

# Portrait des besoins en gestion organisationnelle du milieu communautaire de Saint-Léonard

Dans le cadre du *Processus innovant  
de soutien à Saint-Léonard*

20 juin 2017

## *Présenté par* Pôle IDEOS HEC Montréal

- ▶ Johanne Turbide
- ▶ Marie-Renée Lambert
- ▶ Gorana Govedarica

## Au nom du Comité local :

### Membres :

- ▶ Table de quartier Concertation Saint-Léonard
- ▶ Arrondissement de Saint-Léonard
- ▶ CIUSSS de l'Est-de-l'île-de-Montréal
- ▶ Fondation Mirella et Lino Saputo

### Partenaires :

- ▶ Centraide du Grand Montréal
- ▶ Dynamo - Ressource en mobilisation des collectivités
- ▶ Pôle IDEOS HEC Montréal

## *Processus innovant de soutien Saint-Léonard*

- ▶ Le Comité local s'est formé suite au souci de la Table de quartier, de l'Arrondissement, du CIUSSS de l'Est-de-l'île-de-Montréal et de la Fondation Mirella et Lino Saputo de soutenir davantage les organismes communautaires du quartier.
- ▶ Dans une volonté d'ajouter des expertises complémentaires autour du Comité local, des partenaires ont été invités à se joindre : HEC-IDEOS, Dynamo et Centraide.

## *Processus innovant de soutien Saint-Léonard*

- ▶ Ce processus a pour but de soutenir sur une base volontaire les acteurs sociaux et leurs organisations communautaires
- ▶ Il s'inscrit dans un processus d'amélioration collectif des pratiques afin de mieux répondre ensemble aux besoins actuels et émergents de Saint-Léonard. Le processus a deux phases
  1. Développer un portrait des besoins en gestion organisationnelle du milieu et
  2. Déployer des mesures de soutien pour répondre aux besoins communs des organisations.

# Limites du document

Ce document a été rédigé et distribué pour

- ▶ Informer les organismes des résultats
- ▶ Démarrer une discussion sur les prochaines étapes du Processus innovant

# Interprétation des résultats

- ▶ Les résultats représentent les besoins exprimés par les organisations
- ▶ Les résultats incluent à la fois les besoins des instances de concertation et des organismes:
  - ▶ Les besoins de gestion des instances de concertation ne sont pas assez différents pour les isoler dans l'analyse;
  - ▶ Les instances de concertation varient dans leur besoin, généralement, de la même manière que les organismes;
  - ▶ Lorsque nécessaire, certaines spécificités des instances de concertation seront nommées.

# Plan de la présentation

- ▶ Collecte de données
- ▶ Stratégie d'analyse et interprétation des données
- ▶ Analyse horizontale: résultats par thème (10 thèmes)
- ▶ Ampleur des besoins en gestion organisationnelle
- ▶ Conclusion

# Collecte de données

- ▶ Période d'entrevue du 10 avril au 18 mai 2017
- ▶ Liste de 38 organisations a été fournie par le Comité local
  - ▶ Participation volontaire (contactées jusqu'à 3 fois)
- ▶ 30 entrevues réalisées (taux de participation de 79 %)
  - ▶ 9 tables, regroupements, comités
  - ▶ 21 organismes
  - ▶ Taille, secteur et culture organisationnelle variable
- ▶ Entrevue d'une durée qui a varié de 1h à 1h45
- ▶ Dix thèmes de gestion organisationnelle ont été abordés
- ▶ Questionnaire ouvert permettant un échange riche avec les organisations
- ▶ Anonymat et confidentialité des participants

# Stratégie d'analyse et interprétation des résultats

## 1. Analyse horizontale pour chacun des thèmes

	Org. 1	Org. 2	Org. 3	Org. 4	...	Org.30
Thème 1						
...						
Thème 10						

- ▶ Trouver des besoins communs en gestion organisationnelle dans les organisations
  - ▶ Identification de besoins spécifiques communs à l'intérieur de chacun des 10 grands thèmes
  - ▶ Faire ressortir un portrait général des besoins des organisations à St-Léonard

