

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	4
1. LE MANDAT.....	5
1.1 Description du mandat.....	5
1.1.2 Objectifs généraux.....	5
1.1.3 Objectifs spécifiques.....	6
1.1.4 Résultats attendus.....	6
1.1.5 Définition des activités à réaliser.....	6
1.2 Modifications apportées au stage.....	8
1.3 Tâches connexes.....	8
2. PRÉSENTATION DE L'ORGANISATION.....	9
2.1 Contexte extérieur.....	9
2.2 Court historique.....	10
2.3 Secteurs actuels d'intervention de l'ONG.....	11
2.4 Relation avec le mandat.....	11
3. RECENSION DES ÉCRITS.....	12
4. MÉTHODOLOGIE.....	13
4.1 Description des outils utilisés.....	14
4.2 Mise en œuvre des outils.....	17
4.3 Population choisie.....	19
4.4 Limites des outils utilisés.....	20
5. RÉSULTATS.....	21
5.1 L'analyse organisationnelle.....	21
5.1.1 Résumé du rapport sur l'analyse organisationnelle.....	21
5.1.2 Analyse des résultats.....	23
5.1.3 Critique des résultats	23
5.2 L'analyse SWOT.....	24
5.2.1 Résumé du rapport de l'analyse SWOT.....	25
5.2.2 Analyse des résultats.....	26
5.2.3 Critique des résultats	27

5.3	Plan stratégique de promotion.....	27
5.3.1	Résumé du plan stratégique de promotion.....	27
5.3.2	Analyse des résultats.....	28
5.3.3	Critique des résultats	29
5.4	Plan de diminution des risques des stages.....	29
5.4.1	Analyse des résultats.....	30
5.4.2	Critique des résultats	31
6.	CONCLUSION.....	32
	BIBLIOGRAPHIE.....	36

Selon les dernières données disponibles de l'OCDE, l'investissement dans les pays en voie de développement est en régression. Malgré ce fait, plusieurs organisations font toujours leur travail avec des moyens limités. Le nombre d'ONG et de projets qui se font à l'étranger sont là pour témoigner de l'importance de ce réseau. En effet, il s'agit d'un grand réseau mondial de coopération qui vient en aide à ceux qui en ont le plus besoin. Certains critiquent l'existence même de l'aide internationale qui, dira-t-on, se fait pour des intérêts particuliers ou pécuniaires, mais une fois sur le terrain, on se rend bien compte de la nécessité de telles organisations et de l'impact qu'elles peuvent avoir sur les populations locales.

En effet, c'est un stage en administration internationale qui a permis de démontrer tout l'impact que peut avoir une de ces organisations sur les communautés. Cependant, ces organisations évoluent dans un contexte très difficile et avec des ressources limitées. Par conséquent, elles ont aussi leur lot de difficultés. C'est pourquoi dans l'objectif de les aider dans la gestion de leur organisation, un des stages de maîtrise en administration publique, s'est déroulé dans une ONG péruvienne : Ayni Desarrollo. Cette organisation sans but lucratif œuvre principalement en santé avec les populations les plus défavorisées de son milieu. Ce rapport témoigne donc des activités réalisées dans le cadre de ce stage, dont l'application des acquis de la maîtrise pourra avoir des retombées positives sur l'ONG de développement.

Afin de décrire cette expérience, ce rapport est donc un condensé de ce qui a été effectué durant la période de seize semaines de stage. Il explique d'abord le mandat précis en consultation qui a été identifié entre la stagiaire et l'organisme afin d'accomplir des objectifs clairs et des actions concrètes. Suivent ensuite, pour se donner une idée du contexte en cause, le reflet de l'organisation, ainsi que son positionnement dans son milieu. Cela détermine l'usage de certains concepts théoriques et méthodologiques utilisés pour obtenir les résultats décrits. Par la suite, une vue d'ensemble, une analyse et une critique élaborent le contenu de ces résultats. Finalement, les conclusions de ce rapport confrontent les concepts théoriques et techniques utilisés avec les résultats obtenus en stage pour en dégager certains apprentissages.

1. LE MANDAT

1.1 Description du mandat

C'est dans un contexte de changements que l'organisation a dû s'adapter à de nouvelles conditions et défis importants imposés par son environnement. Ces changements ont aussi bouleversé sa structure interne. L'organisation arrivait à l'étape où une analyse et une mise au point de sa situation étaient nécessaires. C'est donc ce mandat qui a été confié à la stagiaire. Cela lui a permis de mettre en œuvre un travail qui permettra une vue d'ensemble de la situation actuelle de l'organisation, tout en suggérant et en appliquant des améliorations nécessaires et adéquates en collaboration avec l'équipe de travail. Le travail demandé à la stagiaire consistera exclusivement à une aide dans la gestion de l'organisation touchant entre autre le management, la gestion de projets et le marketing de l'organisation, mais aussi, dans une moindre mesure, la logistique et les ressources humaines. Devant l'ampleur de cette tâche, des objectifs clairs ont été établis afin de définir exactement ce qui devrait être fait et les attentes de l'organisation.

1.1.2 Objectifs généraux

Les objectifs généraux ont pour but de donner un aperçu des attentes de l'organisme face au travail de la stagiaire.

- Connaître l'état des relations internes et externes de l'organisme et comment elles interagissent avec son travail.
- Participer à la réflexion de la planification stratégique de l'organisme.
- Proposer des recommandations pour améliorer la promotion et l'image de l'organisme.
- Aider l'organisme à diminuer les risques concernant ses projets de stages avec les étudiants canadiens.

1.1.3 Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques, quant à eux, apportent la précision sur le travail à accomplir face aux besoins de l'organisation. Ils définissent ce que sera le travail effectué par la stagiaire.

- 1) Élaborer une analyse organisationnelle.
- 2) Faire une analyse SWOT¹ en vue d'une nouvelle planification stratégique.
- 3) Développer une stratégie de promotion et de diffusion de l'organisation et de son image dans la suite de sa Politique d'image institutionnelle.
- 4) Formuler des stratégies pour la diminution des risques des stages d'étudiants canadiens.

