

10/10/2017

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

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

*Présenté par :*

**Pôle IDEOS HEC Montréal**

Johanne Turbide  
Marie-Renée Lambert  
Gorana Govedarica

**Au nom du Comité Local**

Concertation Saint-Léonard  
Arrondissement de Saint-Léonard  
CIUSSS de l'Est-de-l'île-de-Montréal  
Fondation Mirella et Lino Saputo  
Centraide du Grand Montréal  
Dynamo Ressource en mobilisation des collectivités  
Pôle IDEOS HEC Montréal

## Table des matières

1. Introduction.....	2
2. Collecte de données .....	2
2.1 Participation .....	2
2.2 Outil de collecte de données.....	3
2.3 Déroulement des entrevues.....	3
3. Stratégie d'analyse et interprétation des données.....	4
4. Résultats .....	5
4.1 Portrait général des besoins partagés par thème .....	5
4.2 Résultats par thème de gestion organisationnelle.....	7
Thème 1 : Profil et satisfaction des usagers ou des membres et de la population cible .....	7
Thème 2 : Plan d'action, plan stratégique et évaluation d'impact .....	8
Thème 3 : Structure organisationnelle .....	9
Thème 4 : Gestion des ressources humaines .....	10
Thème 5 : Gouvernance .....	11
Thème 6 : Planification et contrôle budgétaire.....	12
Thème 7 : Bailleurs de fonds et stratégie de levée de fonds .....	12
Thème 8 : Promotion et communication externe.....	13
Thème 9 : Relations avec les acteurs du territoire de St-Léonard .....	14
Thème 10 : Direction générale (ou coordination).....	14
4.3 Résultats généraux des besoins en gestion organisationnelle.....	15
Conclusion .....	15
Annexe A.....	17
Annexe B.....	29
Annexe C.....	30

## 1. Introduction

Le portrait des besoins en gestion organisationnelle du milieu communautaire de St-Léonard présenté dans ce document a été réalisé dans le cadre du *Processus innovant de soutien à St-Léonard*. Cette initiative est soutenue par un Comité local dont les membres sont : Concertation Saint-Léonard, Arrondissement de Saint-Léonard, CIUSSS de l'Est-de-l'île-de-Montréal, Fondation Mirella et Lino Saputo, Centraide du Grand Montréal, Dynamo Ressources en mobilisation des collectivités et Pôle IDEOS HEC Montréal.

Le *Processus innovant de soutien à St-Léonard* a pour but de soutenir sur une base volontaire les acteurs sociaux et leurs organisations communautaires. Ce soutien s'inscrit dans un processus d'amélioration collectif des pratiques afin de mieux répondre ensemble aux besoins actuels et émergents de St-Léonard. Le processus a deux phases : (1) développer un portrait des besoins en gestion organisationnelle du milieu et (2) développer un programme de soutien pour répondre aux besoins communs des organisations. Le Pôle IDEOS HEC Montréal, co-dirigé par Johanne Turbide, a réalisé la première phase de ce projet au nom du Comité local.

Le document suivant présente la méthodologie utilisée et les résultats du portrait. Il se divise en quatre (4) sections : la collecte de données, l'analyse et l'interprétation des données, les résultats et la conclusion. Une présentation orale des résultats aux organismes de St-Léonard a déjà été réalisée le 20 juin dernier.

## 2. Collecte de données

### 2.1 Participation

La collecte de données s'est déroulée du 10 avril au 18 mai 2017 et elle consistait à réaliser des entrevues auprès des principaux acteurs du milieu communautaire de St-Léonard. Pour ce faire, 38 organisations ont été contactées pour participer de façon volontaire aux entrevues. La liste des organisations a été transmise par le Comité local, notamment par Concertation St-Léonard, l'arrondissement de Saint-Léonard, le CIUSSS de l'Est-de-l'île-de-Montréal qui ont une connaissance approfondie du milieu communautaire de St-Léonard.

L'ensemble des organisations a été contacté jusqu'à trois fois, par courriel et, dans certains cas, par téléphone. Parmi les 38 organisations invitées à participer aux entrevues et à la collecte de données, 30 organisations ont accepté l'invitation, soit un taux de participation de 79 %.

Le Tableau 1 présente le profil de la participation à la collecte de données.

Tableau 1 : Profil de la participation à la collecte de données

Organisations contactées	38
Entrevues réalisées	30
Taux de participation	79 %
Tables, regroupements et comités	9
Organismes	21

Parmi les organisations ayant participé aux entrevues, neuf d'entre elles sont des instances de concertation (tables, regroupements et comités) et 21 sont des organismes. Leurs tailles, leurs revenus et les secteurs d'activités au sein desquels ils œuvrent sont très variables. Ils ont en commun d'être des acteurs du milieu communautaire de St-Léonard.

## 2.2 Outil de collecte de données

L'outil de collecte de données a été conçu afin de documenter les besoins en gestion organisationnelle. Cet outil est un guide d'entrevue et aborde 10 thèmes de gestion organisationnelle (Voir Annexe A, p.17). Le guide s'inspire d'articles scientifiques et d'ouvrages de références en gestion organisationnelle dans les organismes à but non lucratif (Voir Annexe B, p.29). Les 10 thèmes du guide ont permis d'aborder de manière systématique l'ensemble des thèmes de la gestion organisationnelle avec chacun.e des participants.es tout en permettant des échanges ouverts.

## 2.3 Déroulement des entrevues

Dans chacune des organisations, l'entrevue a été tenue avec la personne à la coordination ou à la direction générale. Dans le cas des instances de concertation, les entrevues ont été réalisées avec les représentants.es de deux partenaires ou avec la personne à la coordination et un partenaire. Tous.les participants.es ont reçu les thèmes avant l'entrevue tout en étant avisés.es qu'aucune préparation n'était nécessaire.

Les entrevues se sont tenues dans les bureaux des organisations. Avant chacune des entrevues un engagement de confidentialité a été signé par l'équipe du Pôle IDEOS HEC Montréal, soit les deux professionnelles de recherche et la co-directrice Johanne Turbide. Cet engagement a été remis à chacun.e des participants.es. Par l'entremise de ce document, l'équipe du Pôle IDEOS s'est engagé à assurer l'anonymat des participants.es ainsi que la confidentialité de leurs propos partagés en entrevue. Aucun autre partenaire du Comité local n'a eu accès aux données individuelles.