# Analyse horizontale: Vue d'ensemble des besoins

	>19 besoins
	10 à 19 besoins
	<10 besoins

Besoins en gestion org.	Oui	Non	N/A
Thème 1 - Profil et satisfaction des usagers ou des membres et de la population cible	22	8	0
Thème 2 - Plan d'action, plan stratégique et évaluation d'impact	20	10	0
Thème 3 - Structure organisationnelle	20	10	0
Thème 4 - Gestion des ressources humaines	24	6	0
Thème 5 - Gouvernance	17	10	3 (inst. concert.)
Thème 6 - Planification et contrôle budgétaire	5	22	3 (inst. concert.)
Thème 7 - Bailleurs de fonds et stratégie de levée de fonds	25	5	0
Thème 8 - Promotion et communication externe	22	8	0
Thème 9 - Les relations avec les acteurs du territoire de St-Léonard	4	16	0
Thème 10 - Direction générale (DG/coordonnateur)	16	7	7 ( 5 inst. concert.)

# Thème 1 - Profil et satisfaction des usagers ou des membres et de la population cible

Oui: 22  
73 %

Non: 8  
27 %

N/A: 0

1. Développer ou améliorer les outils et les pratiques pour mesurer la satisfaction des usagers ou des membres et leur évolution (14)
  - ▶ Aucun outil systématique en place
  - ▶ Collecte de données en place mais pas les capacités pour réaliser l'analyse
  - ▶ Perfectionner les outils déjà fonctionnels
2. Connaître davantage la population ou les secteurs ciblés (10)
  - ▶ Avoir un portrait ou des données plus précises concernant leur secteur ou une population cible



# Thème 2 - Plan d'action, plan stratégique et évaluation d'impact

Oui: 20  
67 %

Non: 10  
33 %

N/A: 0

## ▶ Mettre en place ou améliorer le plan d'action (5)

- ▶ Aucun plan d'action
- ▶ Améliorer un plan déjà existant
- ▶ Instaurer une pratique de suivi du plan d'action

## ▶ Réaliser ou améliorer la planification stratégique (15)

- ▶ Aucune expérience de planification stratégique
- ▶ Planification stratégique nécessaire dû à un changement actuel ou à court terme (élargissement de la mission, perte de financement important, éparpillement des activités, incorporation)
- ▶ Proposer d'autres manières de réaliser une planification stratégique

## ▶ Développer ou améliorer les pratiques d'évaluation d'impact (5)

- ▶ Aucun outil ou pratique en place
- ▶ Pratiques déjà en place, désir d'élargir à toutes les autres activités de l'organisme



# Thème 3 - Structure organisationnelle

Oui: 20  
67 %

Non: 10  
33 %

N/A: 0

- ▶ Développer ou améliorer la structure organisationnelle (globalement) (6)
  - ▶ Structure en changement
  - ▶ Peu de structure organisationnelle
  - ▶ Éparpillement et multiplication des services
  - ▶ Planifie s'incorporer bientôt
- ▶ Développer ou améliorer des outils pour structurer le travail (8)
  - ▶ Mise à jour des descriptions de tâches des employés
  - ▶ Définition des rôles et des responsabilités d'acteurs impliqués
  - ▶ Mettre en place des outils agiles pour structurer le travail