1.1.4 Résultats attendus

Afin de rendre compte de la réalisation de ces objectifs bien spécifiques, l'outil de mesure du travail de la stagiaire sera l'accomplissement des différents rapports et plans suivants, qui sont attendus en tant que résultats de la part de l'organisme:

- 1) Rapport de l'analyse organisationnelle
- 2) Rapport de l'analyse SWOT
- 3) Plan stratégique de promotion de l'organisation
- 4) Plan de diminution des risques des stages

1.1.5 Définition des activités à réaliser

L'organisme s'attend à ce que les activités suivantes soient réalisées pour bien compléter ces rapports :

¹ SWOT signifie en anglais Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats. En français : Forces, faiblesses, opportunités et menaces.

1. Analyse organisationnelle

1.1 Définition des relations internes de l'organisation

1.2 Définition des relations externes de l'organisation

1.3 Construction d'organigrammes correspondants à ces relations

2. Analyse SWOT

2.1 À partir de l'analyse organisationnelle, faire ressortir les éléments SWOT pour l'organisation

2.2 Former l'équipe à l'utilisation de l'outil SWOT

2.3 Communiquer les conclusions de l'analyse SWOT réalisée sur l'organisation aux membres de l'équipe

2.4 Participer à la discussion lors des rencontres prévues sur l'élaboration du nouveau plan stratégique à partir des résultats de cet outil

3. Stratégie de promotion

3.1 Renouveler le dépliant institutionnel

3.2 Faire parvenir aux organisations sociales de base, aux organismes publiques et privés avec qui l'organisation travaille le nouveau dépliant et logo institutionnel

3.3 Valider avec l'équipe la proposition de nouvelles stratégies de promotion de l'organisation

Diminution des risques des stages

4.1 Faire une analyse des risques reliés à la sécurité, l'intégration et l'image des stages de canadiens avec l'organisation

4.2 Construire de nouveaux outils pour diminuer ces risques

4.3 Valider ces recommandations avec l'équipe et le partenaire impliqué

1.2 Modifications apportées au stage

Les membres de l'organisation ont demandé à voir la stagiaire s'impliquer dans leurs activités quotidiennes afin de prendre part à l'organisation comme une personne faisant partie de l'équipe. La stagiaire s'est alors investie dans la participation du groupe pour mener à bien ces rapports, toutefois, en étant prudente pour ne pas tomber dans la substitution de leurs tâches.

Durant le stage, l'organisation a précisé un ordre de priorités des rapports. Cette priorité est devenue très claire, tel que le premier rapport soit l'analyse organisationnelle et le deuxième le rapport sur les risques des stages. De plus, à la demande de l'organisation, la stagiaire s'est vue attribuer une période de prolongement d'une semaine de son stage, afin d'aider dans l'accompagnement et l'intégration d'un groupe d'étudiants stagiaires. Cette situation a eu pour effet de changer les fonctions habituellement attribuées à la stagiaire, pour les axer davantage sur l'accompagnement et la mise en œuvre du rapport sur les risques de tel stage.

1.3 Tâches connexes

Pour mieux comprendre leur travail, la stagiaire a aussi dû s'impliquer, de façon ponctuelle dans les interventions suivantes, sans toutefois négliger son mandat de stage.

- Résolution de certaines déficiences du système informatique
- Tenue de l'inventaire
- Participation à la gestion de conflits interpersonnels
- Participation à la gestion de conflits interculturels
- Accompagnement de stage

2. PRÉSENTATION DE L'ORGANISATION

Afin de bien comprendre le contexte dans lequel se situe ce mandat, il faut d'abord avoir une idée de l'organisation et de son travail. Elle sera donc décrite en commençant par son contexte extérieur, pour poursuivre avec un court extrait de son historique. Par la suite, on explique bien la relation avec son champ d'intervention actuel et la relation avec le mandat.

2.1 Contexte extérieur

Le Pérou est le 3^{ème} pays le plus pauvre d'Amérique du Sud, après la Bolivie et l'Équateur, selon l'indice IPH de pauvreté (PNUD, 2002). Comme le pays a subi son lot de controverses avec des gouvernements corrompus et une situation socio-économique précaire, les infrastructures ne suffisent pas à la demande des près de 30 millions d'habitants. Ainsi près de la moitié de sa population vit sous le seuil de la pauvreté. Le salaire minimum est de 550 soles par mois, soit environ moins de 200 \$ US pour vivre mensuellement, ce que plusieurs ne gagnent d'ailleurs même pas. Les conditions de vie sont difficiles et on ne parle pas ici des conditions d'hygiène. La situation s'est empirée au cours des dernières décennies où l'exode du milieu rural a été à son plus fort. Les gens croyaient trouver de meilleures conditions et de l'emploi en ville. Ils ont donc émigré de façon massive dans la capitale Lima. Ce qui a eu pour effet, un débordement dans ses banlieues. De nombreux bidonvilles sans infrastructures ont ainsi été érigés. Ces nouveaux arrivants ont toujours eu beaucoup de difficulté à se trouver des emplois vu leur faible niveau de scolarité. Les emplois qu'ils occupent sont majoritairement illégaux. Ces conditions de vie précaires augmentent le niveau de violence et de banditisme déjà très élevé. En ce qui concerne les soins de santé, les bons services sont coûteux, l'assurance n'est pas donnée à tous et les infrastructures sont peu accessibles aux gens des banlieues.

C'est donc dire que les besoins sont grands. Afin d'aider ce pays à établir de meilleures conditions et infrastructures, plusieurs pays participent au financement de l'aide

humanitaire. L'apport des pays étrangers du CAD² est important, soit 473 millions en 2004 selon l'OCDE. Pour sa part le Canada, a donné en aide financière pour les années 2004-2005 au Pérou, 17,5 millions (ACDI 2006). Ce financement contribue entre autre partie à la mise en place de projets et de partenariats bilatéraux entre organisations afin d'élaborer et de réaliser des projets qui répondront aux besoins de cette population.