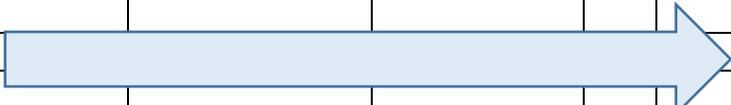
À la demande du Comité local, les entrevues n'ont pas été enregistrées. Par ailleurs, deux professionnelles de recherche du Pôle IDEOS de HEC Montréal ont conduit les entrevues au nom du Comité local afin d'assurer la validité des propos recueillis. À la suite de chacune des entrevues, les notes ont été compilées par les professionnelles de recherche et classées dans un dossier électronique sécurisé. Cette méthode a permis de produire des notes d'entrevues complètes et

détaillées. Le portrait qui suit présente les résultats groupés de l'ensemble des organisations participantes.

### 3. Stratégie d'analyse et interprétation des données

La stratégie privilégiée pour l'analyse des données est l'analyse thématique. Le Tableau 2 illustre cette stratégie d'analyse en utilisant des données simplifiées et fictives pour favoriser la compréhension de la méthode. Cet exemple est inspiré du thème 1 de la collecte de données qui est *Profil et satisfaction des usagers ou des membres et de la population cible*. Les professionnelles de recherche se sont entretenues avec les participants.es au sujet des pratiques qui leur permettent de suivre l'évolution de leur clientèle, celle de leur satisfaction ainsi que l'évolution des besoins de la population de St-Léonard.

Tableau 2 : Analyse thématique

	Org. 1	Org.2	Org. 3	...	Org.30
Thème 1	<p>Nous n'avons pas de moyens pour évaluer la satisfaction de la clientèle et nous n'en voulons pas</p> <p>Les portraits démographiques du CIUSS répondent à nos besoins.</p>	<p>Nous distribuons un questionnaire de satisfaction à la suite de chacune de nos activités mais nous avons de la difficulté à les analyser. Il nous manque de l'expertise.</p> <p>Il nous manque de l'information sur les besoins des adolescents en infrastructures sportives et sociales</p>	<p>On a un questionnaire de satisfaction, mais franchement il ne nous donne pas l'information dont on a besoin, il faudrait le mettre à jour.</p> <p>Les portraits démographiques de Statistiques Canada répondent à nos besoins.</p>		<p>Nous avons de très bons outils pour évaluer la satisfaction de notre clientèle et nous sommes satisfaits.</p> <p>Nous aimerions un portrait des besoins en logements des nouveaux arrivants.</p>
Thème 2					
...					
Thème 10					

Pour chacun des thèmes, les réponses des participants.es ont été codées afin de les regrouper en besoins partagés, c'est-à-dire en besoins de même nature. Par exemple, les réponses en mauve sont codées comme « aucun besoin de soutien ». Celles en vert sont codées comme *Développer ou améliorer les outils et les pratiques pour mesurer la satisfaction des usagers ou des membres et leur évolution*. Celles en jaune sont codées *Connaître davantage la population ou les secteurs ciblés*. Ce codage permet la simplification des données, l'analyse et l'émergence de résultats.

Les résultats de cet exemple simplifié auraient été : une organisation n'a pas besoin de soutien (organisation 1), trois organisations ont des besoins de soutien pour ce thème (organisation 2,3 et 30). En ce qui a trait à ces dernières, deux organisations partagent des besoins pour *Développer ou améliorer les outils et les pratiques pour mesurer la satisfaction des usagers ou des membres et leur évolution* (organisations 3 et 30) et deux organisations partagent des besoins pour *Connaître davantage la population ou les secteurs ciblés* (organisations 2 et 30).

Les résultats présentés dans les prochaines sections représentent un sommaire des témoignages des besoins exprimés par les participants.es. **Aucune évaluation n'a été menée par l'équipe de recherche.** Dans l'exemple précédent, l'organisation 1 mentionne « Nous n'avons pas de moyen pour évaluer la satisfaction de la clientèle et nous n'en voulons pas ». Ce type de réponse a été codé comme « aucun besoin de soutien ». Il est nécessaire de rappeler que l'établissement de ce portrait servira de base pour développer un programme de soutien aux organisations qui désireront y participer de manière volontaire.

Les besoins partagés identifiés par le biais de l'analyse thématique ont permis de constater qu'il n'était pas nécessaire d'analyser séparément les instances de concertation des organismes communautaires. En effet, les deux types d'organisations expriment des besoins similaires en gestion organisationnelle. Par exemple, certaines instances de concertation n'ont pas d'employé.e rémunéré.e, notamment à la coordination, et d'autres ont plusieurs employé.es. Cette réalité est aussi vraie dans les organismes. Pour ce qui est des revenus, certains organismes n'ont aucun revenu et d'autres ont des revenus relativement élevés tout comme les instances de concertation. Cela permet aussi de simplifier l'analyse des données en évitant la multiplication de résultats similaires et la fragmentation. Finalement, ce regroupement préserve davantage la confidentialité des données et des organisations. Par ailleurs, certaines distinctions sont spécifiées lors de l'analyse si nécessaire.

## 4. Résultats

### 4.1 Portrait général des besoins partagés par thème

L'Annexe C (p.30) présente une vue d'ensemble des résultats des besoins en gestion organisationnelle tels qu'exprimés par les participants.es. Dans la première colonne, on retrouve les 10 thèmes de gestion organisationnelle abordés en entrevue. Dans la deuxième colonne, on note le nombre d'organisations qui ont exprimé des besoins pour chacun des thèmes. Finalement, la troisième colonne présente les besoins partagés par plusieurs organisations au sein de chacun des thèmes.

Un code de couleur a été utilisé pour faire ressortir les thèmes pour lesquels il y a eu le plus d'organisations qui ont exprimé des besoins de soutien présentés dans la colonne 2. Le Tableau 3 suivant définit le code de couleur utilisé dans l'Annexe C (p.30).

Tableau 3 : Code de couleur pour la présentation des résultats et pour l'Annexe C

Nombre d'organisations qui ont exprimé des besoins de soutien dans un thème donné	Couleur
20 et plus	Rouge
10 à 19	Jaune
0 à 9	Vert

L'Annexe C démontre que les besoins sont multiples et diversifiés. D'abord, six (6) thèmes de gestion sur dix (10) documentés ont obtenu la couleur rouge, c'est-à-dire que 20 organisations et plus ont exprimé des besoins de soutien pour ces thèmes :

- Profil et satisfaction des usagers ou des membres et population cible
- Plan d'action, plan stratégique et d'évaluation d'impact
- Structure organisationnelle
- Gestion des ressources humaines
- Bailleurs de fonds et stratégie de levée de fonds
- Promotion et communication externe

Il est aussi important de mentionner que les couleurs sont attribuées aux thèmes en fonction du nombre d'organisations qui ont exprimé des besoins pour ce thème. Ce choix a été fait afin de pouvoir identifier les thèmes pour lesquels il y a davantage d'organisations avec des besoins de soutien et de dresser un portrait général et partagé de St-Léonard. Par ailleurs, aucune pondération de l'importance d'un thème pour une organisation n'a été effectuée. Par exemple, alors qu'une organisation exprime des besoins de soutien dans huit thèmes de gestion, il est possible qu'un de ces thèmes soit plus urgent, important ou structurant pour cette organisation. Cette importance relative n'est pas mise de l'avant dans ce portrait.