# Thème 3 - Structure organisationnelle

Oui: 20  
67 %

Non: 10  
33 %

N/A: 0

- ▶ Développer ou améliorer les pratiques et les outils de communication à l'interne (6)
  - ▶ Manque d'outils pour communiquer avec les employés ou les proches partenaires qui sont dans des lieux différents
  - ▶ Stratégie pour améliorer la communication interne
  - ▶ Outils de partage et de communication entre les employés (ex: Intranet)
- ▶ Développer ou améliorer le système de classification d'information d'archivage (7)
  - ▶ Système d'archivage numérique
  - ▶ Pratiques d'archivages et de classement systématique
- ▶ Améliorer l'espace de travail (13)
  - ▶ Pas d'endroit physique alloué à l'organisation
  - ▶ L'espace de travail n'est pas adéquat : trop à l'étroit, aucun bureau fermé, bureaux séparés physiquement, la localisation n'est pas centrale, les conditions de travail sont difficiles



# Thème 4 - Gestion des ressources humaines

Oui: 24  
80 %

Non: 6  
20 %

N/A: 0

- ▶ Mettre à jour la politique ou certaines pratiques de gestion des ressources humaines (4)
  - ▶ Revoir certaines pratiques de rémunération et de conciliation famille-travail
  - ▶ Mise à jour de la politique des RH
- ▶ Avoir davantage d'employés (12)
  - ▶ Besoin d'une personne à la coordination ou à la direction générale (7, dont 4 inst. c)
  - ▶ Besoin d'un employé à l'administration
  - ▶ Besoin de plus d'employés pour réaliser la mission
- ▶ Mettre en place des pratiques d'évaluation (6)
  - ▶ Aucun processus d'évaluation en place pour les employés
  - ▶ Aucun processus d'évaluation pour la coordination générale



# Thème 4 - Gestion des ressources humaines

Oui: 24  
80 %

Non: 6  
20 %

N/A: 0

- ▶ Améliorer le recrutement, la mobilisation et l'engagement des bénévoles (8)
  - ▶ Engagement des membres ou partenaires sur l'instance de concertation
  - ▶ Recrutement, rétention et mobilisation des bénévoles
- ▶ Développer les compétences pour gérer une situation conflictuelle (4)
  - ▶ Gestion de conflits avec les employés ou avec des partenaires en ce moment
  - ▶ Gestion d'employés difficiles
- ▶ Planifier la relève (succession) (8)
  - ▶ Départ dans les prochaines semaines
  - ▶ Départ à la retraite dans quelques années



# Thème 5 - Gouvernance

Oui: 17 57 %	Non: 10 33 %	N/A: 3* 10 %
-----------------	-----------------	-----------------

- ▶ Améliorer les pratiques pour redynamiser et renforcer le CA (12)
  - ▶ Besoin de recruter, mobiliser et engager les membres de CA (trop de postes vacants dans le CA, les membres sont passifs, revoir la composition des membres)
  - ▶ Gestion de conflits interpersonnels (conflits latents, tensions sur des points précis, personnalités difficiles au CA)
- ▶ Mettre en place ou améliorer les outils et les pratiques de gouvernance (13)
  - ▶ Mise en place d'outils et de pratiques de conformité (minimum de réunions, PV, ordre du jour)
  - ▶ Mise à jour des règlements généraux
  - ▶ Redéfinir les rôles et responsabilités des membres du CA
  - ▶ Amélioration la communication entre la DG et le CA
  - ▶ Avoir des outils de suivi pour le CA (tableau de bord)

# Thème 6 - Planification et contrôle budgétaire

Oui: 5 17 %	Non: 22 73 %	N/A: 3* 10 %
----------------	-----------------	-----------------

- ▶ Développer ou améliorer les outils et les pratiques de planification et de contrôle budgétaire (5)
  - ▶ Mise à jour des outils et des pratiques existantes
  - ▶ Besoin d'outils adaptés pour des projets spécifiques

\*L'organisation n'a pas de revenu

# Thème 7 - Bailleurs de fonds et stratégie de levée de fonds

Oui: 25  
83 %

Non: 5  
17 %

N/A: 0

- ▶ Avoir le soutien d'une personne pour aller chercher du nouveau financement (21)
  - ▶ Besoin de diversifier les revenus
  - ▶ Besoin de financement stable et récurrent (pas par projet, besoin de financement pour engager une personne à la coordination)
  - ▶ Besoin de soutien pour développer une stratégie de levée de fonds
- ▶ Avoir le soutien d'une personne pour la reddition de comptes (6)
  - ▶ Manque de temps pour compléter les rapports
  - ▶ Former d'autres membres de l'équipe pour faire de la reddition de comptes



