

Rapport de l'analyse de besoins

Présenté à Mme Louise Charette

Par :

Céline Alameddine (537 359 603)

Cathy Olivia Atieufack (531 198 122)

Aline Laure Kenou (536 823 026)

Narcisse Oloukou (536 758 857)

Table des matières

1. Contexte du projet, besoins d'affaires et solutions existantes	2
Besoin d'affaires	2
Énoncé du projet	3
Solutions et ressources existantes	3
2. Scénario actuel vs Scénario idéal	4
Situation actuelle	4
Situation idéale	5
3. Tâches fonctionnelles	7
4. Portrait du groupe cible	10
5. Objectif d'affaire, de performance et d'apprentissage	14
L'objectif d'affaires	14
Les objectifs d'apprentissage	14
6. Évaluation sommative	16
7. Facteurs d'influence sur l'amélioration de la performance	19
8. Contraintes du projet	21
8.1. Contraintes financières	21
8.2. Contraintes technologiques	22
8.3. Contraintes organisationnelles et logistiques	22
8.4. Contraintes culturelles et structurelles	22
8.5. Contraintes liées à l'engagement et la mise en application des apprentissages	23
9. Annexes	24
Annexe 1 : Méthodologie et instruments de collecte de données	24
Annexe 2 : Évaluation 360°	26
Annexe 3 : Instrument d'évaluation	27
Annexe 4 : Matrice de Swanson	30
Annexe 5 : Formulaire de consentement	32
Bibliographie	36

1. Contexte du projet, besoins d'affaires et solutions existantes

Le monde de l'éducation actuel est en constante évolution. On observe une grande diversité au sein des écoles et parmi les différents acteurs en éducation, modifiant ainsi le portrait des écoles. C'est dans ce contexte que la MAE (Mission d'Accompagnement des Enseignants), organisme à but non lucratif a vu le jour en 2017 afin de poser un regard neuf sur la pratique des enseignants immigrants francophones dans la province de l'Ontario, s'assurer que ceux-ci disposent des outils leur permettant d'accompagner leurs élèves vers l'excellence, et participer ainsi au succès de ces derniers. De plus, la MAE (Mission d'Accompagnement des Enseignants) veille à la construction d'une communauté éducative inclusive en développant des programmes visant à aider les parents et enseignants nouvellement arrivés à une intégration rapide dans la société franco-ontarienne, en mettant l'accent sur le succès scolaire des enfants (implication dans la scolarité des enfants, appropriation des enjeux éducatifs, compréhension du système scolaire franco-ontarien). Parmi ses diverses actions, on note l'organisation d'ateliers de perfectionnement professionnel, la diffusion de balados et les séances de réseautages pour les membres enseignants. Cet organisme compte une trentaine d'adhérents et un conseil d'administration composé de trois membres avec lesquels elle accomplit sa mission depuis huit ans.

Toutefois, le succès continu nécessite une évolution constante non seulement en termes de produits et services, mais aussi dans le développement des compétences de leadership au sein de gestionnaires de l'organisation (Ménard, 2023). Ce besoin identifié par les membres du conseil d'administration les a conduits à développer et adapter leurs accompagnements et services au fil des années, surtout depuis la pandémie. Malgré ces changements, MAE (Mission d'Accompagnement des Enseignants) rencontre plusieurs défis qui entravent son développement et son impact. Parmi ces défis, le recrutement et la rétention des membres, le manque de financement, la fidélisation des membres, le déficit en matière de gouvernance et le manque de visibilité sont des enjeux majeurs qui doivent être abordés afin d'assurer la pérennité et la croissance de l'organisme.

Besoin d'affaires

Le projet vise le développement des compétences en bonne gouvernance chez les gestionnaires, une démarche essentielle pour la MAE. En effet, en dotant les gestionnaires d'outils nécessaires pour gérer efficacement l'organisme, on assure ainsi sa pérennité et on atteint plusieurs autres besoins qui ont été soulevés lors des entrevues avec le client. Une

meilleure gouvernance pourrait améliorer l'organisation du travail et la gestion des

ressources humaines, notamment en attirant davantage de bénévoles plus qualifiés. Le financement est une préoccupation centrale pour la MAE. L'organisme repose en grande partie sur des subventions publiques et des dons, ce qui limite sa capacité à développer de nouvelles initiatives et à assurer la viabilité de ses programmes. Une diversification des sources de financement est donc essentielle. Une meilleure formation des administrateurs pourrait améliorer la stratégie de recherche de financements.

Finalement, la MAE souffre d'un déficit de notoriété, ce qui limite sa capacité à attirer de nouveaux membres et partenaires. Une gouvernance plus efficace pourrait conduire à une meilleure communication et à des stratégies de visibilité plus pertinentes.

Énoncé du projet

Afin de répondre à ces besoins critiques, la MAE doit entreprendre un projet stratégique axé l'optimisation de sa gouvernance et le renforcement des capacités de leadership des membres de son comité d'administration. L'objectif est de proposer des solutions pour combler ces lacunes et d'expliquer comment ces améliorations s'alignent avec les besoins et objectifs de l'organisme.

Solutions et ressources existantes

Selon les réponses collectées lors d'entrevues visant à cerner les besoins de la MAE, celle-ci s'appuie sur plusieurs solutions et ressources existantes pour répondre à ces défis. Cependant, ces solutions s'avèrent inefficaces pour assurer la pérennité de l'organisme et un fonctionnement efficient.

Les solutions suivantes ont été mises en place pour pallier les besoins mentionnés par le client : le recrutement et la rétention des membres : une page d'inscription est mise sur le site internet de la MAE aux fins d'inscription. Les ateliers de réseautage sont parfois organisés pour outiller les membres.

Afin de répondre aux besoins financiers, la MAE fait parfois des demandes de financement pour des projets ponctuels, mais ces ressources sont insuffisantes pour le maintien des activités courantes.

Les administrateurs soulèvent finalement le besoin de formation en bonne gouvernance. Aucune solution n'a été mise en place jusqu'ici et la gestion de l'organisme se fait sur la base de connaissances préliminaires en leadership.

Il ressort que, les solutions jusqu'ici mises en place pour combler les différents besoins de la MAE sont insuffisantes en raison d'un manque de formation de ses administrateurs.

2. Scénario actuel vs Scénario idéal

Situation actuelle

La MAE présente diverses difficultés qui impactent sa performance. En effet, le C.A. n'a pas mis de stratégie de fidélisation en place ni de démarche pour que les enseignants accompagnés aient des liens avec différents secteurs de l'organisation en fonction de leurs compétences respectives en dehors de l'enseignement. Ainsi leur départ prématuré a des effets tels que :

- ✓ Empêcher la continuité des projets,
- ✓ Limiter le transfert de compétences,
- ✓ Manquer de rigueur dans la classification actuelle,
- ✓ Engendrer l'incapacité à renouveler ou renforcer le C.A. avec les enseignants bénéficiaires,
- ✓ Compliquer l'établissement des listes de membres de l'organisation,
- ✓ Limiter la possibilité de créer d'autres sous sections pouvant contribuer à une meilleure gestion des ressources de l'organisation,
- ✓ Causer/augmenter un manque de personnel,
- ✓ Favoriser une limitation des services offerts par rapport aux services possibles,
- ✓ Réduire la pérennité de l'organisation,
- ✓ Aider à la rupture des liens et au suivi des bénéficiaires,
- ✓ Amoindrir la création d'un réseau de contacts et de synergie d'actions.