Finalement, la troisième colonne de l'Annexe C présente les besoins partagés par plusieurs organisations à l'intérieur des thèmes. Sur 27 besoins identifiés, neuf (9) sont partagés par 12 organisations et plus. Ils se détaillent ainsi :

- Avoir le soutien d'une personne pour aller chercher du nouveau financement (21)
- Réaliser ou améliorer la planification stratégique (15)
- Développer ou améliorer les outils et les pratiques de communication à l'externe et de promotion (15)
- Développer ou améliorer les outils ou les pratiques pour mesurer la satisfaction des usagers ou des membres et leur évolution (14)
- Améliorer l'espace de travail (13)
- Mettre en place et améliorer les outils et les pratiques de gouvernance (13)
- Développer des habiletés politiques et relationnelles (13)
- Avoir davantage d'employé.es (12)
- Améliorer les pratiques pour redynamiser et renforcer le CA (12)

Lors des prochaines étapes du Processus de soutien, il est suggéré de ne pas seulement considérer les 6 thèmes de gestion et leur code de couleur rouge mais aussi ces neuf (9) besoins partagés par 12 organisations et plus. Notamment, pour le thème de la gouvernance, qui obtient un code de couleur jaune, les deux besoins partagés de ce thème sont soulignés. Il y a donc des besoins partagés par plusieurs organisations en gouvernance et ce, même si le thème est codé en jaune et non en rouge. Il faut donc s'attarder aux deux niveaux d'analyse.

## 4.2 Résultats par thème de gestion organisationnelle

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

Tableau 4 : Résultats des besoins exprimés pour le thème 1

<b>Oui: 22</b>	<b>Non: 8</b>	<b>N/A: 0</b>
<b>73 %</b>	<b>27 %</b>	<b>0 %</b>

Le premier thème de gestion organisationnelle abordé en entrevue est celui du *Profil et satisfaction des usagers ou des membres et de la population cible*. Plusieurs éléments ont été discutés avec les participant.es tels que la pratique et les outils en place pour mesurer la satisfaction et le portrait de la clientèle. Plus largement, les entretiens ont aussi porté sur la population de St-Léonard, la connaissance des besoins de cette population par les participants.es et les sources d'information à leur disposition.

Deux besoins partagés par les organisations ont émergé de l'analyse de ce thème : *Développer ou améliorer les outils et les pratiques pour mesurer la satisfaction des usagers ou des membres et leur évolution* et *Connaître davantage la population ou les secteurs ciblés*.

#### Développer ou améliorer les outils et les pratiques pour mesurer la satisfaction des usagers ou des membres et leur évolution (14)

Ce besoin a été exprimé par 14 organisations. Certaines d'entre elles n'ont aucun outil ou pratique leur permettant de mesurer la satisfaction de leur clientèle. D'autres colligent toutes sortes de données mais ne savent pas comment les analyser ou comment les utiliser. Finalement, d'autres ont des outils qu'elles utilisent mais aimeraient quand même les mettre à jour pour qu'ils soient encore plus efficaces ou pertinents.

#### Connaître davantage la population ou les secteurs ciblés (10)

Ce besoin est partagé par 10 organisations. Ces organisations connaissent et utilisent les profils d'arrondissement existants (CIUSSS et Statistiques Canada, par exemple). Par ailleurs, elles aimeraient certaines données plus précises qui leur permettraient de développer ou d'ajuster certains programmes et services dans leur secteur d'activités ou pour la tranche de population visée.

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

Tableau 5 : Résultats des besoins exprimés pour le thème 2

<b>Oui: 20</b>	<b>Non: 10</b>	<b>N/A: 0</b>
<b>67 %</b>	<b>33 %</b>	<b>0 %</b>

Le deuxième thème de gestion organisationnelle abordé en entrevues est celui du *Plan d'action, de la planification stratégique et de l'évaluation d'impact*. Les échanges avec les organisations ont porté sur la présence de ces outils et processus, sur les acteurs impliqués dans leur développement et sur la satisfaction face à la pertinence et l'efficacité de ces outils.

Trois besoins ont été partagés par plusieurs organisations : *Mettre en place ou améliorer le plan d'action, Réaliser ou améliorer la planification stratégique et Développer ou améliorer les pratiques d'évaluation d'impacts*.

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

Ce besoin a été exprimé par 5 organisations. Il est à noter que la plupart des organisations participantes ont des plans d'action. Par ailleurs, parmi les 5 organisations qui ont exprimé un besoin de soutien pour le plan d'action, certaines n'ont pas de plan, d'autres désirent améliorer un plan existant et, finalement, une seule organisation aimerait instaurer des pratiques de suivi du plan d'action tout au long de l'année.

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

Ce besoin est partagé par 15 organisations. Plusieurs n'ont aucune expérience en planification stratégique. De plus, certaines font face à des changements significatifs dans un futur rapproché et sentent le besoin de se redéfinir (élargissement de la mission, perte d'un financement important, multiplication des activités, etc.). Finalement, certaines organisations désirent expérimenter d'autres manières de réaliser une planification stratégique, par exemple, de manière plus collective et collaborative.

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

Ce besoin est partagé par 5 organisations. Dans bien des cas, les organisations participantes n'ont pas de pratique d'évaluation d'impact, mais n'ont pas le désir pour l'instant de développer ce type de pratique. Pour ce qui est des 5 organisations qui ont exprimé leur besoin de développer de telles pratiques, pour la plupart, c'est parce qu'elles n'ont aucune pratique de ce type en place. Une seule organisation a des pratiques en place mais seulement pour un programme et désire étendre ces pratiques à l'ensemble de ses programmes.

### Thème 3 : Structure organisationnelle

Tableau 6 : Résultats des besoins exprimés pour le thème 3

<b>Oui: 20</b>	<b>Non: 10</b>	<b>N/A: 0</b>
<b>67 %</b>	<b>33 %</b>	<b>0 %</b>

Le troisième thème de gestion organisationnelle abordé en entrevues avec les participants.es est la *Structure organisationnelle*. Les échanges ont porté notamment sur l'organisation du travail, l'espace physique et les bureaux, le système de classement des documents et les outils de communication interne.

Cinq besoins partagés ont émergé de l'analyse thématique : *Développer ou améliorer la structure organisationnelle (globalement)*, *Développer ou améliorer des outils pour structurer le travail*, *Développer ou améliorer les pratiques et outils de communication à l'interne*, *Développer ou améliorer le système de classification d'information et d'archivage* et *Améliorer l'espace de travail*.