# Thème 8 - Promotion et communication externe

Oui: 22  
73 %

Non: 8  
27 %

N/A: 0

- ▶ Développer ou améliorer les outils et les pratiques de communication à l'externe et de promotion (15)
  - ▶ Visibilité des services
  - ▶ Sensibilisation sur un enjeu précis
  - ▶ Faire connaître leur organisation
  - ▶ Mise à jour du site internet et soutien pour la création de contenu
- ▶ Développer ou améliorer la gestion des réseaux sociaux (9)
  - ▶ Développer une présence sur les réseaux sociaux (Facebook, Twitter, Instagram)
  - ▶ Mise à jour et la création de contenu sur les plateformes existantes



# Thème 9 - Les relations avec les acteurs du territoire de St-Léonard

Oui: 4 13 %	Non: 16 53 %	N/A: 0
----------------	-----------------	--------

- ▶ Développer ou améliorer les pratiques de concertation et de création de partenariat (4)
  - ▶ Trouver sa place
  - ▶ Être plus politique
  - ▶ Être plus stratégique

# Thème 10 - Direction générale (DG/coordonnateur)

Oui: 16 53 %	Non: 7 23 %	N/A: 7* 23 %
-----------------	----------------	-----------------

- ▶ Développer des habiletés politiques et relationnelles (13)
  - ▶ Communication claire, souple et stratégique
  - ▶ Écoute active
  - ▶ Gestion de la confrontation
  - ▶ Gestion des personnalités difficiles
- ▶ Développer des habiletés de gestion de conflits (5)
- ▶ Développer d'autres habiletés (4)
  - ▶ Leadership
  - ▶ Gestion de temps
  - ▶ Compétences en gestion

\* Pas de coordination ou direction générale (5 inst. concert.)

# Ampleur des besoins en gestion organisationnelle

- Moyenne du nombre de thèmes pour lesquels il y a au moins un besoin: **6 thèmes**

Tableau des besoins en gestion organisationnelle

Organisations	0 à 3 thèmes	4 à 6 thèmes	7 à 9 thèmes
nombre :	6	8	16
%	20 %	27 %	53 %

# Les prochaines étapes

- ▶ Au moment de présenter ce portrait aux différents acteurs, le 20 juin 2017, le Comité local devait prendre acte des questions, commentaires et souhaits des acteurs présents afin de bien tenir compte de ceux-ci dans les prochaines étapes.
- ▶ Assurément, le comité a le souci de réfléchir aux prochaines étapes en suscitant la participation des organismes car ils sont directement concernés par le processus.
- ▶ Une rencontre collective sera organisée à l'automne 2017 afin de co-construire la phase 2 du projet : le soutien. Une première étape de soutien sera offert individuellement aux organismes durant l'été pour ceux qui en feront la demande.

# Nous joindre

- ▶ Les entrevues et le portrait ont été réalisés par :
  - ▶ Pôle IDEOS HEC Montréal : 514 340-6000 , poste 6992
    - ▶ Marie-Renée Lambert : [marie-renee.lambert@hec.ca](mailto:marie-renee.lambert@hec.ca)
    - ▶ Gorana Govedarica : [gorana.govedarica@hec.ca](mailto:gorana.govedarica@hec.ca)
- ▶ Pour toute question ou information sur le Processus de soutien innovant
  - ▶ Rachel Pouliot, directrice générale de la Table de quartier Concertation Saint-Léonard à [rachelp@concertationstleonard.com](mailto:rachelp@concertationstleonard.com) ou au 514 323-1714, poste 206.

Une initiative portée par :



En collaboration avec :