Par ailleurs, l'OBNL souffre aussi d'une faible visibilité au niveau du public cible et au niveau des organisations similaires, d'un manque de moyens financiers et d'attractions pour les bénévoles. Avec une stratégie de communication limitée et peu proactive, l'organisation a du mal à se faire connaître auprès du grand public, des nouveaux arrivants, en l'occurrence les enseignants et des potentiels partenaires ou bailleurs de fonds. Cette faible notoriété limite son influence et sa capacité à mobiliser des ressources financières nécessaires à son développement.

D'autre part, la MAE ne développe pas de partenariats avec d'autres organisations. L'absence de coopération externe limite l'innovation et la synergie des actions.

Pour finir, la composition actuelle du conseil d'administration est trop homogène. Un profil peu diversifié des membres réduit la variété des points de vue et des compétences. Le portrait actuel de la MAE semble démontrer des difficultés de bonne gouvernance.

Situation idéale

La situation idéale pour la MAE reposerait sur l'activation de processus dynamiques et intégrés pour réinventer chaque domaine critique du conseil d'administration. Il s'agira de :

- **Assurer** une formation continue et stratégique des membres du C.A. afin qu'ils renouvellent constamment et intègrent les compétences de bonne gouvernance. Cette mise à jour régulière aidera à **analyser** les enjeux stratégiques de l'organisation, **évaluer** les performances de l'organisation et **privilégier** des démarches plus efficaces face aux divers enjeux. Par ailleurs, il serait important **d'avoir** des membres de C.A. ayant des profils variés et de **détenir** ou **savoir** stratégiquement **mobiliser** les moyens financiers nécessaires à l'initiation de projets novateurs au profit des enseignants bénéficiaires.
- **Organiser** un séminaire trimestriel où les administrateurs synthétisent les meilleures pratiques en gouvernance, appliquent des normes de transparence et révisent périodiquement les procédures internes.
- **Promouvoir** et **communiquer** clairement les missions et les succès de l'OBNL pour **attirer** l'attention des médias, du public et des partenaires potentiels : **élaborer** un plan de communication multicanal (réseaux sociaux, site web, événements publics) et **diffuser** régulièrement des témoignages et des résultats mesurables, des infolettres, etc. Cette démarche permettrait aux parties prenantes de découvrir spontanément l'organisation. Cette stratégie numérique, optimisée par des campagnes ciblées, favoriserait l'adhésion naturelle et stimulerait le bouche-à-oreille (Cornforth, 2003).
- **Créer** un système de fidélisation des bénéficiaires : **conditionner** l'obtention des services à l'obtention du titre de membre permanent et l'engagement à participer au succès de l'organisation selon les compétences de chaque membre et leurs disponibilités.
- **Construire** des groupes de travail collaboratifs où les enseignants partagent leurs expériences et co-crésent des projets pédagogiques innovants, ce qui renforce leur sentiment d'appartenance.

- **Mettre** en place une démarche de suivi des bénéficiaires des services de l'organisation afin de pouvoir **créer** un réseau des pairs pour soutenir les nouveaux enseignants.
- **Établir et formaliser** des collaborations avec d'autres organisations pour mutualiser les stratégies et stimuler l'innovation : **négocier** des accords de partenariat et **coordonner** des projets communs qui amplifient l'impact de chacun.
- **Intégrer** les enseignants bénéficiaires dans le C.A. en ciblant des profils diversifiés pour **enrichir** les réflexions au sein du conseil et qui pourront **combler** les insuffisances de compétence du conseil d'administration.

Écart entre les 2 situations.

L'écart majeur entre la situation actuelle et la situation idéale réside d'une part dans l'absence de processus de gouvernance proactive et d'engagement stratégique et d'autre part l'activation de cette démarche. Actuellement, le manque de formation des administrateurs, l'absence de stratégies de fidélisation, d'attraction, de financement et de communication, ainsi que l'homogénéité du conseil d'administration freinent l'innovation et la pérennité de la MAE. En revanche, la situation idéale implique une formation continue des membres du C.A., déploie une communication multicanal efficace pour renforcer la visibilité et l'engagement, initie des partenariats externes et intègre des profils diversifiés dans le conseil. L'idéal serait aussi que la MAE dispose de fonds nécessaires pour des activités novatrices et qu'elle suscite de l'intérêt auprès de diverses personnes qui souhaitent faire du bénévolat. Ce contraste dynamique transforme une gouvernance déficiente en une structure agile capable de mobiliser et de retenir ses parties prenantes (Cornforth, 2003; Bryson et al., 2014).

3. Tâches fonctionnelles

Les tâches et sous-tâches suivantes qui combinent formation, communication, collaboration, partenariat, suivi et diversité, pourraient être nécessaires pour améliorer la performance et assurer la pérennité de la MAE. Ces tâches permettront de répondre efficacement aux enjeux stratégiques et d'assurer une évolution continue des services offerts aux enseignants.

- 1. Assurer la formation continue et stratégique du Conseil d'administration (CA), comme le soulignent Bryson et al. (2014)**

1.1. Organiser une formation initiale

Mettre en place un programme d'accueil et de formation dès l'entrée en poste des nouveaux administrateurs.

1.2. Planifier des ateliers de mise à jour réguliers

Programmer des sessions trimestrielles sur les meilleures pratiques de gouvernance et sur l'analyse des enjeux stratégiques.

1.3. Évaluer l'impact des formations

Mesurer, via des indicateurs de performance, l'évolution des compétences et l'efficacité des décisions du CA.

2. Déployer une stratégie de communication multicanal pour une meilleure visibilité (Cornforth, 2003)

2.1. Élaborer un plan de communication

Définir une stratégie claire intégrant réseaux sociaux, sites web, balados et supports imprimés pour promouvoir la mission de la MAE auprès du grand public.

2.2. Diffuser régulièrement des contenus

Publier des infolettres, des témoignages, et des rapports de succès afin de rendre visible l'impact de l'organisation et de susciter d'autres enseignants et/ou de personnes de bonne volonté pour aider comme bénévole ou avec du financement.

2.3. Mesurer l'engagement externe : utiliser des indicateurs (taux d'engagement, retombées médiatiques) pour ajuster les actions de communication.

3. Mettre en œuvre un système de fidélisation des membres. Selon (Young, 2008), la fidélisation renforce la cohésion interne, assure une participation soutenue tout en contribuant à la pérennité des organisations.

3.1. Instaurer un processus d'adhésion conditionnée. Il s'agira de lier l'accès aux services à un engagement formel et régulier, afin de construire un statut de membre permanent et des critères pour accéder à des postes dans le C.A.

3.2. Maintenir un contact personnalisé : envoyer régulièrement des courriels de suivi, des vœux et des mises à jour sur les activités, des astuces pour réussir sur

le plan pédagogique et/ou social. Cela aidera à créer un lien constant entre les bénéficiaires et l'organisation.

3.3. Organiser des événements de réseautage, planifier des rencontres (ateliers, conférences) qui favorisent le partage d'expériences et le bouche-à-oreille positif.

4. Créer des groupes de travail collaboratifs avec les enseignants, car, plusieurs recherches dont celle de Esterle-Hedibel, (2007) montrent que la collaboration interdisciplinaire stimule l'innovation pédagogique et renforce le sentiment d'appartenance à une organisation.