#### Développer ou améliorer la structure organisationnelle (globalement) (6)

Ce besoin a été exprimé par 6 organisations. Dans certains cas, ce sont des organisations qui font face à des changements significatifs ou qui ont développé une structure complexe dû à un élargissement et une multiplication des services. D'autres sont de jeunes organisations qui n'ont pas vraiment développé leur structure ou des organisations qui ne sont pas encore incorporées et qui planifient le faire dans un futur proche.

#### Développer ou améliorer des outils pour structurer le travail (8)

Ce besoin est partagé par 8 organisations. Parmi ces dernières, plusieurs désirent développer ou mettre à jour les descriptions de tâches des employé.es ou, dans le cas des instances de concertation, définir les rôles et responsabilités des partenaires impliqués.

#### Développer ou améliorer les pratiques et les outils de communication à l'interne (6)

Ce besoin est partagé par 6 organisations. Parmi ces organisations, plusieurs manquent d'outils pour assurer une communication efficace avec les employé.es ou les proches partenaires qui, dans certains cas, ont leurs bureaux dans des lieux différents. D'autres voudraient des outils de partage d'information comme un Intranet. Au-delà des outils, le désir de développer une stratégie de communication à l'interne a aussi été mentionné.

#### Développer ou améliorer le système de classification d'information et d'archivage (7)

Ce besoin est partagé par 7 organisations. Certaines désirent mettre en place un système d'archivage, d'autres désirent développer des pratiques pour assurer un classement systématique des documents.

### Améliorer l'espace de travail (13)

Ce besoin est partagé par 13 organisations. Dans certains cas, les organisations n'ont pas du tout de locaux qui leur sont alloués, dans d'autres cas l'espace de travail n'est pas adéquat (trop à l'étroit, aucun bureau fermé, des bureaux séparés physiquement, localisation éloignée et difficile d'accès, manque d'aération et de chauffage).

## Thème 4 : Gestion des ressources humaines

Tableau 7 : Résultats des besoins exprimés pour le thème 4

<b>Oui: 24</b>	<b>Non: 6</b>	<b>N/A: 0</b>
<b>80 %</b>	<b>20 %</b>	

Le quatrième thème de gestion organisationnelle abordé en entrevues est la *Gestion des ressources humaines*. Les échanges ont porté sur le recrutement et la rétention, l'évaluation, la formation et le développement des employé.es ainsi que sur les politiques traitant des ressources humaines, notamment sur les conditions de travail et la rémunération. Le thème des bénévoles a aussi été abordé, notamment le recrutement, la rétention et la reconnaissance de ceux-ci.

Six besoins partagés ont émergé de l'analyse thématique : *Mettre à jour la politique ou certaines pratiques de gestion des ressources humaines, Avoir davantage d'employés, Mettre en place des pratiques d'évaluation, Améliorer le recrutement, la mobilisation et l'engagement des bénévoles, Développer les compétences pour gérer une situation conflictuelle avec un employé et Planifier une succession au poste de direction.*

### Mettre à jour la politique ou certaines pratiques de gestion des ressources humaines (4)

Ce besoin est partagé par quatre organisations. La moitié de ces organisations désirent revoir certaines pratiques de rémunération et de conciliation travail-famille. L'autre moitié désire mettre à jour la politique des ressources humaines dans son ensemble.

### Avoir davantage d'employé.es (12)

Ce besoin a été exprimé par douze organisations. Parmi celles-ci, la moitié des organisations désire avoir une personne à la coordination ou à la direction générale. Pour la plupart, ce sont des instances de concertation où il n'y a pas de poste de coordination. Certaines organisations aimeraient aussi avoir un.e employé.e de soutien pour les tâches administratives ou tout simplement pour réaliser la mission et développer l'organisation. Il est à noter que la majorité des organisations participantes ont de très petites équipes, soit de 0 à 1 employé.e.

### Mettre en place des pratiques d'évaluation (6)

Ce besoin est partagé par six organisations. Parmi celles-ci, plusieurs n'ont aucune pratique d'évaluation en place pour les employé.es. Aussi, certaines organisations désirent développer une pratique d'évaluation de la direction générale (ou coordination).

### Améliorer le recrutement, la mobilisation et l'engagement des bénévoles (8)

Ce besoin a été exprimé par huit organisations. Parmi celles-ci, il y a des organismes et des instances de concertation. Dans le cas des instances de concertation, c'est au niveau de l'engagement des partenaires que le besoin est exprimé.

### Développer les compétences pour gérer une situation conflictuelle (4)

Ce besoin est partagé par quatre organisations. Certaines vivent des conflits présentement, d'autres aimeraient développer ces compétences.

### Planifier une succession (8)

Ce besoin est partagé par huit organisations. Parmi celles-ci, plusieurs membres de la direction générale ou de coordination ont mentionné leur départ dans les prochains mois. D'autres planifient plutôt quitter dans les deux ou trois prochaines années.

## Thème 5 : Gouvernance

Tableau 8 : Résultats des besoins exprimés pour le thème 5

<b>Oui: 17</b>	<b>Non: 10</b>	<b>N/A: 3*</b>
<b>57 %</b>	<b>33 %</b>	<b>10 %</b>

Le thème de la *Gouvernance* a été abordé sous l'angle de la relation entre la direction générale (DG) et le Conseil d'administration (CA), des pratiques de gouvernance existantes ainsi que du membership et du déroulement des AGA. Trois organisations n'ont pas pu répondre à cette question car ils n'ont pas de CA, ce thème ne s'applique donc pas à elles.

Deux besoins sont partagés par les participants.es sous ce thème. Le premier besoin identifié est *Améliorer les pratiques pour redynamiser et renforcer le CA* et le deuxième est *Mettre en place ou améliorer les outils et les pratiques de gouvernance*.

### Améliorer les pratiques pour redynamiser et renforcer le CA (12)

Ce premier besoin a été exprimé par 12 organisations. Les participants.es ont notamment mentionné le besoin de recruter, mobiliser et engager davantage les membres de CA. Certains ont spécifié avoir des postes vacants au CA, d'autres ont des membres qui sont passifs ou encore certains ont le besoin de revoir la composition des membres au sein de leur CA. Sur un autre plan, certains organismes ont mentionné avoir besoin de soutien pour la gestion de conflits interpersonnels, notamment entre le DG et le CA dû à la présence de conflits latents, de tensions sur des points précis ou des personnalités difficiles au CA.

### Mettre en place ou améliorer les outils et les pratiques de gouvernance (13)

Ce deuxième besoin a été exprimé par 13 organisations. La nature du besoin telle qu'exprimée par les participants varie d'une organisation à l'autre et peut prendre les formes suivantes : mettre en place des outils et des pratiques de conformité (minimum de réunions, procès-verbaux,

ordre du jour) ; mettre à jour les règlements généraux ; redéfinir les rôles et les responsabilités des membres du CA ; améliorer la communication entre le DG et le CA ; avoir des outils plus systématiques de suivis pour le CA (tableau de bord).