2.1 Court historique

C'est dans ce contexte qu'un partenariat débute dans les années 90 entre une ONG de Sherbrooke, le CSI³, et Ayni Desarrollo. La relation s'accroît au fil des ans, les projets et le financement augmentent aussi conséquemment. D'abord, les actions en santé (campagne de santé, vaccination, nutrition, etc.), d'où le nom Ayni Salud⁴ de l'époque, sont dirigées vers une communauté d'un bidonville de Lima, où les infrastructures en santé sont défavorisées par rapport à celles de la grande ville. Par la suite, différents projets lui font prendre de l'expansion, par exemple, les projets concernant les jeunes de la rue et la santé des femmes. Toutefois, la situation économique de l'organisation demeure précaire. Le développement d'une nouvelle sphère d'intervention devient nécessaire. L'organisation étend son champ d'intervention à une région éloignée de la forêt tropicale, ce qui lui permet d'accroître sa visibilité et le financement par conséquent. Dans la même idée d'expansion, les domaines d'intervention viendront aussi se diversifier quelque peu avec les années pour s'étendre à plusieurs projets.

Entre temps, l'équipe de cette organisation a cru en nombre. En fait, elle croît et décroît au rythme de la situation difficile du pays, car certaines personnes tentent de favoriser leurs intérêts personnels au profit de ceux de leur employeur. Certains problèmes au niveau du personnel sévissent toujours. L'irrégularité du financement ne permet pas d'engager des personnes à temps plein. L'insécurité est grande. Tous sont sous contrat de travail de plus ou moins courte durée.

² Comité d'Aide au Développement

³ Carrefour de Solidarité Internationale

⁴ Signifie « Ensemble pour la santé »

En plus, l'organisation doit suivre les tendances mondiales de l'aide internationale, dont particulièrement celle du Canada, si elle veut continuer à avoir du financement suffisant pour survivre. Cela correspond à répondre aux normes exigées de transparence et de régularité de l'organisation lors des évaluations et vérifications. Son principal revenu provient en grande partie des projets en partenariat avec l'ONG sherbrookoise, dont principalement des projets de stages. Avec ses nouvelles politiques gouvernementales en coopération internationale de 2005, l'ACDI a revu son champ d'intervention dans les pays en développement et ainsi coupé dans les budgets de plusieurs projets. Une situation inquiétante pour certains organismes péruviens.

2.2 Secteurs actuels d'intervention de l'ONG

Connaissant ces faits, l'organisation revoit son champ d'action et s'ouvre à une diversité de stages qu'elle n'offrait pas auparavant : environnement et administration. Il n'en demeure pas moins que ses interventions principales se concentrent toujours dans le domaine de la prévention de la santé. La démocratie, l'instruction des droits humains et les droits de la femme sont aussi de nouveaux thèmes abordés depuis peu par l'organisation.

2.3 Relation avec le mandat

Dans ce contexte de changements et de réorientation, l'organisme a dû revoir ses priorités et ainsi repenser sa vision, sa mission et ses objectifs. Plusieurs changements sont survenus au cours des années sans qu'il y ait vraiment de remise en question sur la planification. C'est en 2005 que tout change. Ayni Salud devient Ayni Desarrollo. L'organisation élargit son champ d'intervention. D'abord vouée uniquement à la santé, l'organisation passe au développement. L'orientation devient plus générale afin d'englober plus de projets, mais le cœur reste le même, soit d'aider les communautés dans un développement durable. Ce repositionnement fait en sorte que plusieurs choses sont à revoir. C'est dans ce cadre que la stagiaire aura à interagir sur la gestion de cette nouvelle planification stratégique.

3. RECENSION DES ÉCRITS

Le travail de ce stage ne s'est pas seulement basé sur ce contexte. Pour appuyer le travail de la stagiaire, certains concepts et théories ont été utilisés. La recension des écrits a permis d'identifier les idées principales pour mener à bien ce stage sur une base théorique. En fait, seul les concepts les plus pertinents à la présentation de ce rapport y sont mentionnés.

Il faut d'abord commencer avec le modèle de Kast et Rosenzweig (1972) qui a été la base de ce stage. En effet, c'est sur ce modèle que s'est construite la première analyse réalisée, soit l'analyse organisationnelle. Cette dernière a été le point départ des trois autres rapports. Ce modèle se divise en deux : les sous-systèmes internes à l'organisation et les supra-systèmes externes à l'organisation. Les sous-systèmes : raison d'être, technologique, structure horizontale, psychosocial sont tous en interrelations, avec au cœur, le sous-système de gestion. Ce schéma ainsi suivi permet de dresser un portrait de la situation interne de l'organisme. Au niveau externe, c'est le micro et le macro environnement qui entrent en cause. Le supra-système micro permet de déterminer les relations proches avec les autres organismes qui interagissent avec l'organisation sous les aspects suivants : direction, technologique, sociologique, financier et culturel. Le macro environnement est situé plus loin à l'extérieur de l'organisation, mais il influence tout de même sur celle-ci. Ce sont les aspects : politique, économique, culturel, démographique, sociologique et technologique qui ont ce pouvoir. Enfin, cette analyse a permis de déterminer les relations que Ayni Desarrollo entretient, pourquoi elle les entretient et le contexte dans lequel ces relations interagissent.

Par la suite, afin de déterminer les forces, faiblesses, opportunités et menaces de l'organisation, le modèle SWOT a été utilisé. Basé sur les données recueillies précédemment avec l'analyse organisationnelle, cet outil a permis de distinguer ces quatre éléments. Les forces et faiblesses sont des éléments internes de l'organisation tandis que les opportunités et menaces sont externes. En bref, les forces sont les avantages comparatifs de l'organisation, et les faiblesses, les désavantages comparatifs

face aux autres organisations. Quant aux opportunités, elles sont les possibilités qui peuvent favoriser l'exercice des fonctions de l'organisation, tandis que les menaces, sont à l'inverse, soit ce qui peut nuire au bon fonctionnement de l'organisation.