4.1. Organiser des ateliers collaboratifs

Mettre en place des sessions de réflexion et de partage d'expériences entre enseignants bénéficiaires.

4.2. Co-crée des projets pédagogiques innovants

Favoriser l'émergence de projets communs qui répondent aux besoins des enseignants et valorisent l'expertise collective.

4.3. Diffuser les bonnes pratiques

Partager les réussites des groupes de travail à travers des publications et événements internes. Organiser des événements autour du succès ou de la promotion des membres bénéficiaires.

5. Établir des partenariats stratégiques externes : Girard, (2010) démontre comment les réseaux d'affaires favorisent le partage d'expertises et permettent aux OBNL de s'inscrire durablement dans un partenariat avec des acteurs reconnus.

5.1. Identifier des organisations complémentaires

Cartographier les acteurs ayant des objectifs similaires pour créer des synergies, mutualiser les ressources et partager des stratégies d'obtention d'aides financières ou de gestion optimale des ressources.

5.2. Négocier des accords de collaboration formels

Formaliser des partenariats par le biais de conventions ou protocoles afin de coordonner des actions communes (balados, articles, événements).

5.3. Co-organiser des projets collaboratifs

Planifier des événements ou initiatives conjointes qui élargissent la portée de l'OBNL et touchent de nouveaux publics.

6. Mettre en place un système de suivi et d'évaluation des bénéficiaires : un suivi rigoureux permet d'ajuster les interventions en fonction des besoins réels des bénéficiaires, améliorant ainsi l'efficacité globale de l'OBNL (Huerre, 2010).

6.1. Instaurer un suivi personnalisé

Développer un dispositif de suivi individuel : fichiers, CRM (Customer Relationship Management) ou gestion de la relation client qui est une stratégie de gestion des relations et interactions d'une entreprise avec ses clients ou clients potentiels pour mesurer l'impact des services sur chaque membre.

6.2. Créer un réseau de pairs

Faciliter la formation de groupes d'entraide entre membres pour encourager le soutien mutuel et l'intégration des nouveaux arrivants. Établir un système de mentorat entre les anciens et les nouveaux.

6.3. Analyser et ajuster les services

Recueillir des retours d'expérience et réaliser des enquêtes de satisfaction pour adapter continuellement les services offerts.

7. Intégrer la diversité d'expertise au sein du Conseil d'administration. En effet, la diversité des expertises dans le CA permet une meilleure compréhension des enjeux et favorise des décisions stratégiques plus inclusives et adaptées aux réalités du terrain (Glasman et Œuvrard, 2004).

7.1. Recruter des membres aux profils variés ou amener des membres bénéficiaires de profils différents à entrer dans le C.A.

Définir des critères de recrutement visant à diversifier les expertises (financières, pédagogiques, sociales) au sein du CA.

7.2. Favoriser l'inclusion des enseignants bénéficiaires

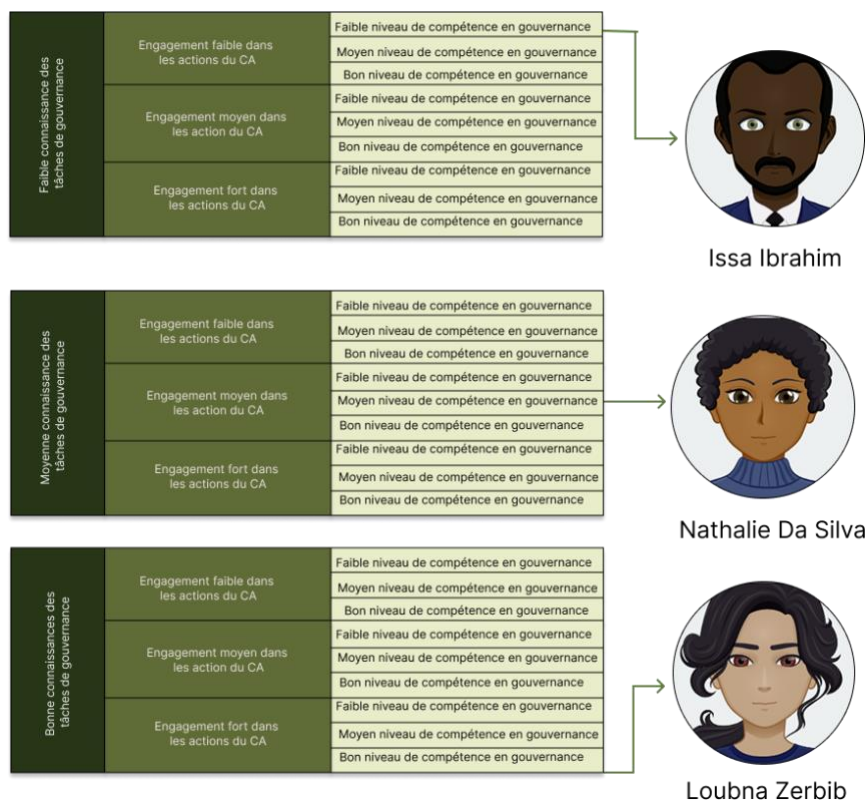
Mettre en place des processus participatifs pour intégrer des représentants des enseignants et ainsi enrichir les perspectives du conseil.

7.3. Organiser des réunions d'échanges régulières

Instaurer des rencontres périodiques pour partager des idées, débattre des enjeux et co-construire des solutions innovantes.

4. Portrait du groupe cible

Le concept de caractéristiques de l'apprenant est utilisé dans les sciences de l'apprentissage et de la cognition pour désigner un groupe cible d'apprenants et définir les aspects de leur moi personnel, académique, social ou cognitif qui peuvent influencer la manière dont ils apprennent (Drachsler et Kirschner, 2011). Notre portrait du groupe cible est le comité d'administration qui a besoin d'une formation en bonne gouvernance. La création détaillée de ce groupe cible va nous permettre de répondre directement aux besoins et défis des apprenants. Pour cela, nous analyserons trois groupes d'apprenants distincts : un groupe peu performant, moyennement performant et très performant. Ce panel de portraits nous permettra d'avoir une perspective complète des apprenants.



Issa Ibrahim

Nathalie Da Silva

Loubna Zerbib

¹ Les avatars des personnas ont été générés sur <https://www.cartoonify.de/>



Loubna Zerbib — 41 ans — Femme

- Bonne connaissance des tâches de gouvernance
- Engagement fort dans les actions du CA
- Bon niveau de compétence en gouvernance

Ville : Mississauga

Situation familiale : mariée, 1 enfant

Profession : statisticienne

Loisirs : jouer au tennis, passer du temps avec ses enfants

Années d'ancienneté à la MAE : depuis la création de l'OBNL en 2017

Études et parcours professionnel : Loubna détient un baccalauréat en mathématiques en Algérie puis a continué ses études vers une maîtrise en éducation, l'objectif étant de devenir statisticienne. Finalement, elle a décidé d'appliquer à un doctorat en mathématiques appliquées à l'informatique en Ontario. Elle est arrivée dans la province en 2010 et a commencé à suivre son doctorat tout en étant professeure de mathématiques à l'université. Après avoir obtenu son doctorat, elle a eu un poste de statisticienne dans une grande entreprise. Elle est polyvalente et aime apprendre. Elle fait partie du comité d'administration de l'OBNL depuis 2017 et a plusieurs tâches. Elle s'occupe de la gestion financière, de la comptabilité, mais aussi de représenter l'OBNL auprès des parties prenantes.