## Thème 6 : Planification et contrôle budgétaire

Tableau 9 : Résultats des besoins exprimés pour le thème 6

<b>Oui: 5</b>	<b>Non: 22</b>	<b>N/A: 3*</b>
<b>17 %</b>	<b>73 %</b>	<b>10 %</b>

Le thème de *Planification et contrôle budgétaire* a été abordé sous l'angle des pratiques de prévisions et de suivi budgétaire, ainsi que de la stabilité de la situation financière au cours des cinq dernières années. Trois organisations n'ont pas répondu à cette question car elles n'ont pas de revenu, ce thème ne s'applique donc pas.

Un besoin a été exprimé pour ce thème, il s'agit de *Développer ou améliorer les outils et les pratiques de planification et de contrôle budgétaire*.

### Développer ou améliorer les outils et les pratiques de planification et de contrôle budgétaire (5)

Cinq organisations ont exprimé ce besoin. Les participants.es ont notamment mentionné le désir de mettre à jour les outils et les pratiques existantes ainsi que d'avoir de nouveaux outils adaptés pour des projets spécifiques.

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

Tableau 10 : résultats des besoins exprimés pour le thème 7

<b>Oui: 25</b>	<b>Non: 5</b>	<b>N/A: 0</b>
<b>83 %</b>	<b>17 %</b>	

Le thème de *Bailleurs de fonds et stratégie de levée de fonds* a été abordé sous l'angle de la répartition des sources de revenus et les stratégies de levée de fonds. De plus, ce thème couvre le processus de reddition de comptes.

Deux besoins sont partagés par les participants sous ce thème : *Avoir le soutien d'une personne pour aller chercher du nouveau financement* et *Avoir le soutien d'une personne pour la reddition de comptes*.

### Avoir le soutien d'une personne pour aller chercher du nouveau financement (21)

Ce premier besoin a été exprimé par 21 organisations. Les participants.es ont mentionné le besoin de diversifier les sources de revenus ainsi que d'obtenir du financement stable et récurrent (et non pas par projet). Dans plusieurs cas, les organisations ont réitéré leur désir de trouver les ressources nécessaires pour engager une personne à la coordination. Certaines organisations ont mentionné le besoin de soutien pour développer une stratégie de levée de fonds.

### Avoir le soutien d'une personne pour la reddition de comptes (6)

Ce deuxième besoin a été exprimé par 6 organisations. Ce besoin est présent en raison du manque de temps pour compléter les rapports et former d'autres membres de l'équipe pour faire la reddition de comptes.

## Thème 8 : Promotion et communication externe

Tableau 11 : Résultats des besoins exprimés pour le thème 8

<b>Oui: 22</b> <b>73 %</b>	<b>Non: 8</b> <b>27 %</b>	<b>N/A: 0</b>
-------------------------------	------------------------------	---------------

Le thème de *Promotion et communication externe* a été abordé lors des entrevues. Notamment, l'entrevue a porté sur la communication avec les usagers (ou bénéficiaires, ou membres) de la communauté de même qu'avec leurs partenaires. Ainsi, ce thème inclut les stratégies et les pratiques de communication pour assurer la visibilité de l'organisation, incluant d'assurer une présence sur les médias sociaux.

Deux besoins ont été exprimés par les participants.es sous ce thème : *Développer ou améliorer les outils et les pratiques de communication à l'externe et de promotion* et *Développer ou améliorer la gestion des réseaux sociaux*.

### Développer ou améliorer les outils et les pratiques de communication à l'externe et de promotion (15)

Ce premier besoin a été exprimé par 15 organisations. Les participants.es ont mentionné le besoin d'augmenter la visibilité de leurs services, sensibiliser davantage la population cible sur des enjeux précis et faire connaître davantage leurs organisations. De plus, les organisations ont spécifiquement évoqué le besoin de créer ou mettre à jour leur site internet ainsi que d'avoir du soutien pour la création de contenu.

### Développer ou améliorer la gestion des réseaux sociaux (9)

Ce deuxième besoin a été exprimé par neuf organisations. Les participants.es ont mentionné le besoin de développer une présence sur les réseaux sociaux (Facebook, Twitter, Instagram) ainsi que de mettre à jour et créer du contenu pour des plateformes existantes.

## Thème 9 : Relations avec les acteurs du territoire de St-Léonard

Tableau 12 : Résultats des besoins exprimés pour le thème 9

<b>Oui: 4</b>	<b>Non: 26</b>	<b>N/A: 0</b>
<b>13 %</b>	<b>87 %</b>	

Le thème des *Relations avec les acteurs du territoire de St-Léonard* a été abordé sous l'angle de la participation des organisations à la concertation dans St-Léonard. Un besoin a été exprimé sous ce thème : *Développer ou améliorer les pratiques de concertation et de création de partenariat.*

### Développer ou améliorer les pratiques de concertation et de création de partenariat (4)

Quatre organisations ont exprimé ce besoin. Les participants.es ont mentionné le besoin de développer des habiletés personnelles pour trouver leur place, agir de façon plus habile politiquement et être plus stratégique en général dans leur façon de faire de la concertation.

## Thème 10 : Direction générale (ou coordination)

Tableau 13 : Résultats des besoins exprimés pour le thème 10

<b>Oui: 16</b>	<b>Non: 7</b>	<b>N/A: 7*</b>
<b>53 %</b>	<b>23 %</b>	<b>23 %</b>

Le thème de la *Direction générale* a été exploré sous l'angle des forces et des défis personnels. Sept organisations (dont 5 instances de concertation) n'ont pas pu répondre à cette question car ils n'ont pas de personne au poste de coordination générale. Ce thème ne s'applique donc pas à ces organisations.

Trois besoins ont été exprimés sous ce thème : *Développer des habiletés politiques et relationnelles ; Développer des habiletés de gestion de conflits ; Développer d'autres habiletés.*

### Développer des habiletés politiques et relationnelles (13)

Treize organisations ont exprimé ce besoin. Les participants.es ont mentionné le besoin de développer des habiletés de communication claire, souple et stratégique ; d'écoute active ; de gestion de la confrontation ; et de gestion des personnalités difficiles.

### Développer des habiletés de gestion de conflits (5)

Cinq organisations ont exprimé ce besoin. Les participants.es ont mentionné le besoin de développer des habiletés en gestion de conflits interpersonnels.

#### Développer d'autres habiletés (4)

Quatre organisations ont exprimé le besoin de développer d'autres habiletés tels que le leadership ; la gestion de temps ; et les compétences générales en gestion.