Pour définir le plan de promotion, l'analyse s'est inspirée d'un modèle de plan de communication marketing intégré (Colbert & Desormeaux, 2002, p.345). Ce modèle énumère plusieurs étapes qui permettent de cibler l'intervention de la communication. En premier lieu, il faut une analyse de la situation (établie lors des deux analyses précédentes), ensuite avoir un argumentaire marketing et un argumentaire communicationnel pour passer à l'intégration de la diffusion, et enfin à une appréciation et évaluation. L'argumentaire marketing provient du plan marketing de l'organisation et se divise comme suit : objectifs, stratégies et positionnement. L'argumentaire communicationnel, lui, est la partie de conception des outils pour le programme de communication. Ils se basent sur des objectifs, stratégies et cibles afin de réaliser ses actions.

Pour le dernier rapport, le modèle de Bhopal a servi pour analyser les risques de l'organisation. Inspiré par un incident de produits chimiques en Inde, les auteurs l'ont utilisé comme modèle d'analyse de crises (Pauchant & Mitroff, 1995, p. 66-67). En fait, le modèle est une schématisation d'enjeux et de parties prenantes en interrelations qui permet de cibler les enjeux les plus à risques afin d'éviter le pire : les crises. Enfin, pour compléter ce rapport sur les risques, le modèle des cindyniques (Kervern, 1998, p. 86) a été utilisé pour faire une comparaison entre les deux ONG partenaires, justifiant ainsi d'où proviennent ces risques. Les éléments sur lesquels se basent cette analyse comparative sont entre autre : la finalité, la culture, la déontologie, les modèles et la mémoire des deux organisations.

4. MÉTHODOLOGIE

Après avoir trouvé quelles seraient les bases théoriques sur lesquelles se baserait le travail, la stagiaire a choisi une méthode de cueillette d'information de type qualitative

pour recueillir les impressions et témoignages face à l'organisation des parties prenantes à celle-ci. D'abord, cette partie débute par la description des méthodes utilisées et de ses avantages, ce qui explique la mise en contexte qui suit. Ensuite, la description de la population élabore sur le choix des personnes sélectionnées pour obtenir l'information. Et enfin, ces méthodes ont aussi certaines limites qui sont énumérées.

4.1 Description des outils utilisés

Pour pouvoir accomplir son mandat, la stagiaire a débuté sa cueillette d'information selon le modèle de Kast & Rosenzweig (1972). Elle s'est fiée à de l'information recueillie informellement lors de témoignages et de l'observation de faits pour s'imprégner du milieu et comprendre les dynamiques qui s'y jouaient. Par la suite, des méthodes plus structurées ont aussi été utilisées, telles que des entrevues, des « focus group » et de la recherche de données (sur l'organisation et son contexte), afin de valider les premières informations recueillies sur l'organisation.

Pour faire face à la situation, la stagiaire a choisi comme premier type de cueillette de données qualitatives, l'observation participante. Pour cette méthode, la stagiaire s'est imprégnée des lieux en participant aux activités quotidiennes, comme le décrit cet auteur :

L'observation participante (ou expérientielle) consiste à se rendre sur le terrain où le problème trouve son contexte, à s'immerger dans la situation et à participer aux activités quotidiennes des acteurs, selon différents degrés d'implication. Cette immersion engagée a pour objectif de pouvoir observer in situ et de décrire l'ensemble de la situation problématique à partir de la perception impliquée, vécue, qu'en a le chercheur en relation avec les acteurs (Van der Maren, 1996, p. 293).

C'est ainsi que la stagiaire a pu faire, par la suite, son analyse organisationnelle, car elle s'est intégrée au travail de l'équipe en y participant. Elle a pu voir et vivre les relations interpersonnelles entre les membres de l'équipe et comprendre la dynamique de la relation hiérarchique entre ceux-ci et le patron. En participant aux activités externes (réunions et formations), elle a pu remarquer l'état des relations avec les autres

organisations et l'intervention des membres de l'équipe. Cela a permis à la stagiaire, d'avoir des exemples concrets de la situation et des interrelations pour la rédaction de son premier rapport, permettant ainsi d'expliquer ses interrelations. En utilisant le modèle de Kast & Rosenzweig (1972), elle a observé des faits selon sa propre subjectivité et le biais associé à la différence culturelle. Selon Robert Desormeaux (2002 : 123), le maintien de bonnes relations et la communication avec les éléments de son environnement est idéal pour ressortir de l'information informelle. C'est pourquoi la première étape de la stagiaire a donc été de s'incorporer à son milieu de travail et à son équipe. Les premières semaines ont aussi servi à essayer de s'intégrer à l'environnement externe puisque les visites des différents lieux d'interventions des groupes (de jeunes, de femmes, et la municipalité) ont permis de créer des relations pour maintenir des échanges.

Ensuite, la stagiaire a fait sa cueillette de données formelles sur la base de données existantes dans l'organisation. Elles sont le point de départ de la recherche parce qu'elles sont la seule source d'information de l'organisation. Comme peu d'informations étaient ainsi disponibles dans l'organisation, la stagiaire devait se trouver d'autres moyens de confirmer ce qu'elle avait observé précédemment.

C'est pour leurs avantages d'être souples et de s'adapter au contexte vécu par le chercheur que la stagiaire a choisi des techniques semi-structurées telles que: les entrevues individuelles semi-structurées, les « focus group », et l'observation semi-structurée.