Profil : Loubna a à cœur de réussir chacun de ses objectifs et s'implique toujours à 100 % dans chacune de ses tâches. Elle a de bonnes compétences en gouvernance, car elle s'est formée en entrant dans l'OBNL. Elle est toujours forte de propositions et a d'excellentes connaissances en informatique. Elle est polyvalente et aime apprendre.



Nathalie Da Silva — 50 ans — Femme

- Connaissance moyenne des tâches de gouvernance
- Engagement moyen dans les actions du C.A.
- Niveau moyen de compétence en gouvernance

Situation familiale : séparée, 2 enfants

Profession : directrice d'école secondaire

Années d'ancienneté à la MAE : 5 ans

Loisirs : lecture, la crosse

Études et parcours professionnel : Nathalie a un parcours inspirant, car ses compétences en éducation lui ont permis de monter rapidement les échelons. Elle est arrivée avec sa famille en Ontario à 10 ans et ne parlait pas anglais à ce moment-là. Elle a rapidement appris la langue et a fait toutes ses études à Toronto. Puis, elle a suivi un baccalauréat en anglais puis une maîtrise en enseignement de l'anglais. Par la suite elle a commencé à enseigner dans une école secondaire de la ville où elle est devenue conseillère pédagogique puis directrice. Elle a découvert la MAE grâce à une amie enseignante qui faisait partie des membres. Elle a tout de suite aimé la mission de l'OBNL qu'elle a intégré en tant que membre en 2020. Elle est entrée dans le CA en 2023.

Histoire : Nathalie comprend globalement le rôle du CA et les compétences en bonne gouvernance. Son rôle est de mobiliser des ressources : recherche de financements, partenariats, etc.). Toutefois, bien qu'elle soit assez impliquée, elle a besoin d'encadrement et pose souvent des questions. Il faut dire que son poste de directrice lui prend beaucoup d'énergie et à moins de temps à consacrer à l'organisme depuis qu'elle s'est séparée et qu'elle s'occupe de ses enfants seule. Cela la frustre, car elle aime la MAE et se retrouve fortement dans les valeurs de ce dernier. Elle a de bonnes connaissances en informatique, mais préfère utiliser les mêmes logiciels, car elle n'a pas le temps d'apprendre à utiliser de nouveaux.



Issa Ibrahim — 38 ans — Homme

- Faible connaissance des tâches de gouvernance
- Engagement faible dans les actions du C.A.
- Faible niveau de compétence en gouvernance

Situation familiale : marié, 2 enfants

Profession : enseignant de français langue seconde au secondaire

Années d'ancienneté à la MAE : 4 ans

Loisirs : jouer de la guitare, l'informatique

Études et parcours professionnel : Issa détient un baccalauréat en Lettres Modernes et une maîtrise en enseignement du français langue étrangère. Il est ensuite devenu professeur au primaire et a enseigné dans des écoles privées de langue. En 2019 il a décidé de quitter le Cameroun et est venu en Ontario en tant qu'étudiant où il a fait une maîtrise en sciences du langage. Après avoir terminé sa maîtrise, il a intégré une école secondaire et a enseigné le français langue seconde.

Histoire : C'était assez difficile pour Issa de s'intégrer au système éducatif ontarien en tant que professeur issu de l'immigration. Il a donc fait des recherches et a trouvé la MAE. Il a été un membre très actif pendant plusieurs années et la MAE l'a beaucoup aidé. Lorsqu'un poste dans le C.A. s'est libéré, il a postulé pour pouvoir à son tour aider la communauté enseignante. Son rôle est d'assurer la fidélisation des membres. Sa bonne volonté ne suffit pas et il a peu de connaissances en bonne gouvernance. Il a doucement commencé à baisser les bras face aux difficultés.

5. Objectif d'affaires, de performance et d'apprentissage

L'objectif d'affaires

Le besoin d'affaires qui justifie ce projet est la mise en œuvre d'un plan d'intervention visant le renforcement des compétences en gouvernance des membres du Conseil d'Administration de la MAE. La réponse à ce besoin devrait permettre d'atteindre l'objectif principal qui est d'accroître le nombre d'adhérents et de bénévoles et favoriser leur fidélisation au sein de l'association.

Les objectifs d'apprentissage

Dans le cadre du renforcement des capacités en gouvernance des membres du Conseil d'administration, il est essentiel de définir des objectifs d'apprentissage clairs et mesurables. Ces objectifs visent à structurer les compétences à acquérir par les administrateurs et les membres de l'organisation afin d'améliorer leur engagement, leur efficacité et leur impact au sein de l'OBNL. Ces objectifs formulés à partir des tâches fonctionnelles tiennent compte des besoins spécifiques de l'organisation et s'accompagnent de critères d'évaluation précis permettant de mesurer les progrès réalisés.

- Étant donné un environnement de travail dynamique, les membres du C.A. doivent avoir une maîtrise solide des principaux aspects de la gouvernance des OBNL pour prendre des décisions éclairées et stratégiques. En effet, il est important d'avoir une mise à jour continue des compétences pour s'adapter aux besoins des parties prenantes et aux différents changements sociétaux. Cela consistera à mettre en place un programme d'accueil et de formation pour les nouveaux administrateurs, intégrer des sessions de formation continue sur la gouvernance et la prise de décision et mesurer l'impact à partir d'un audit interne de ces formations sur l'efficacité des décisions du CA. L'objectif étant d'observer un changement positif d'au moins 90 % concernant la prise de décision.
- Étant donné l'aspect communautaire et solidaire qui à l'origine de l'organisation et au cœur de sa mission, une stratégie de communication efficace permet d'améliorer la visibilité de l'OBNL sur ses missions et ses actions ainsi que l'engagement du public. La démarche vise à concevoir un plan de communication intégré (réseaux sociaux, site

web, infolettres), diffuser des contenus engageants et adaptés aux différentes audiences, et mesurer l'efficacité des actions de communication sur la mobilisation des participants et des partenaires intéressés par la vision et l'engagement de l'OBLN. L'objectif sera d'enregistrer une augmentation de 30 % du nombre d'abonnés sur les réseaux sociaux en 6 mois, un taux d'ouverture des infolettres supérieur à 30 %, 3 mentions médias minimum par an dans la presse ou des blogs spécialisés.

- Étant donné un environnement de travail communautaire et non lucratif, un système d'accompagnement, de motivation, de reconnaissance, d'engagement efficace permet de renforcer le sentiment d'appartenance à l'organisation, de favoriser la fidélisation des membres et des volontaires et d'assurer la pérennité de l'organisation. Prendre en compte les suggestions des membres, envoyer des communications personnalisées et régulières aux membres actifs, organiser des événements de réseautage, valoriser les contributions des membres actifs et leur donner plus de responsabilités permettra d'atteindre un taux de renouvellement d'adhésion de 85 % chaque année.
- Étant donné, un milieu d'échange pluridisciplinaire et diversifié en constante évolution, une collaboration entre les différentes parties prenantes notamment les enseignants bénéficiaires, un partage d'expérience et des rétroactions constantes permettent d'améliorer les pratiques d'apprentissages des membres, renforcer et stimuler l'innovation au sein du groupe et susciter l'intérêt des membres et du public pour l'organisation. Planifier des ateliers collaboratifs et des espaces d'échange, co-développer des projets pédagogiques innovants, viseront l'atteinte d'un niveau de satisfaction des participants de 90 % en un an, une production de 2 numéros par année d'une revue axée sur les retours d'expériences des participants.
- Étant donné un cadre professionnel dépendant des ressources externes à l'organisation, la création de partenariats avec les acteurs clés permet de mobiliser les ressources, et améliorer l'impact de L'OBNL dans sa communauté et bien au-delà. Cela implique de communiquer les objectifs, les réalisations et les projets lors de différents événements publics, prendre part à des activités de réseautages, formaliser des partenariats de prestations de service et de financement, pour atteindre un minimum de 3 nouveaux partenariats stratégiques signés chaque année et une augmentation de 20 % des financements par an grâce aux collaborations.