### 4.3 Résultats généraux des besoins en gestion organisationnelle

Tableau 14 : Résultats généraux des besoins en gestion organisationnelle

Besoins en gestion org.	1 à 3 thèmes	4 à 6 thèmes	7 à 9 thèmes	Total
nb	6 org.	8 org.	16 org.	30 org.
%	20 %	27 %	53 %	100 %

Le tableau des résultats généraux des besoins en gestion organisationnelle (tableau 14) montre le nombre d'organisations qui ont exprimé des besoins pour un nombre de thèmes donnés. La colonne 2 montre que 20 % des organisations ont exprimé des besoins pour 1 à 3 thèmes. La colonne 3 montre que 27 % des organisations ont exprimé des besoins pour 4 à 6 thèmes. Finalement, la colonne 4 montre que 53 % des organisations ont exprimé des besoins pour 7 à 9 thèmes. Ces résultats démontrent que plus que la moitié des organisations ont de nombreux besoins en gestion organisationnelle.

## Conclusion

Le portrait des besoins en gestion organisationnelle du milieu communautaire de St-Léonard démontre que les besoins sont multiples et diversifiés. Vingt organisations et plus ont exprimé des besoins dans six des dix thèmes de gestion.

Par ailleurs, l'analyse thématique a permis d'identifier des besoins partagés, qui sont plus spécifiques que les dix thèmes de gestion. Parmi ces derniers, neuf besoins sont partagés par 12 organisations et plus :

- Avoir le soutien d'une personne pour aller chercher du nouveau financement (21)
- Réaliser ou améliorer la planification stratégique (15)
- Développer ou améliorer les outils et les pratiques de communication à l'externe et de promotion (15)
- Développer ou améliorer les outils ou les pratiques pour mesurer la satisfaction des usagers ou des membres et leur évolution (14)
- Améliorer l'espace de travail (13)
- Mettre en place et améliorer les outils et les pratiques de gouvernance (13)
- Développer des habiletés politiques et relationnelles (13)
- Avoir davantage d'employé.es (12)

- Améliorer les pratiques pour redynamiser et renforcer le CA (12)

Ces besoins partagés pourraient être le point de départ du développement d'un programme de soutien.

Ces résultats présentent une photo à un moment précis dans le temps des besoins des organisations de l'arrondissement St-Léonard. Cette réalité est en évolution constante. Aussi, les résultats présentés n'incluent pas explicitement le contexte socio-économique, ni sectoriel de St-Léonard. Ces deux réalités réitèrent l'importance de poursuivre le processus en collaboration avec les acteurs de ces organisations, qui sont ceux qui possèdent la meilleure expertise de leur organisation.

Finalement, la participation de 79 % des organisations communautaires démontre leur volonté et leur intérêt à s'engager dans ce processus innovant de soutien. Le portrait des besoins en gestion organisationnelle offre une première piste pour l'élaboration d'un programme de soutien que le Comité local désire déployer en collaboration avec les organisations communautaires de St-Léonard.

## Annexe A

### ***Outil de collecte de données***

<p><b>0.</b> Présentation du processus, du déroulement de l'entrevue et de la confidentialité. Poser quelques questions sur le parcours professionnel de la personne, sur sa compréhension du projet et son souhait pour St-Léonard. <b>Temps : 8 minutes</b></p>	
<p><b>1. Mission et profil des usagers, bénéficiaires ou membres (s'adapter au vocabulaire de l'organisme)</b> <b>Temps : 8 minutes</b></p>	
<p><b>1.1</b> Pouvez-vous nous parler de votre mission et de vos usagers, bénéficiaires ou membres ?</p>	
<p>1.1.1 Votre mission a-t-elle évoluée dans les dernières années ?</p>	
<p>1.1.2 Avez-vous observé des changements auprès de vos usagers, bénéficiaires ou membres au sein de la population locale au cours des dernières années? Si oui, lesquels ?</p>	
<p>1.1.3 Comment vous informez-vous des besoins de vos usagers, bénéficiaires ou membres?</p>	

<p><i>-Pratiques d'évaluation de la satisfaction des usagers, des bénéficiaires ou des membres</i>  <i>-Outils ou pratiques visant la veille des besoins</i></p>	
<p><b>Impression général / à retenir</b></p>	
<p><b>1.2 Pour ce qui est de la mise à jour de votre mission et de l'observation des changements, êtes-vous satisfait de vos pratiques ? Aimerez-vous revisiter certaines pratiques ? Recevoir du soutien pour le faire ?</b></p>	
<p><b>2. Plan d'action, plan stratégique, ou autres</b>  <b>Temps : 8 minutes</b></p>	
<p><b>2.1 Comment déterminez-vous vos orientations stratégiques et vos objectifs à court ou à moyen terme ?</b></p>	
<p>2.1.1 Est-ce que vous avez un plan d'action ?  2.1.2 Comme développez-vous ce plan ?  2.1.3 Qui est impliqué dans son élaboration stratégique ?  2.1.4 Trouvez-vous votre plan d'action complet et adapté ? Est-il réaliste ?</p>	
<p><b>2.2 Selon vous, vos projets et vos activités sont-ils en lien avec votre mission ?</b></p>	
<p><b>2.3. Comment évaluez-vous les IMPACTS (les effets bénéfiques)?</b></p>	

Impression général / à retenir	
2.4 En ce qui concerne vos pratiques liées à la planification, êtes-vous satisfait de vos pratiques ? Aimeriez-vous revisiter certaines pratiques ? Recevoir du soutien pour le faire ?	
<b>3. Structure organisationnelle</b> <b>Temps : 8 minutes</b>	
3.1 Pouvez-vous nous parler de votre structure organisationnelle ? Ou 3.2 Comment organisez-vous le travail ?	
3.1.1 Avez-vous des outils pour organiser le travail? (Politique de RH, un organigramme, une description de tâches et des postes, etc.) ?  3.1.2. Êtes-vous à l'aise avec l'espace physique dont vous disposez ? Bureaux ?  3.1.3. Êtes-vous satisfait de la façon dont vous classez et ordonnez vos documents ? Sentez-vous que dans le cas d'un remplacement, une autre personne pourrait s'y retrouver ?	
3.1.2 Comment communiquez-vous avec votre équipe, à l'interne en général ?  <i>- rencontres d'équipes ;</i>	
3.3 Avez-vous d'autres outils de gestion interne qui n'ont pas été mentionnés ?	