« L'entrevue vise plutôt à obtenir des informations sur les perceptions, les états affectifs, les jugements, les opinions, les représentations des individus, à partir de leur cadre personnel de référence et par rapport à des situations actuelles. » (Van der Maren, 1996, p. 312). La stagiaire a choisi cette technique semi-structurée parce qu'elle permet d'amener des questions en point de repère sur un thème précis, sans toutefois avoir un cadre trop restrictif à respecter. Ce type d'entrevue est donc plus flexible, et correspond directement au contexte vécu : « elle est particulièrement bien adaptée aux répondants qui ont beaucoup de choses à dire et aux gens qu'on aurait beaucoup de difficulté à réunir

pour un groupe de discussion ou lorsqu'il est important d'assurer la confidentialité pour que les répondants s'ouvrent » (Desormeaux, 2002, p. 130). La stagiaire a senti cette confiance des gens lors des entrevues parce qu'ils avaient plus de choses à dire et s'ouvraient plus facilement qu'en groupe. Ce type d'entrevue a donc permis à la stagiaire de faire parler des gens intimidés par le groupe ou par le présence du patron.

J'étais dans une situation qui manquait d'information et Cet Les « focus group » permettent d'avoir des discussions sur des sujets communs en groupe. « L'interaction entre les membres du groupe encourage les répondants à s'exprimer et provoque aussi la manifestation d'opinions contraires » (Desormeaux, 2002, p. 129). Cette technique a été utilisée pour permettre au personnel d'exprimer ses idées et de les débattre. Il a ainsi été plus facile de faire interagir les participants sur des sujets communs qu'en entrevues individuelles. « L'information recherchée est une représentation sociale, partagée par plusieurs personnes. Elle est fort utile lorsqu'on souhaite contrôler par le groupe les représentations sociales qu'on a inférées à partir d'entrevues individuelles, et lorsqu'on veut évaluer leur poids dans la dynamique d'un groupe. » (Van Der Maren, 1996, p. 314). Ce type de rencontre a permis aux participants de débattre d'une vision commune, des forces et faiblesses de l'organisation. Comme elle permet un certain contrôle des interventions, la stagiaire a pu intervenir pour maintenir le thème et éviter les débordements de type personnel.

Enfin, l'observation semi-structurée, a permis à la stagiaire d'identifier certains éléments précis lors de l'observation sur lesquels l'attention devait être portée. Ce type d'observation ne s'est faite que pour les stages d'étudiants où elle devait observer les points suivants : l'intégration des étudiants, le rôle de l'accompagnateur, le rôle de l'organisation et leurs relations entre eux. Les observations alors faites ont été annotées dans une grille ainsi qu'un journal de bord pour pouvoir ajouter ces informations au rapport des risques des stages par la suite.

4.2 Mise en oeuvre des outils

D'abord pour la mise à jour de la situation de l'organisation, la première étape a été la cueillette de données déjà présentes dans l'organisation. La recherche s'est faite d'abord sur les statuts institutionnels de l'organisation et les changements apportés à ceux-ci au cours des dernières années. Dans les registres papier de l'organisation, d'anciens rapports de stage et contrats entre partenaires ont été trouvés ce qui a permis de comprendre l'évolution historique des stages. La stagiaire a trouvé l'information sur la situation du pays et des ONG dans des livres et sites Internet d'organisations internationales.

Par la suite, pour une meilleure compréhension de la situation actuelle de l'organisation, l'intégration au travail de l'équipe a permis l'observation de situations qui ont déterminé les problèmes. La stagiaire a pu constater certains problèmes et phénomènes récurrents au niveau de la gestion de l'inventaire, de l'argent, de l'évaluation des projets, de l'intégration des groupes de stages et observer la façon dont les employés prennent de l'initiative. L'assistance aux réunions et la participation aux activités quotidiennes ont permis de recueillir de l'information informelle sur l'institution et son fonctionnement : information sur les relations internes et externes, organigrammes, etc. La tenue d'un journal de bord quotidien permettait d'enregistrer ainsi l'information la plus pertinente. D'ailleurs, les premières semaines du stage ont été consacrées à rencontrer les différents groupes et organisations afin de bien comprendre leur rôle et leur relation avec l'organisme. Ensuite, la stagiaire a fait des entrevues semi-structurées avec les membres du personnel, mais aussi des membres de différents groupes dans lesquels intervient l'organisation. Le but de ces rencontres était de faire ressortir l'état des relations internes et externes et les problématiques possibles de l'ONG. Toute cette information a permis de formuler un premier rapport, l'analyse organisationnelle, basée sur les concepts de Kast & Rosenzweig (1972). Ensuite, la stagiaire a présenté à l'équipe les résultats de ce rapport et une discussion de type « focus group » a suivi pour échanger sur les aspects de cette analyse. Finalement, pour s'assurer de l'information recueillie sur l'état des relations décrites dans ce rapport, la stagiaire a validé ces faits individuellement avec les membres de l'équipe et avec les étudiants stagiaires.

Le second rapport, l'analyse SWOT, a été utilisée dans le processus de la discussion sur la planification stratégique. La stagiaire a d'abord expliqué aux membres de l'équipe cet outil pour qu'ils puissent savoir à quoi il peut servir, mais aussi pour qu'ils puissent l'utiliser eux-mêmes dans leurs sous-organisations⁵ ou groupes d'intervention. Ensuite, la stagiaire a exposée l'analyse faite de façon dynamique au groupe, c'est-à-dire en laissant place aux interactions de chacun. Cet exposé est basé sur la précédente analyse et les entrevues individuelles semi-structurées qui ont permis de ressortir les quatre éléments suivants de l'organisation, soient : ses forces, ses faiblesses, ses opportunités et ses menaces. Avant de présenter son analyse, la stagiaire a demandé la participation de tous les membres du personnel en brainstorming de deux sous-groupes pour savoir ce qui ressortaient de ces divers éléments pour l'organisation. L'échange s'est ensuite poursuivi en groupe dans un débat d'idées, fort enrichissant dont la stagiaire a pris note des commentaires apportés. La suite a été de reprendre et verbaliser ce qui venait d'être dit et en ressortir les points importants. En dévoilant sa propre analyse, la stagiaire a apporté sa vision extérieure de l'organisation.