- Étant donné un environnement de travail en évolution où les membres viennent d'horizon divers et ont des parcours différents, le suivi efficace permet d'améliorer l'offre de services et de répondre aux besoins des bénéficiaires. Mettre en place un système d'écoute et de mentorat efficace où chaque membre du groupe est associé à une personne mentor ancienne ou plus expérimentée, suivre régulièrement les progrès de la relation, organiser des séances de retour d'expérience pour renforcer la cohésion au sein de l'équipe dans le but d'atteindre un taux de 80 % d'implication et de participations des membres.

6. Évaluation sommative

Pour l'évaluation de la performance des interventions visant le renforcement des capacités des membres du C.A. de la MAE, nous utiliserons une stratégie d'évaluation mixte qui inclut la méthode qualitative et quantitative. Ainsi, en plus de la méthode d'évaluation KirkPatrick qui nous permettra d'analyser l'efficacité des différentes actions de gouvernance du C.A. de la MAE et leur impact sur les objectifs d'affaires, nous utiliserons la méthode d'évaluation 360° qui nous permettra d'évaluer les performances et les compétences de ces actions de gouvernance chez les membres du C.A.

Le modèle d'évaluation de Kirkpatrick est un modèle d'évaluation de la formation basé sur quatre niveaux à savoir les réactions, les apprentissages, le transfert des compétences (comportement) et les résultats. Chaque niveau est analysé à partir de quatre principales références dont le contenu va varier selon les différents niveaux.

- **L'objectif** : présente l'aspect sur lequel porte l'étape.
- **Les indicateurs** : éléments à partir desquels la performance sera évaluée.
- **La stratégie d'évaluation** : renseigne sur les moyens et les outils qui permettront de recueillir les informations sur l'effectivité de la performance à évaluer.
- **Les critères de succès** : éléments qui permettront d'apprécier le passage de la situation actuelle à la situation idéale, par conséquent l'atteinte d'un ou des objectifs d'affaires.

Selon le besoin d'affaires, nous avons identifié 4 principaux éléments de la gouvernance sur lesquels sera axée la formation auprès du CA de la MAE :

- Le leadership : mobilisation et l'engagement des parties prenantes et des partenaires
- La gestion des ressources financières et humaines
- La communication et la transparence
- La conformité légale et réglementaire

Évaluation : Stratégie et critères de succès — Méthode de Kirkpatrick

Réaction	
Objectif Mesurer la participation des membres du CA à la formation	
Indicateurs Présence aux ateliers de formation, participation active aux échanges, rétroaction positive, visualisation régulière des capsules de formation	Stratégies d'évaluation Utilisation des fiches de suivi de présence (annexe 2) et d'un questionnaire pour évaluer le niveau d'intérêt et d'engagement des participants.
Critères de succès Obtenir un score maximum de participation de 80 % des membres du CA aux ateliers de formation et un niveau de satisfaction élevé.	

Apprentissage	
Objectif Évaluer dans quelle mesure les membres du CA de la MAE ont acquis les compétences et connaissances visées par la solution.	
Indicateurs Améliorer les compétences en leadership, en communication et transparence, en gestion des ressources humaines et financières, en maîtrise des normes légales et réglementaires des OBNL.	Stratégies d'évaluation Utilisation de pré-test et de post-test pour mesurer l'acquisition des compétences. (Évaluation 360° en annexe 3)

Critères de succès

Obtenir une amélioration importante des résultats au post-test par rapport au pré-test, justifiant l'acquisition satisfaisante des compétences visées.

Comportement

Objectif

Mesurer de quelle façon les membres du C.A. appliquent les compétences et les connaissances acquises au sein de l'association en termes de leadership, et de gestion des ressources et de communication et transparence

Indicateurs	Stratégies d'évaluation
<ul style="list-style-type: none"> ● Changement des comportements de leadership ● Adoption de pratiques efficaces de gestions des ressources ● Amélioration des stratégies de communication et de collaboration 	<p>Réaliser des suivis et des évaluations à 360° six mois après la formation pour évaluer l'application des compétences acquises</p>

Critères de succès

- Obtenir une rétroaction positive
- Observer des changements positifs dans la collaboration au sein de l'organisation

Résultats

Objectif

Mesurer l'impact du changement de performance sur les objectifs d'affaires de l'organisation notamment l'augmentation du nombre d'adhérents et l'augmentation du nombre de prestations de services offerts par la MAE

Indicateurs	Stratégie d'évaluation
<ul style="list-style-type: none"> ● Taux de diminution des départs des adhérents et volontaires 	<ul style="list-style-type: none"> ● Suivre l'évolution du nombre d'adhésion et de départ au cours de

<ul style="list-style-type: none"> ● Taux d'augmentation des adhérents et des volontaires ● Taux d'augmentation du nombre de prestations de service 	<p>l'année suivant la mise en place de la solution</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Utiliser le plan d'action annuel pour suivre l'augmentation des activités proposées par l'association
<p>Critères de succès</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Atteindre ou dépasser un taux de 80 % de réduction de départ des volontaires et adhérents sur une période de 12 mois ● Atteindre ou dépasser une augmentation de 80 % du nombre de volontaires sur une période de 12 mois ● Atteindre ou à dépasser une augmentation de 20 % des prestations de services à la fin de la période de 12 mois 	

7. Facteurs d'influence sur l'amélioration de la performance

Certains mécanismes internes peuvent nuire ou prêter main-forte à la performance de l'OBNL et plus précisément aux membres du CA, le groupe cible. Pour identifier ces facteurs qui peuvent influencer positivement ou négativement les performances des membres du groupe, nous nous basons sur l'adaptation de la matrice de diagnostic des performances de Swanson (2007) en annexe 4. Les données de cette analyse proviennent des entrevues réalisées, avec deux membres du C.A., des réponses aux questionnaires administrés aux bénéficiaires de l'organisme et de la documentation existante.

Du côté de la capacité, on remarque un facteur d'influence au niveau organisationnel. En effet, l'absence de lieu fixe pour les rencontres des bénéficiaires est un frein structurel. L'organisme dépend de salles louées, ce qui complique la planification et la continuité des activités. Ce manque d'infrastructure affecte directement l'atteinte de la mission de l'organisme.

Au niveau organisationnel et individuel, les membres ressentent un besoin de développement des capacités de leadership, ce qui indique que certaines compétences essentielles à la gouvernance ne sont pas suffisamment maîtrisées. Ce besoin peut être lié à un manque de formation, d'expérience ou d'encadrement au sein de l'organisme. Enfin, le niveau équipe ne possède pas la capacité combinée d'accomplir de manière efficace et efficiente les divers rôles liés à la bonne gouvernance. Cela est dû à un manque de ressources

humaines et matérielles. Le manque de ressources humaines réduit la diversité d'expertise, ce qui affaiblit la prise de décision et la gestion stratégique.

