (quelles sont les ressources qu'il apporte au processus);
- j) les activités jalons et les produits et services à livrer (p. ex., le nombre de jours de facilitation, les rapports intérimaires, le rapport du consultant à l'organisme, etc.);
- k) les conditions de résiliation anticipée des deux parties;
- l) l'entente relative à la confidentialité (si elle est exigée par les deux parties);
- m) tout autre point propre au processus de consultation ou de mentorat.



Gérer ses attentes

25. « Qu'attend-on à la fois de l'organisme et du consultant/spécialiste ou mentor afin que le processus soit fructueux? »

Faites preuve de réalisme quant à la portée des travaux à effectuer avec le soutien du programme La Brigade volante.



De cette façon, vous vous assurerez de mettre en place une relation de travail plus harmonieuse entre votre organisme et le consultant/spécialiste ou mentor.

Soyez conscient qu'il faut investir du temps, des efforts et de la patience pour comprendre les enjeux et apporter des changements organisationnels.

Avant d'entreprendre le processus de consultation ou de mentorat, établissez des règles de base qui s'appuient sur le respect mutuel de toutes les parties et de tous les points de vue (« il n'y a pas de mauvaises idées ou de questions stupides »).

Y a-t-il lieu d'effectuer un suivi à l'interne dans 6, 8 ou 12 mois afin de s'assurer que le rythme est maintenu et que le plan d'action est mis en œuvre?



Responsabilités de l'organisme

26. « Qu'attend-on de l'organisme afin que le processus de consultation soit fructueux? »

Autant l'organisme que le consultant/spécialiste sont responsables de la réussite de leur collaboration. En tant que client, vous êtes responsable d'un certain nombre de points importants, dont :

La communication. Établissez d'entrée de jeu comment et à quel moment les tâches et les recommandations du consultant/spécialiste seront transmises aux principaux membres du personnel et du conseil d'administration. Le fait d'inviter un consultant/spécialiste à travailler avec votre organisme pourrait donner lieu à des rumeurs et créer des malaises au sein de l'organisme. Soyez proactif et ouvert : cela vous aidera à contrer de telles conséquences.

L'honnêteté. Discutez franchement des problèmes de votre organisme et des défis qu'il doit surmonter.



Le soutien en temps opportun. Durant le processus de consultation, votre personnel et les membres de votre conseil d'administration s'entendront afin d'assumer certains travaux liés au mandat du consultant/spécialiste. Certaines tâches, comme assister aux réunions, sont simples; d'autres, comme le fait de fournir des rapports organisationnels, des documents d'archives ou des états financiers, peuvent exiger plus de temps. Vous devez produire l'information nécessaire au consultant/spécialiste en temps opportun. Il est utile de désigner un membre de votre organisme à titre de personne-ressource chargée de travailler avec le consultant/spécialiste et de vous assurer que les documents seront remis à ce dernier en temps opportun.

L'acquisition de nouvelles compétences. Souvent, le consultant/spécialiste peut enseigner de nouvelles compétences aux membres de votre personnel et de votre conseil d'administration. Si vous réussissez à intégrer ces idées et ces techniques à votre planification et à vos pratiques, votre organisme sera plus susceptible de composer éventuellement avec de nouveaux défis sans faire appel à un consultant/spécialiste.

L'interruption de la relation de travail, au besoin. Il arrive que la relation de travail avec le consultant/spécialiste ne fonctionne pas. Peu importe la raison, vous devez mettre un terme à une relation improductive. Afin d'éviter tout problème juridique, vous devez interrompre la relation en tenant compte des conditions de résiliation anticipée prévues dans le contrat ou dans la lettre d'entente. **Si vous mettez un terme à votre projet ou que vous le modifiez d'une quelconque façon, vous devez immédiatement communiquer avec votre coordonnatrice du programme La Brigade volante.** Veuillez vous référer à la question 34.

L'adoption d'une attitude favorable au changement. Les travaux du consultant/spécialiste mèneront souvent à une recommandation visant à apporter des changements organisationnels. Si cette recommandation est adéquate, votre organisme doit faire preuve de suffisamment de détermination, de souplesse et de courage pour entreprendre les prochaines étapes.



Responsabilités du consultant/spécialiste ou mentor

27. « Qu’attend-on du consultant/spécialiste ou mentor pour que le processus soit fructueux? »

Outre les connaissances et l’expérience qu’il apportera au processus, vous devriez exiger de votre consultant/spécialiste ou mentor qu’il fasse preuve des normes éthiques les plus élevées qui soient. Cela inclut un comportement professionnel conforme à l’éthique, le respect de la confidentialité des clients ainsi qu’une transparence absolue quant à tout conflit d’intérêts réel ou perçu, etc.