Le plan de diffusion est basé, lui, sur les deux analyses précédentes, donc en partie sur les mêmes méthodes. Avant la remise finale de ce rapport, la stagiaire a présenté aux membres de l'équipe, sous forme de « focus group », les résultats du plan de diffusion. Le but étant de prendre le pouls de l'équipe face à chacune des recommandations proposées. La stagiaire a ainsi ajouté la proposition des cartes d'affaires personnelles utiles pour la représentation des membres. Cette rencontre a permis de mieux s'adapter à leurs besoins réels, tout en leur faisant des suggestions auxquelles ils n'avaient pas pensé.

Le rapport sur les risques, quant à lui, est basé en grande partie sur l'expérience vécue en tant que stagiaire antérieure et comme accompagnatrice. Les fondements de ce rapport ont d'ailleurs été établis avant le présent stage. L'observation semi-structurée s'est soldée par l'observation terrain des stages, de l'intervention de l'équipe auprès des stagiaires et des relations qu'ils entretenaient, pour renchéir le travail déjà commencé. La

⁵ Par sous-organisations on entend les organisations dans lesquelles prend part ayni Dessarrollo; auxquelles il participe et influence les enjeux, mais qui ne sont pas directement de ses groupes d'intervention.

participation aux activités des stagiaires et l'intervention dans diverses situations problématiques (accueil, choc culturel, difficultés de communication linguistiques, coordination des activités de stage et détermination des mandats) ont été les outils pour mieux comprendre les récents problèmes des stages. Des entrevues individuelles semi-structurées ont permis de recueillir opinions, recommandations et solutions des membres de l'équipe, stagiaires et accompagnateurs. Ensuite, un « focus group » sur les recommandations trouvées a été mis en place pour favoriser l'échange entre les membres du personnel afin de s'accorder sur les mesures à prendre. Le principal partenaire canadien, le CSI, a aussi pris part à une des discussions partageant ses opinions sur les recommandations faites par l'organisation sur la sélection, la formation, l'accueil et l'intégration des étudiants en stage au Pérou.

4.3 Population choisie

Les entrevues semi-structurées ont été menées auprès de deux des six employés. Pour expliquer cela, les critères d'ancienneté et de distance sont de mise. Premièrement, la moitié de l'équipe se situe à environ 36 heures d'autobus du bureau chef. Comme ce sont des entrevues semi-structurées, elles se voulaient en direct pour pouvoir inter-changer efficacement avec le personnel sur les différents thèmes. Deuxièmement, la moitié de l'équipe était du nouveau personnel, intégré durant la période même du stage. Pour ces trois nouvelles personnes, aucune question n'a été dirigée vers elles, vu leur méconnaissance de l'organisation et de ses problèmes. Enfin, on négligeait ainsi l'entrevue d'une seule personne qui aurait pu être utile qui se trouvait trop loin pour les besoins de la cause. Toutefois, une rencontre rapide et l'envoi de quelques questions par courriel à cette personne a permis de tenir de son point de vue. Le directeur, lui, s'est voué à plusieurs entrevues semi-structurées, car par manque de temps, l'entrevue a dû être interrompue plusieurs fois. Cependant, lors des « focus group » toute l'équipe était présente à la conversation, quoique l'argumentation des plus anciens était plus importante et imposante. Pour les autres entrevues avec les différentes organisations, six personnes ont été interrogées provenant toutes d'organisations diverses. Aussi, quatre des étudiants stagiaires ont participé à des entrevues, ainsi que deux de leurs accompagnateurs.

4.4 Limites des outils utilisés

Comme l'information qui est retirée est qualitative et que la plupart du temps elle laisse place à l'interprétation, le biais pourrait être fort. De plus, elle est consciente des différences culturelles qui existent entre les deux cultures. Un biais demeure à ce niveau, cependant, le fait d'avoir vécu plus d'un an au Pérou, lui donne des connaissances sur la culture pouvant faciliter son intégration à l'équipe. L'importance du lien de confiance établi a aussi dû favoriser les échanges. C'est entre autres pour cela que les entrevues et les « focus group » sont venus plus tard au cours du stage, pour laisser le temps à cette relation de se créer. Toutefois, le biais interculturel ne peut être négligé : l'équipe étant identifiée à la culture péruvienne et la stagiaire à celle nord-américaine. Pour la question de la langue espagnole, la maîtrise parfaite semble avoir aidé à comprendre les subtilités du langage, mais il n'est pas dit qu'il n'y a pas eu des manquements à cet égard.

Lors des entrevues individuelles, tout comme dans les « focus group », la méconnaissance des membres du personnel de certains aspects de l'organisation ou de son environnement laisse place à des réponses biaisées par ce manque. On remarque ainsi l'importance des plus anciens dans ce type de rencontre, leurs interventions ont autant de contenu que de poids. Lors des entrevues, une autre possibilité de distorsion dans les réponses, est la peur de non-confidentialité de leurs aveux et l'impact qu'ils pourraient avoir sur leur travail ou leur contrat de travail. Il est parfois difficile de faire ressortir certains points dans un tel contexte. C'est à force de chercher, de constater ou de poser des questions que certains aspects peuvent finalement ressortir. Pour ce qui est des limites des données déjà existantes, la fiabilité des informations trouvées reste toujours douteuse. Il est toujours mieux de vérifier l'information avec d'autres sources afin de s'assurer d'avoir de la bonne information actuelle, car elle peut être fausse ou distordue de la réalité. La recherche de données sur l'organisation était, elle, limitée par la perte subie de fichiers électroniques, disparus ou effacés par mégarde.