Le manque d'expertise au sein du C.A. a également une conséquence sur la variable de performance liée à l'expertise. Un facteur d'influence est observé au niveau équipe et individuel. Les membres du C.A. proviennent pour la totalité du domaine de l'éducation. En conséquence, leurs compétences manquent de diversité. Ceci entraîne un déficit d'expertise au sein de l'équipe ainsi qu'une lacune en connaissances et en compétences en gouvernance. Au niveau individuel, la MAE peine à établir et maintenir des politiques et des ressources en matière de gouvernance. On remarque un manque de ressources et politiques internes, de ce fait la gouvernance semble compromise.

En termes de motivation, on constate un facteur d'influence au niveau du processus. Les politiques internes de gestion communautaire ne fournissent pas les informations et les ressources humaines essentielles à leur maintien. Les politiques peuvent exiger un niveau de gestion élevé sans pour autant fournir les ressources adéquates comme la formation, l'encadrement ou le soutien administratif. Par conséquent, certains éléments de ces politiques deviennent difficilement applicables.

Toutefois, à la suite de l'analyse du système global de la MAE on constate aussi des facteurs d'influence qui peuvent affecter la performance du groupe cible de manière positive. En effet, l'organisme possède des points forts : sa mission et ses valeurs. Au niveau individuel on sent une forte cohésion d'équipe et des membres qui collaborent dans le respect et le soutien mutuel, car ils se retrouvent dans la mission de l'organisme, mais aussi dans ses valeurs. Pour la même raison, ces derniers sont réellement déterminés à assurer la pérennité de l'organisme. La mission et le but de l'OBNL sont également en totale corrélation avec la réalité du public cible. Les réponses au questionnaire envoyé aux bénéficiaires prouvent que ces derniers se retrouvent dans les projets mis en place. Ceci est très positif pour la mise en place des solutions. En effet, cet alignement entre la mission de l'organisme et les valeurs partagées par les membres du C.A. crée un environnement favorable à la mobilisation et à l'engagement des acteurs clés dans la mise en œuvre de la formation en bonne gouvernance. Lorsque les membres croient en la mission et se sentent connectés à l'objectif global, cela augmente leur motivation intrinsèque à participer activement aux initiatives de gouvernance et à les intégrer dans leurs pratiques.

8. Contraintes du projet

La mise en place d'une formation en bonne gouvernance pour les membres du conseil d'administration de la MAE constitue une initiative essentielle pour répondre aux défis liés au manque de financement, au déficit de visibilité ainsi qu'aux difficultés de recrutement et de fidélisation des membres. Toutefois, la conception et la mise en œuvre de cette formation sont soumises à plusieurs contraintes qu'il convient d'anticiper afin d'assurer son succès et sa pérennité.

8.1. Contraintes financières

Tout d'abord, le budget constitue une contrainte majeure, compte tenu du manque de financement dont souffre l'organisme. La MAE doit composer avec des ressources limitées pour organiser une formation de qualité, incluant des experts en gouvernance, des supports pédagogiques adéquats et éventuellement des frais logistiques si la formation se déroule en présentiel. Il sera donc crucial d'explorer des sources de financement externes, telles que des subventions ou des partenariats avec d'autres organismes à but non lucratif partageant les mêmes valeurs. L'option d'une formation en ligne pourrait également être envisagée pour réduire les coûts liés aux déplacements et à la location de salles.

8.2. Contraintes technologiques

L'accès à la technologie est un élément à prendre en compte, surtout si la formation est proposée en mode virtuel. Tous les membres du CA n'ont pas nécessairement les compétences numériques avancées ni un accès facile à des outils technologiques performants. Il faudra donc veiller à choisir une plateforme de formation intuitive et accessible, ainsi qu'à fournir un accompagnement technique en amont pour assurer une participation optimale. Une réflexion sur l'équipement technologique requis et l'accessibilité aux documents en ligne est essentielle pour éviter les inégalités d'accès.

8.3. Contraintes organisationnelles et logistiques

Un autre enjeu est le temps de libération pour des activités de développement professionnel. La planification et la coordination de cette formation exigent un engagement significatif de la part des membres du C.A. de la MAE. Ceux-ci sont souvent des bénévoles qui jonglent entre leurs responsabilités professionnelles et

personnelles. Leur disponibilité pour suivre une formation représente donc une contrainte significative. Si la formation est organisée en présentiel, il faudra également prendre en compte des contraintes liées à la logistique : le choix d'un lieu accessible à tous, les coûts de déplacement pour les participants qui habitent loin et la disponibilité des infrastructures. Il faudra proposer une formule flexible, par exemple en offrant des modules d'autoformation en ligne ou en organisant des sessions de formation en soirée ou durant les fins de semaine. Un calendrier bien pensé, en concertation avec les participants, maximisera l'engagement et la participation.

8.4. Contraintes culturelles et structurelles

Par ailleurs, les politiques organisationnelles de la MAE pourraient influencer la mise en place de la formation. Il est essentiel que la formation en bonne gouvernance soit alignée avec les règlements internes et les pratiques actuelles de l'organisme. Si des lacunes existent dans ces politiques, elles devront être identifiées et prises en compte dans le contenu de la formation. De plus, si des modifications aux statuts et règlements sont nécessaires pour améliorer la gouvernance, le CA devra être sensibilisé à ces aspects et être prêt à engager les démarches requises.

8.5. Contraintes liées à l'engagement et la mise en application des apprentissages

L'adhésion et l'engagement des membres du CA constituent un défi fondamental. Une formation en bonne gouvernance ne sera efficace que si les administrateurs reconnaissent sa pertinence et s'y investissent activement. Il sera important d'impliquer les membres dès la phase de conception, en les consultant sur leurs besoins spécifiques et en adaptant la formation en conséquence. Une approche participative favorisera leur engagement et leur motivation à appliquer les principes appris dans la gestion quotidienne de la MAE. L'un des défis majeurs des formations en gouvernance est que les connaissances acquises doivent être traduites en actions concrètes pour véritablement impacter la gestion de l'organisme. Cependant, si le cadre de gouvernance actuel ne favorise pas l'intégration des nouvelles pratiques, les membres du CA risquent de revenir à leurs anciennes habitudes. La MAE devra donc prévoir un mécanisme de suivi et

d'accompagnement après la formation pour s'assurer que les principes de bonne gouvernance enseignés soient effectivement adoptés.

En conclusion, la mise en place d'une formation en bonne gouvernance au sein de la MAE doit tenir compte de plusieurs contraintes, allant des enjeux financiers et technologiques à la disponibilité des participants, en passant par les exigences organisationnelles et culturelles.