Considérations relatives au rapport du consultant/spécialiste

28. « Qu’est-ce qui devrait figurer dans le rapport que le consultant/spécialiste présentera à mon organisme? »

Vous devrez vous entendre avec le consultant/spécialiste sur le format du rapport que celui-ci soumettra à votre organisme. En règle générale, le rapport du consultant :

- résumera les hypothèses de départ et les objectifs du processus de consultation;
- énumérera les tâches effectuées et les résultats obtenus;
- soulignera les conclusions et les réalisations importantes, et expliquera en quoi elles sont appréciables;
- formulera des recommandations en vue d’étapes à venir / d’actions futures / de décisions / de mises en œuvre.



Votre rapport du programme La Brigade volante pour le Conseil des Arts du Canada



29. « Que devrait inclure mon rapport final du programme La Brigade volante pour le Conseil des Arts du Canada? »

La présentation du rapport final du programme La Brigade volante est propre au programme. Elle diffère de la présentation du rapport final des autres programmes du Conseil des Arts du Canada. Vous trouverez le formulaire de rapport final sur le site Internet du Conseil des Arts en vous dirigeant d'abord vers la zone consacrée à votre discipline artistique. Le document fait partie d'une section comprenant aussi le formulaire de demande de subvention du programme et le guide.

Le rapport final du programme La Brigade volante est un modèle très court à choix multiples. **Vous êtes tenu de soumettre votre rapport final du programme La Brigade volante au plus tard à la date indiquée dans votre lettre de confirmation de subvention.** Votre rapport final du programme La Brigade volante **doit** être soumis et approuvé par le Conseil des Arts du Canada avant que toute autre demande de subvention ne soit considérée à des fins de financement. Veuillez vous référer aux questions 30 et 31.

Vous pouvez cocher la case « Je demande que ma demande demeure confidentielle » dans votre formulaire de demande au programme La Brigade volante. Cela établira si seule la coordonnatrice du programme La Brigade volante lira votre rapport. Veuillez vous référer à la question 19.

Si votre consultant/spécialiste a rédigé un rapport du consultant pour votre organisme, vous pouvez choisir d'annexer ou non celui-ci à votre rapport final du programme La Brigade volante. À tout moment, vous pouvez choisir de divulguer le rapport de votre consultant, en tout ou en partie, ou encore de ne rien en divulguer, à votre agent du Conseil des Arts du Canada. De la même façon, vous pourriez choisir d'utiliser de ne pas utiliser le rapport du consultant pour votre prochaine demande auprès d'un programme du Conseil des Arts du Canada.



Le rapport du consultant vous appartient. Si vous choisissez de ne pas l'envoyer au Conseil des Arts du Canada afin qu'il demeure confidentiel, aucun agent ou comité d'évaluation du Conseil ne pourra le lire.



30. « Quand dois-je soumettre un rapport final en lien avec ma subvention du programme La Brigade volante? Qu'arrive-t-il si j'ai besoin de prolonger le projet ou si je n'envoie pas de rapport final? »

Vous devez remettre le rapport final au plus tard à la date indiquée dans votre lettre de confirmation de subvention. Cette date correspond à trois mois après la date de fin du projet que vous avez indiquée sur votre formulaire de demande.

Dans des circonstances extraordinaires, il se peut que vous ayez besoin d'une prolongation pour terminer votre projet. Vous devez alors soumettre un formulaire de *Demande de report — date de remise du rapport final*, offert sur le site Internet du Conseil des Arts, dans la section « Liens rapides : Rapport final — formulaires ». Votre coordonnatrice du programme La Brigade volante doit approuver la date de report de la remise de votre rapport final.

Si votre coordonnatrice du programme La Brigade volante approuve votre date de report, votre rapport final sera exigible à la nouvelle date approuvée. Si vous ne soumettez pas de demande de report de remise de votre rapport final ou que celle-ci n'est pas approuvée, vous devrez remettre votre rapport final à la date originale. Vous ne pourrez PAS présenter de demande de subvention à aucun programme du Conseil des Arts du Canada jusqu'à ce tous vos rapports finals exigibles aient été remis et approuvés.



31. « Puis-je présenter une demande de subvention au programme La Brigade volante si j'ai un rapport final en retard relativement à une subvention d'un autre programme du Conseil des Arts du Canada? »



Non, vous ne pourrez pas présenter de demande. La politique du Conseil des Arts du Canada stipule que les candidats ne sont pas admissibles à présenter une demande pour obtenir plus d'aide de la part du Conseil des Arts du Canada tant qu'ils n'ont pas remis les rapports finaux dus de tous les projets et que ces rapports ont été approuvés.