5. RÉSULTATS

Suite au mandat, les réalisations majeures sont la production de quatre rapports. Ceux-ci sont disponibles dans l'ONG péruvienne Ayni Desarrollo pour plus de détails⁶. Dans les paragraphes suivants, les éléments clés de ces rapports sont énoncés pour une meilleure compréhension du contexte. En plus de cela, plusieurs stratégies suggérées dans ces rapports ont permis de poser des actions concrètes dont l'effet positif se fait ressentir dans l'organisation. Une vue d'ensemble, suivie d'une analyse et une critique de ces résultats sont développées pour les rapports exposés suivants les résumés.

5.1 L'analyse organisationnelle

5.1.1 Résumé du rapport sur l'analyse organisationnelle

En fait, en plus de formaliser de l'information sur l'organisation, l'analyse organisationnelle a permis de donner une vue d'ensemble de l'état actuel de l'organisation et ainsi faire ressortir certains problèmes. D'abord à l'interne, la raison d'être de l'organisation est peu connue par le personnel. Ils n'ont pas lu les statuts institutionnels de l'organisation et, selon les entrevues, connaissent mal la nouvelle mission que s'est donnée l'organisation. Au niveau technologique, les méthodes de gestion de l'inventaire et de l'argent sont peu rigoureuses. Chacun a sa méthode et il y a peu de contrôle sur cette gestion. Pour l'inventaire, tous et chacun peuvent s'y servir, employés, stagiaires ou autres personnes de passage. Au niveau de la structure, tous les employés ont le même statut hiérarchique. Cependant, la gestion de plus gros budgets dans les projets donne une importance à cette personne sur les autres, sans toutefois monter dans la hiérarchie. Il se crée une hiérarchie informelle parce que les autres lui donnent plus d'importance. La hiérarchie verticale, est très forte et la différence de pouvoir marquée. Les employés savent qui est le patron et le respectent. Ils ne contestent jamais et prennent pour acquis tout ce que le patron commande. Au point de vue psycho-

⁶ Pour les contacter, vous pouvez communiquer avec le docteur Luis Alberto Alanoca à l'adresse suivante : rodialb@yahoo.es

social, ils décrivent leurs relations entre les employés comme bonnes et harmonieuses, l'ambiance d'équipe en témoigne. L'esprit d'équipe semble bon à cause de la communication qu'ils ne négligent pas. Les méthodes de l'organisation facilite d'ailleurs ces échanges : réunions et courriels. Les employés valorisent tous leur travail et se donnent entièrement à celui-ci, ils le démontrent par le temps et l'argent investi. Le seul problème de cet aspect semble que les employés se sentent peu valorisés de la part de leur employeur par la façon dont il donne ses commentaires sur le travail. Dans le sous-système gestion, les employés critiquent les méthodes d'évaluation et de rendement qui sont peu présentes dans l'organisation ou faites de façon informelle, sans qu'ils en soient tenus au courant.

Les problèmes majeurs qui ressortent dans leurs relations externes sont au niveau de l'image organisationnelle et de la gestion des stages d'étudiants. Les relations sont généralement bonnes avec les différents groupes avec lesquels l'organisation entretient des liens. Elle le fait d'ailleurs avec plusieurs organisations depuis des années et a permis, par sa renommée, à s'intégrer à de nouveaux groupes, entre autres dans le monde municipal. Les stagiaires sont le premier groupe à critiquer les projets sur leur mandat de stage, leur famille ou la gestion du budget qui est faite. Cela est un problème qui se répète d'années en années depuis que l'organisation offre des stages. Enfin, Ayni Desarrollo a réussi à se faire une place parmi les organisations en santé communautaire au Pérou, mais cette unique facette de l'organisation demeure au sein de la population. Pour accroître sa renommée, elle doit rectifier et amplifier sa position dans le monde locale avec une image qui reflète ses valeurs, le bon nom et logo : Ayni Desarrollo.

Tous ces renseignements ont déjà permis le début d'une réflexion sur les problèmes de l'organisation et suite à cela, s'ensuivra d'ailleurs des modifications à la planification stratégique. Ce rapport se veut donc un outil dans la construction de cette nouvelle planification et des projets à venir. Cette analyse est d'autant plus pratique qu'avec l'arrivée de trois nouveaux employés dans une si petite équipe, cela leur donne des points de repère sur le fonctionnement de l'organisation. Cette schématisation permet aussi aux partenaires d'avoir une base de données actualisée sur le travail et les relations que

l'organisme entretient. L'utilité sera entre autre prouvée, lors de son usage avec de nouveaux stagiaires. Cette information recueillie servira de base lors des formations aux stagiaires pour véhiculer l'image réelle de l'organisation et de ses relations. Espérant ainsi faciliter leur compréhension des faits, et leur intégration plus rapide à leur arrivée.

5.1.2 Analyse des résultats

Pour ce rapport, les employés ont surtout critiqué la façon dont certaines choses y étaient écrites. Lors de l'explication des relations, les faits identifiés étaient trop directs et devaient être nuancés pour éviter de cibler des personnes dans ces relations. Une fois retravaillé, le rapport a été reçu, selon la perception de la stagiaire, avec beaucoup d'intérêts puisque celui-ci a été diffusé par la suite à deux des partenaires de l'organisation afin qu'ils possèdent eux aussi cette information actuelle.

5.1.3 Critique des résultats

En fait, Kast & Rosenzweig est un bon modèle à suivre pour connaître une organisation et en faire une analyse détaillée de part les aspects qu'il permet d'observer. Toutefois, certaines difficultés ont été rencontrées face à ce modèle. D'abord, l'identification des éléments dans un contexte chargé de relations informelles permettait difficilement de bien les cibler pour les entrer dans un modèle. Par exemple, la description du jeu de pouvoir entre employés était complexe, donc difficile à cerner. La stagiaire a bien compris que tous les sous-systèmes de ce modèle sont en interrelations les uns avec les autres, par contre dans certains cas, les multiples relations entre les sous-systèmes étaient difficiles à expliquer pour un élément identifié. Par exemple, dans l'équipe, en général, il y a un bon esprit d'équipe. Selon l'information recueillie, pour le sous-système psychosocial, les relations entre les membres sont décrites comme bonnes et harmonieuses. Cependant, les employés ne se sentent pas valoriser dans leur travail par leur supérieur hiérarchique, ce qui affecte leur travail et leurs relations entre eux et avec leur environnement externe. Les commentaires amenés par le patron affectent les employés par ce qu'il dit, mais aussi par sa façon de le dire. Cela touche en fait la relation