Impression général / à retenir	
3.5 En ce qui concerne le thème qui vient d'être discuté, êtes-vous satisfait de vos pratiques ? Aimerez-vous revisiter certaines pratiques ? Recevoir du soutien pour le faire ?	
<b>4. Gestion de RH</b> <b>Temps : 8 minutes</b>	
<p><b>4.1 Comment se déroule la gestion des RH ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recrutement &amp; rétention ;</li> <li>- l'évaluation ;</li> <li>- Formation &amp; développement ;</li> <li>- gestion de conflits ;</li> </ul>	
<p><b>4.1.1 Combien et quel type d'employés avez-vous ? (temps plein, temps partiel, leur parcours académique) ?</b></p> <p>4.1.2 Est-ce que vos employés réussissent à accomplir leur travail dans le temps donné ? (la question des heures supplémentaires et de l'essoufflement collectif)</p> <p>4.1.3. Pensez-vous à votre relève des fois ?</p>	
4.1.3 Comment entretenez-vous vos relations avec vos employés ?	

<p>4.1.4 Avez-vous une politique des ressources humaines ? Êtes-vous satisfait de cette politique ?</p>	
<p><b>4.2 Comment se passe la gestion des bénévoles ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>recrutement &amp; rétention ;</i></li> <li>- <i>l'évaluation ;</i></li> <li>- <i>Formation &amp; développement ;</i></li> <li>- <i>gestion de conflits ;</i></li> </ul>	
<p>4.2.1 Combien et quel type de bénévoles avez-vous ? (</p>	
<p>4.1.2 Avez-vous des activités de reconnaissance des bénévoles.</p>	
<p><b>Impression général / à retenir</b></p>	

<p><b>4.3 En ce qui concerne le thème de la gestion des ressources humaines, êtes-vous satisfait de vos pratiques ? Aimerez-vous revisiter certaines pratiques ? Recevoir du soutien pour le faire ?</b></p>	
<p><b>5. Gouvernance</b> <b>Temps : 8 minutes</b></p>	
<p><b>5.1 Pouvez-vous nous parler de votre relation avec le CA ?</b></p> <p>5.1.1 Quel est le lien entre CA et vous ? Comment déterminez-vous les responsabilités entre CA et direction ?</p> <p>5.1.2 Comment préparez-vous les rencontres ?</p> <p>5.1.3 Comment se déroulent les rencontres ? Qui s'occupe de l'animation ? Diriez-vous que vos rencontres sont dynamiques ?</p> <p><i>- fréquence des réunions ;</i>  <i>- communication entre les réunions ;</i>  <i>- gestion des réunions (la longueur, les présences, le déroulement)</i>  <i>- mode décisionnel ;</i>  <i>- relation avec le président;</i>  <i>- renouvellement et recrutement des administrateurs</i></p>	

<p><b>5.1 Pouvez-vous nous parler de vos membres ?</b></p> <p>5.2.1 Qui sont vos membres ?</p> <p>5.2.2 Comment se déroule vos AGA ?</p> <p>5.2.3 Quel est le rôle de vos membres dans la prise de décision ?</p> <p>5.2.4 Vos règlements généraux sont-ils à jour ? À quand date la dernière révision ?</p>	
<p><b>Impression général / à retenir</b></p>	
<p><b>5.3 En ce qui concerne votre gouvernance, êtes-vous satisfait de vos pratiques ? Aimerez-vous revisiter certaines pratiques ? Recevoir du soutien pour le faire ?</b></p>	
<p><b>6. Planification et contrôle budgétaire</b></p> <p><b>Temps : 8 minutes</b></p>	
<p><b>6.1 Pouvez-vous nous parler de la gestion de votre budget ?</b></p>	
<p>6.2 Comment faites-vous les suivis financiers ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- outils assurer une saine gestion financière;</li> <li>- indicateurs financiers ;</li> <li>- personnes responsables</li> </ul>	

6.3 Durant les 5 dernières années, est-ce que votre situation a changé et de quelle manière ?	
6.1.4 Quel rôle joue le CA ? et quelle d'information est présentée au CA ?	
<b>Impression général / à retenir</b>	
6.2 En ce qui concerne la planification budgétaire et le contrôle budgétaire, êtes-vous satisfait de vos pratiques ? Aimerez-vous revisiter certaines pratiques ? Recevoir du soutien pour le faire ?	
<b>7. Bailleurs de fonds et stratégie de levée de fonds</b> <b>Temps : 8 minutes</b>	
<p><b>7.1 Pouvez-vous nous parler de vos sources de revenus?</b></p> <p><b>Trouvez-vous que vos sources de revenu sont assez diversifiées ? Quelle est la répartition de vos revenus ? (public, privé, fondation et autres instances, revenus autonomes)</b></p> <p>7.1.1 Avez-vous des bailleurs de fonds ? Recevez-vous des contributions sous d'autres formes que monétaires ? Par exemple des ressources matérielles (locaux et équipement) ?</p> <p>7.1.2 Avez-vous des revenus autonomes ?</p>	

7.1.3 Avez-vous des stratégies de levée de fonds ? si oui, lesquelles ?	
<p><b>7.2 Pouvez-vous nous parler des processus de redditions de comptes avec les bailleurs de fonds et des défis que cela pose ?</b></p> <p>7.2.1 Comment se passe la rédaction des rapports ? La gestion des dates limites ?</p>	
<b>Impression général / à retenir</b>	
<p><b>7.3 En ce qui concerne les bailleurs de fonds et les stratégies de levées de fonds, êtes-vous satisfait de vos pratiques ? Aimeriez-vous revisiter certaines pratiques ? Recevoir du soutien pour le faire ?</b></p>	
<p><b>8. Promotion et communication externe</b>  <b>Temps : 8 minutes</b></p>	
<p><b>8.1 Pouvez-vous nous parler de comment vous communiquez avec vos usagers, bénéficiaires ou membres avec la communauté, et vos parties prenantes ?</b></p> <p><i>- consultation publique;</i>  <i>- participation à des évènements;</i>  <i>- promotion et stratégie marketing;</i>  <i>- présence dans les médias</i></p>	

<p>8.1.1 Comment assurez-vous la visibilité de votre organisme ?</p> <p>8.1.2 Avez-vous un site internet, des dépliants, ou d'autres outils ?</p> <p>8.1.3 Êtes-vous présents sur les médias sociaux ?</p>	
<p><b>Impression général / à retenir</b></p>	
<p><b>8.2 En ce qui concerne le thème de la promotion et de la communication externe, êtes-vous satisfait de vos pratiques ? Aimerez-vous revisiter certaines pratiques ? Recevoir du soutien pour le faire ?</b></p>	
<p><b>9. Les relations avec les acteurs du territoire de St-Léonard</b></p> <p><b>Temps : 8 minutes</b></p>	
<p><b>9.1 Travaillez-vous avec d'autres acteurs sur le territoire de St-Léonard ? Si oui, de quelle manière?</b></p> <p>9.2 Qu'est-ce que cette présence vous apporte? Qu'est-ce que vous souhaitez que ça devienne ?</p> <p>9.3 Participez-vous à des projets de concertation ?</p> <p><i>- présence sur les tables de quartiers, tables sectorielles, et autres instances de concertation,</i></p>	