9. Annexes

Annexe 1 : Méthodologie et instruments de collecte de données

Méthodologie 1 : La première entrevue a été réalisée avec la fondatrice. Le gabarit de questions à poser était le suivant

a. Comprendre le contexte et la problématique

- i. Pouvez-vous me décrire votre organisation (mission et valeur si non nommé)
- ii. Quel est votre rôle au sein de la MAE ?
- iii. Quel est le portrait de la situation (ce qui va bien/moins bien) de votre OBNL ?
- iv. Quelles sont les forces de votre organisation ?
- v. Quels sont les défis ou les enjeux spécifiques au sein de votre équipe en matière de compétences ou de performance ?
- vi. Comment cela affecte-t-il votre organisation ?
- vii. Comment ces défis impactent-ils votre travail ou celui de votre équipe ?
- viii. Y a-t-il des changements récents ou à venir qui influencent votre organisation ?

b. Identifier les objectifs et attentes

- i. Quels sont les résultats que vous souhaitez atteindre grâce à cette démarche ?
- ii. Avez-vous déjà réfléchi à des indicateurs de succès ou des critères de réussite ?
Vous seriez satisfait si...
- iii. Quels sont les obstacles qui, selon vous, pourraient freiner la mise en place de solutions ?
- iv. Quelle est la situation idéale pour vous ?

c. Explorer les besoins spécifiques et les contraintes

- i. Quelles ressources ou compétences manquent actuellement pour surmonter ces défis ?
- ii. Qui sont les principaux acteurs impliqués dans cette démarche ?
- iii. Y a-t-il des contraintes organisationnelles ou techniques à prendre en compte ?

Méthodologie 2 : La deuxième entrevue a été réalisée avec un membre du CA. Les questions ont donc été légèrement adaptées.

a. Comprendre le contexte et la problématique

- i. Quel est votre rôle au sein de la MAE ?
- ii. Quel est le portrait de la situation (ce qui va bien/moins bien) de votre OBNL ?
- iii. Quelles sont les forces de votre organisation ?
- iv. Comment ces défis affectent-ils votre organisation ?
- v. Comment ces défis impactent-ils votre travail ou celui de votre équipe ?
- vi. Y a-t-il des changements récents ou à venir qui influencent votre organisation ?
- vii. Quels sont les défis ou les enjeux spécifiques au sein de votre équipe en termes de gouvernance ?
- viii. Quels sont les défis ou les enjeux en termes de visibilité ?

b. Identifier les objectifs et attentes

- i. Quels sont les résultats que vous souhaitez atteindre grâce à cette démarche ?
- ii. Avez-vous déjà réfléchi à des indicateurs de succès ou des critères de réussite ?
Vous seriez satisfait si...
- iii. Quels sont les obstacles qui, selon vous, pourraient freiner la mise en place de solutions ?
- iv. Quelle est la situation idéale pour vous ?

c. Explorer les besoins spécifiques et les contraintes

- i. Quelles ressources ou compétences manquent actuellement pour surmonter ces défis ?
- ii. Qui sont les principaux acteurs impliqués dans cette démarche ?
- iii. Y a-t-il des contraintes organisationnelles ou techniques à prendre en compte ?

Méthodologie 3 : Questionnaire [Google Form](#) pour les bénéficiaires de l'OBNL

Annexe 2 : Évaluation 360°

- FICHE DE SUIVI DE LA PARTICIPATION DES MEMBRES DU C.A DE LA MAE AU PROGRAMME DE RENFORCEMENT DES CAPACITES EN GOUVERNANCE

Thème de l'atelier : _____ Date : ____/____/____

Heure : _____ Formateur _____

N°	Nom et prénom	Fonction	Présence (✓ / ✗)	Ponctualité (✓ / ✗)	Participation active (1-5)
1					
2					
3					
4					
5					

Légende et guide d'évaluation

Présence : ✓ = Présent / ✗ = Absent

Ponctualité : ✓ = À l'heure / ✗ = En retard

Participation active :

- **1 = Très faible** (ne participe pas, n'interagit pas)
- **2 = Faible** (répond occasionnellement)
- **3 = Moyen** (pose des questions, participe de manière modérée)
- **4 = Bonne** (participe activement aux discussions et aux exercices)
- **5 = Excellente** (contribue aux échanges, propose des idées, joue un rôle moteur)

Remarques générales : _____

Signature du formateur : _____

Annexe 3 : Instrument d'évaluation

Évaluation 360° : Développement des compétences en gouvernance des membres du C.A. de la MAE.

Informations générales	
Nom de personne évaluée	
Fonction	
Date de l'évaluation	
Nom de l'évaluateur	

Instruction pour l'évaluation

Pour chaque compétence ci-dessous, veuillez attribuer une note sur une échelle de 1 à 5, où :

- **1 = Très insuffisant** : Ne satisfait pas aux attentes dans les situations courantes
- **2 = Insuffisant** : Satisfait occasionnellement aux attentes ; mais peut s'améliorer
- **3 = Satisfaisant** : satisfait généralement aux attentes dans des situations typiques
- **4 = Très bien** : Dépasse souvent les attentes dans la plupart des situations
- **5 = Exceptionnel** : Dépasse constamment les attentes avec un haut degré de compétences

	1	2	3	4	5
SECTION 1 : Leadership					
Capacité à inspirer et à motiver les équipes vers l'atteinte d'objectifs communs					
Aptitude à définir et guider la stratégie globale de l'organisation et à faciliter les transitions organisationnelles					
SECTION 2 : Communication et collaboration					

Aptitude à communiquer clairement et efficacement avec les parties prenantes, à écouter activement les préoccupations et à prendre en compte les suggestions					
Capacité à utiliser efficacement les outils de collaboration pour faciliter la communication au sein de l'organisation					
SECTION 3 : Gestion des ressources humaines					
Aptitude à élaborer les besoins en personnel et en compétences et à créer un environnement de travail sain où chaque membre se sent impliqué					
Efficacité à assurer la transparence financière et la comptabilité de l'organisation					
SECTION 4 : Gestion des conflits					
Capacité à gérer les conflits efficacement et à trouver des solutions bénéfiques pour l'organisation					
Aptitudes à prendre des décisions éclairées qui tiennent compte de la diversité de l'équipe					
SECTION 5 : Conformité légale et réglementaire					

Capacité à respecter les lois relatives au fonctionnement des OBNL					
Aptitude à respecter les obligations sociales envers les bénévoles et les membres de permanents de l'organisation					

Commentaires libres

Veillez fournir tout commentaire supplémentaire concernant les forces ou point d'amélioration de la personne évaluée

Annexe 4 : Matrice de Swanson

Niveau de performance (A-D)	A- Niveau organisationnel	B-Niveau processus	C-Niveau équipe	D-Niveau individuel
Variable de Performance (1-5)	L'OBNL	Les politiques internes de gestion communautaire	Le conseil d'administration	Chaque membre du conseil d'administration
1-Mission/but	La mission et le but de l'OBNL correspondent-ils à la réalité du public cible de ce dernier ?	Les politiques internes de gestion sont-elles en corrélation avec la mission de l'OBNL ?	Les objectifs du CA sont-ils alignés avec les valeurs de l'OBNL et de chaque membre ?	Les valeurs et missions de chaque individu correspondent-elles aux valeurs de l'OBNL ?
2-Design de système	Le système de la MAE fournit-il une structure et des politiques permettant d'atteindre une bonne gouvernance dans l'OBNL ?	Les politiques internes sont-elles conçues de manière à fonctionner comme un système ?	La dynamique du CA fonctionne-t-elle de manière à assurer une bonne gouvernance ?	Les membres du CA éliminent-ils les obstacles qui entravent leurs performances en bonne gouvernance ?
3-Capacité	La MAE dispose-t-elle du leadership, du capital et de l'infrastructure nécessaire pour atteindre sa mission et ses objectifs ?	Les politiques internes de gestion communautaire sont-elles adaptées pour assurer une bonne gouvernance ?	Le CA possède-t-il la capacité combinée d'accomplir de manière efficace et efficiente les divers rôles liés à la bonne gouvernance ?	Les individus ont-ils la capacité mentale, physique et émotionnelle d'assurer leur rôle de gouvernance ?
4-Motivation	Les politiques, cultures et systèmes de récompense soutiennent-ils la bonne gouvernance ?	Les politiques internes de gestion communautaire fournissent-elles les informations et les ressources humaines	Les membres du CA collaborent-ils dans le respect et le soutien mutuel pour maintenir une	Les membres du CA sont-ils déterminés à assurer une bonne gouvernance en toutes circonstances ?

		essentielles à leur maintien ?	bonne gouvernance ?	
5-Expertise	La MAE établit-elle et maintient-elle des politiques et des ressources en matière de bonne gouvernance ?	Le processus de développement de l'expertise répond-il aux exigences changeantes des processus en évolution ?	Les compétences en gouvernance au sein du CA sont-elles assez diversifiées ?	Les membres du CA ont-ils les connaissances et compétences nécessaires en termes de gouvernance ?