Évaluation de votre projet du programme La Brigade volante

32. « Est-ce que je peux présenter une nouvelle demande de subvention au programme La Brigade volante avant d'avoir terminé un projet déjà subventionné par la Brigade volante? »

Si tous les autres rapports finaux dus ont été remis et acceptés, votre prochaine demande de subvention au programme La Brigade volante pourra être déposée et évaluée pendant que vous travaillez sur un projet déjà subventionné par La Brigade volante. Si le nouveau projet est approuvé, vous ne recevrez pas le montant alloué pour ce projet jusqu'à ce que le rapport final de votre projet en cours ait été déposé et accepté.



33. « Après avoir terminé le projet du programme La Brigade volante, de quelle façon devrions-nous compléter et évaluer le processus? »

L'évaluation constitue une partie importante de toute initiative de développement organisationnel. Bien que les étapes qui suivent ne soient pas obligatoires dans le cadre du processus du programme La Brigade volante, il serait utile de réfléchir à votre projet et de procéder à une brève analyse une fois celui-ci terminé.

- Les résultats correspondaient-ils à vos attentes? Étaient-ils supérieurs? Inférieurs?



- Analysez ce qui a bien fonctionné, ce qui a mal fonctionné et ce qu'il serait possible d'améliorer la prochaine fois.
- Feriez-vous de nouveau appel à ce consultant/spécialiste ou mentor?
- Qu'avez-vous appris de ce processus?
- Comment et quand communiquerez-vous les recommandations et les résultats de ce projet?
- À qui communiquerez-vous ces renseignements?
- Est-ce que les personnes qui seront responsables de ces travaux seront préparées à cette fin?
- Le processus a-t-il généré des résultats (positifs ou négatifs) non anticipés?
- Notez vos autres pensées, questions et suggestions.

VI Apporter des changements à un projet au programme de La Brigade volante



34. « Si mon projet du programme La Brigade volante a déjà été approuvé et que je dois le modifier, quelle est la marche à suivre? »

Il existe de nombreuses raisons pour lesquelles vous pourriez devoir modifier votre projet du programme La Brigade volante après avoir obtenu l'autorisation d'aller de l'avant.

Changement de date de fin de votre projet : Si vous modifiez la date de fin de votre projet du programme La Brigade volante, **vous devez soumettre un formulaire *Demande de report — date de remise du rapport final* et obtenir l'approbation de votre coordonnatrice du programme La Brigade volante.** Si votre report n'est pas approuvé, votre rapport final sera considéré comme étant en retard, et vous ne pourrez présenter de demande pour obtenir d'autres subventions du Conseil des Arts du Canada. Le formulaire *Demande de report — date de remise du rapport final* peut être téléchargé depuis le site Internet du Conseil des Arts du Canada.



Changement de consultant/spécialiste ou mentor : Si vous mettez un terme à votre relation de travail avec votre consultant/spécialiste ou mentor approuvé ou que celui-ci n'est plus disponible, **vous devez immédiatement communiquer avec votre coordonnatrice du programme La Brigade volante et demander l'autorisation de travailler avec un nouveau consultant/spécialiste ou mentor.**

Nous vous demanderons de soumettre un document écrit qui expliquera en détail la ou les raisons pour lesquelles vous avez choisi un nouveau consultant, et qui contiendra un budget révisé, un nouveau plan de travail, une lettre d'intention du nouveau consultant/spécialiste ou mentor et son C.V. Vos modifications doivent être approuvées par le Conseil des Arts du Canada avant que vous puissiez entreprendre votre projet. Si le plan révisé n'obtient pas l'approbation du Conseil des Arts du Canada, vous devrez alors rembourser votre subvention originale du programme La Brigade volante.

Changement de projet : De la même façon, si vous souhaitez modifier la nature d'un quelconque volet de votre projet du programme La Brigade volante, **vous devez immédiatement communiquer avec votre coordonnatrice du programme La Brigade volante pour en discuter.** Si les modifications à votre projet sont refusées, vous devez alors rembourser votre subvention originale du programme La Brigade volante au Conseil des Arts du Canada.

Changement de budget : Il arrive parfois qu'un organisme n'ait pas besoin de toute sa subvention pour mener à terme son projet du programme La Brigade volante. Dans un tel cas, nous vous demanderons, à la remise de votre rapport final et de votre budget, de retourner la portion non dépensée de la subvention avant l'approbation du rapport final et la fermeture du dossier.

Juillet 2009