9.1.1. Quelle place prend la concertation au sein de votre organisation	
Impression général / à retenir	
9.3 En ce qui concerne le thème qui vient d'être discuté, êtes-vous satisfait de vos pratiques ? Aimerez-vous revisiter certaines pratiques ? Recevoir du soutien pour le faire ?	
<b>10. Direction générale (DG/coordonnateur) : forces et défis personnels dans le rôle de DG</b> <b>Temps : 8 minutes</b>	
<p><b>10.1 Quelles sont selon vous vos forces en tant que DG ?</b></p> <p><b>10.2 Quelles sont les difficultés dans votre rôle?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>leadership ;</i></li> <li>- <i>les compétences ;</i></li> <li>- <i>relation avec le CA;</i></li> <li>- <i>gestion de conflits;</i></li> <li>- <i>habiletés politiques;</i></li> <li>- <i>capacité de motiver une équipe;</i></li> <li>- <i>créer une cohésion</i></li> </ul>	
<p>10.1.2 Votre travail est-il évalué? De quelle manière ?</p> <p>10.1.3. Suivez-vous des formations ? De quelle nature ?</p>	

<p>10.3 Comment vous percevez-vous dans votre rôle en tant que DG?</p>	
<p><b>Impression général / à retenir</b></p>	
<p><b>10.4 En ce qui concerne le thème qui vient d'être discuté, êtes-vous satisfait de vos pratiques ? Aimerez-vous revisiter certaines pratiques ? Recevoir du soutien pour le faire ?</b></p>	
<p><b><u>CONCLUSION</u></b></p> <p><b>Quels sont vos souhaits pour votre organisation ? Qu'est-ce que vous voudriez améliorer demain si c'était possible ?</b></p> <p><b>Si vous pensez à des choses dans le prochain 48h, SVP communiquez avec nous par courriel.</b></p>	

## Annexe B

### ***Références en gestion organisationnelle à but non lucratif***

Bareil, Céline, Caroline Aubé, Sylvie St-Onge, Michel Tremblay, Denis Chênevert, Christian Vandenberghe, et al. (2012). Développement organisationnel: relever les défis contemporains, Montréal

Bourhis, Anne, Denis Chênevert, Dominique Bouteiller, Urwana Coiquaud, Olivier Doucet, Alain Gosselin, et al. (2009). À vos marques, prêts, gérez: la GRH pour gestionnaires, Saint-Laurent, Québec, Éditions du Renouveau pédagogique.

Chen, Chung-An (2014). « Nonprofit Managers' Motivational Styles », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 43, no 4, p. 737-758.

Herman, Robert D. et Dick Heimovics (2005). « Executive Leadership » dans *The jossey-bass handbook of nonprofit leadership and management*, San Francisco, Jossey-Bass.

Kearns, Kevin P., Jonathan Livingston, Shelley Scherer et Lydia McShane (2015). « Leadership skills as construed by nonprofit chief executives », *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 36, no 6, p. 712-727.

Worth, Michael J. (2014). *Nonprofit management: principles and practice*, vol. 3rd, Los Angeles, SAGE.

## Annexe C

### *Vue d'ensemble des besoins en gestion organisationnelle exprimés par les participants.es*

Thèmes	Nombre des organisations avec besoin	Les besoins partagés
1. Profil et satisfaction des usagers ou des membres et population cible	Oui : 22 Non : 8 N/A : 0	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>Développer ou améliorer les outils ou les pratiques pour mesurer la satisfaction des usagers ou des membres et leur évolution (14)</u></b></li> <li>• Connaître davantage la population ou les secteurs ciblés (10)</li> </ul>
2. Plan d'action, plan stratégique et d'évaluation d'impact	Oui : 20 Non : 10 N/A : 0	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en place ou améliorer le plan d'action (5)</li> <li>• <b><u>Réaliser ou améliorer la planification stratégique (15)</u></b></li> <li>• Développer ou améliorer les pratiques d'évaluation d'impact (5)</li> </ul>
3. Structure organisationnelle	Oui : 20 Non : 10 N/A : 0	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer ou améliorer la structure organisationnelle (globalement) (6)</li> <li>• Développer ou améliorer des outils pour structurer le travail (description des rôles ou des tâches, organigramme, etc.) (8)</li> <li>• Développer ou améliorer les pratiques et les outils de communication à l'interne (6)</li> <li>• Développer ou améliorer le système de classification d'information et d'archivage (7)</li> <li>• <b><u>Améliorer l'espace de travail (13)</u></b></li> </ul>
4. Gestion des ressources humaines	Oui : 24 Non : 6 N/A : 0	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre à jour la politique ou certaines pratiques de gestion des ressources humaines (4)</li> <li>• <b><u>Avoir davantage d'employés (12)</u></b></li> <li>• Mettre en place des pratiques d'évaluation (6)</li> <li>• Améliorer le recrutement, la mobilisation et l'engagement des bénévoles (8)</li> <li>• Développer des compétences pour gérer une situation conflictuelle présente (4)</li> <li>• Planifier une succession (8)</li> </ul>

Thèmes	Nombre des organisations avec besoin	Les besoins partagés
5. Gouvernance	Oui : 17 Non : 10 N/A : 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Améliorer les pratiques pour redynamiser et renforcer le CA (12)</b></li> <li>• <b>Mettre en place et améliorer les outils et les pratiques de gouvernance (13)</b></li> </ul>
6. Planification et contrôle budgétaire	Oui : 5 Non : 22 N/A : 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer et améliorer les outils et les pratiques de planification et de contrôle budgétaire (5)</li> </ul>
7. Bailleurs de fonds et stratégie de levée de fonds	Oui : 25 Non : 5 N/A : 0	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Avoir le soutien d'une personne pour aller chercher du nouveau financement (21)</b></li> <li>• Avoir le soutien d'une personne pour la reddition de comptes (6)</li> </ul>
8. Promotion et communication externe	Oui : 22 Non : 8 N/A : 0	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Développer ou améliorer les outils et les pratiques de communication à l'externe et de promotion (15)</b></li> <li>• Développer et améliorer la gestion réseaux sociaux (9)</li> </ul>
9. Les relations avec les acteurs du territoire de St-Léonard	Oui : 4 Non : 26 N/A : 0	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer et améliorer les pratiques de concertation et de création de partenariats (4)</li> </ul>
10. Direction générale (DG/coordonnateur)	Oui : 16 Non : 7 N/A : 7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Développer des habiletés politiques et relationnelles (13)</b></li> <li>• Développer des habiletés de gestion de conflits (5)</li> <li>• Développer d'autres habiletés (4)</li> </ul>