Annexe 5 : Formulaire de consentement

Titre du projet : Analyse de besoins dans le cadre du cours TEN-7001

Présentation du chercheur

Cette analyse de besoins est réalisée dans le cadre du cours TEN- 7001 (Approche systémique et analyse de besoins), dirigé par Mme Louise Charette), du département d'études sur l'enseignement et l'apprentissage à la faculté des sciences de l'éducation — Université Laval.

Avant d'accepter de participer à ce projet, veuillez prendre le temps de lire et de comprendre les renseignements qui suivent. Ce document vous explique le but de ce projet, ses procédures, avantages, risques et inconvénients. Nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugerez utiles à la personne qui vous présente ce document.

Nature de l'étude

Le projet a pour objectif d'identifier les besoins de formation pertinents pour votre personnel et susceptibles d'améliorer la performance globale de votre organisation.

Déroulement de la participation

Votre participation à ce projet consiste à participer à une entrevue (le samedi 15 février 2025 pour une heure environ avec un enregistrement vidéo) qui portera sur les éléments suivants :

- éléments d'information sur les répondants et sur l'organisme ;
- éléments sur le contexte et la problématique ;
- Les objectifs et les attentes ;
- Les besoins spécifiques et les contraintes ;

Avantages, risques ou inconvénients possibles liés à votre participation

Le fait de participer à ce projet vous offre une occasion de réfléchir et de discuter en toute confidentialité, à votre propre gestion de l'organisme

Il est possible que le fait de raconter votre expérience suscite des réflexions sur votre style de gestion ou des pratiques qui vous mettront mal à l'aise. Si cela se produit, n'hésitez pas à en parler avec la personne qui mène l'entrevue.

Participation volontaire et droit de retrait

Vous êtes libre de participer à ce projet d'analyse de besoin. Vous pouvez aussi mettre fin à votre participation sans conséquence négative ou préjudice et sans avoir à justifier votre décision. Si vous décidez de mettre fin à votre participation, il est important d'en prévenir le membre de l'équipe d'étudiants dont les coordonnées sont incluses dans ce document. Tous les renseignements personnels vous concernant seront alors détruits à moins que vous autorisiez l'équipe à les conserver, ceux-ci se verront conservés selon les mesures décrites ci-après.

Confidentialité et gestion des données

L'équipe d'étudiants est tenue d'assurer la confidentialité aux participants. À cet égard, voici les mesures qui seront appliquées dans le cadre du présent projet :

- les noms des participants ne paraîtront dans aucun rapport ;
- les résultats individuels des participants ne seront jamais communiqués ;
- les matériaux du projet, incluant les données et les enregistrements, seront conservés. Ils seront détruits (ex. : trois) ans après la fin du projet, soit en (ex. : janvier 2050) ;
- la recherche fera l'objet de publications dans des revues scientifiques, et aucun participant ne pourra y être identifié.

Compensation

Aucun montant d'argent ne vous sera remis afin de compenser les frais encourus par votre participation à ce projet.

Remerciements

Votre collaboration est précieuse pour nous permettre de réaliser cette étude et nous vous remercions d'y participer.

Signatures

Je soussigné(e) _____ consens librement à participer au projet intitulé : « Gestion de projet-plan directeur et analyse de besoins ». J'ai pris connaissance du formulaire et j'ai compris le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients du projet de recherche. Je suis satisfait(e) des explications, précisions et réponses que l'équipe m'a fournies, le cas échéant, quant à ma participation à ce projet.

Signature du participant, de la participante

Date

Un rapport d'analyse des besoins sera partagé avec les membres du conseil d'administration (CA) à la fin de ce projet.

Les résultats ne seront pas disponibles avant le 25 avril 2025.

L'adresse (électronique ou postale) à laquelle je souhaite recevoir un résumé des résultats de la recherche est la suivante :

J'ai expliqué le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients du projet de recherche au participant. J'ai répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées et j'ai vérifié la compréhension du participant.

Signature du membre de l'équipe d'étudiants

Date

Renseignements supplémentaires

Si vous avez des questions sur la recherche, sur les implications de votre participation ou si vous souhaitez vous retirer de la recherche, veuillez communiquer avec ALINE KENOU (étudiante de maîtrise en technologie éducative et membre du groupe 5), au numéro de téléphone suivant : (418)777 4948, ou à l'adresse courriel suivante : aline.kenou-tatiotsop.1@ulaval.ca .

Plaintes ou critiques

Toute plainte ou critique sur ce projet de recherche pourra être adressée au Bureau de l'Ombudsman de l'Université Laval :

Pavillon Alphonse-Desjardins

2325, rue de l'Université, bureau 3320

Université Laval

Québec (Québec) G1V 0A6

Renseignements - Secrétariat : (418) 656-3081

Ligne sans frais : 1-866-323-2271

Courriel : info@ombudsman.ulaval.ca

Copie du participant

Bibliographie

- Blackburn, B. (2023). *Trois grandes erreurs fréquentes de gouvernance d'OBNL québécois*. Espace OBNL. Consulté sur <https://www.espaceobnl.com>
- Cornforth, C. (2003). *Accountability, social enterprise and public value: A critical perspective*.
- CPA Canada. (2021). *Mesure de la performance des organismes sans but lucratif*.
- Guo, C., & Acar, M. (2005). Understanding the relationship between governance and performance of nonprofit organizations. *Nonprofit Management & Leadership*.
- Espace OBNL. (2023). *Les 10 principaux risques en OBNL et comment les prévenir*. Consulté sur <https://www.espaceobnl.com>
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2014). Public value governance : Moving beyond traditional public administration and the New Public Management.
- Cornforth, C. (2003). *La gouvernance des organisations publiques et non lucratives*.
- Girard, P. (2010). *Gouvernance des organisations à but non lucratif*.
- Young, D. R. (2008). *Le secteur non lucratif en Amérique*.
- Monnot, A. (2014). Les pratiques d'évaluation de la formation professionnelle et leurs déterminants dans les entreprises du SBF 120. *Management & Avenir*, N° 68(2), 92-111. <https://doi.org/10.3917/mav.068.0092>
- Clark, D. (2020). *Mager learning objectives conditions*. Donald Clark Plan B. Consulté sur <https://donaldclarkplanb.blogspot.com/2020/03/mager-learning-objectives-conditions.html>
- Swanson, R. A. (2007). *Analysis for improving performance*.