hiérarchique établi entre ces deux niveaux, soit un aspect du sous-système structure. Ce qui crée un lien très fort entre le sous-système structure et psycho-social pour les relations interpersonnelles des membres de l'équipe. De plus, le sous-système technologique est aussi concerné par cet aspect. En effet, se sentant peu appréciés, les employés négligent leurs méthodes de travail, car ils savent qu'ils n'auront pas de reconnaissance de leur supérieur. Ainsi, un sous-système étant toujours en interrelation avec un ou plusieurs autres, il est complexe d'expliquer pour tous les éléments toutes ses interrelations avec les différents sous-systèmes. Pour ce modèle, deux adaptations ont été faites pour s'adapter au contexte. D'abord, dans l'aspect micro environnement, les aspects : direction, culturel, financier, sociologique et technologique ont été abordés dans la description des organisations, sans être traités individuellement. La façon dont les organisations ont été décrites regroupait cependant tous ces thèmes. L'ajout d'un septième élément au niveau macro environnement a été fait pour décrire un point important non traité : l'aspect environnement. Celui-ci est un enjeu important du contexte extérieur de l'organisation qui influence ses actions.

5.2 L'analyse SWOT

Le second rapport sur l'analyse SWOT a bel et bien été réalisé et laissé à l'organisation. Il a permis de donner un outil de travail lors de la discussion sur la planification stratégique et sera réutilisé comme point de référence lors de sa formulation écrite. En formant l'équipe à ce modèle, la stagiaire a laissé un nouvel outil dont la bonne compréhension a déjà permis à l'équipe de le mettre en application dans leurs groupes de travail. Prouvant bien son utilité, il pourra ainsi servir dans leurs sous-organisations ou groupes d'intervention. De plus, lors d'une discussion durant cette formation, il s'est permis un débat d'idées sur les différents sujets concernant l'organisation, ce à quoi ils sont normalement restreints. Cela a permis de partager une vision et une compréhension commune de la situation de l'organisation, d'autant plus importantes que désormais trois nouveaux membres font partie de l'équipe.

5.2.1 Résumé du rapport de l'analyse SWOT

Tous les membres s'entendent maintenant sur une vision commune des forces et faiblesses de l'organisation, ainsi que des opportunités et menaces. En effet, ils s'accordent pour dire qu'une des forces de l'organisation est l'esprit d'équipe, ce qui encourage et facilite le travail à exécuter dans les communautés. Les principaux facteurs de cet esprit est, selon eux, la bonne communication et l'implication de chacun dans leur travail. Au niveau du soutien de l'organisation, le directeur facilite et maintient la formation de ses employés en fonction des nécessités des enjeux du travail par des cours, par exemple, de langues et sur les droits humains. L'organisation a aussi construit sa force sur l'acquisition d'établissements fixes (bureau chef et salle communautaire) et de matériel facilitant le travail de ses employés : bureaux, ordinateurs, Internet et matériel didactique. Les faiblesses sont au niveau de la gestion de l'argent et de l'inventaire, car tous les employés la font à leur manière et il y a peu de contrôle sur ce qui se fait. Pour l'inventaire, tous, autant employés qu'étudiants stagiaires, peuvent se servir à volonté dans le matériel mis à leur disposition. Ce qui occasionne abus et gaspille du matériel, et donc des coûts importants pour l'organisation. Le personnel en fonction connaît peu ou mal les tâches et limites de leur travail, ce qui restreint leurs initiatives, disent-ils. Ils affirment aussi avoir peu de valorisation de leur supérieur ce qui n'aide pas outre mesure à prendre des initiatives. Selon eux, l'équipe est trop petite pour faire tout le travail à réaliser, et ils n'ont pas assez de support administratif pour les aider dans l'avancement de leurs projets. Au point de vue de l'organisation, ils jugent que l'image d'Ayni Desarrollo n'est pas toujours représentée à son meilleur dans les divers groupes d'intervention ou événements, soit pour le manque de représentativité ou les mauvaises rumeurs qui circulent à son sujet. De même, leurs projets avec des étudiants stagiaires canadiens ne sont pas vus à leur meilleur, car il y a beaucoup de critiques lors de l'évaluation. Presqu'à tous les stages, les étudiants ont de sérieux reproches à faire à l'organisation, tant sur les familles, les mandats qu'ils exécutent, la gestion de l'organisation et celle des budgets. Tout le personnel s'accorde à dire que les liens entretenus avec les autres ONG et organisations locales sont une porte d'entrée à de belles opportunités pour l'avenir. En entretenant ces relations, ils pourront créer une

nouvelle force et développer de projets novateurs. Sa forte relation avec le CSI de Sherbrooke, lui offre une place de choix tant qu'au support financier et organisationnel qu'apporte cette ONG. Ayni Desarrollo est aussi reconnue pour son bon travail dans les communautés, ce qui lui donne un pouvoir d'influence sur ces groupes pour l'avenir. Les menaces qu'elles considèrent les plus importantes sont l'irrégularité des projets et des ressources financières qui amènent insécurité pour les membres de l'équipe et pour l'organisation. Une opportunité tout comme une menace, les fonds provenant en grande partie du CSI, Ayni Desarrollo considère qu'il y a un risque majeur pour la survie de l'organisation s'il y a une brisure de cette relation. De même, comme le CSI dépend principalement des fonds de l'ACDI, l'ONG péruvienne est donc sous l'emprise des considérations que prendra cette organisation pour l'avenir au point de vue de son financement, mais aussi de ses règles de gestion imposées.

La participation du patron a joué un grand rôle dans ce débat et les explications données sur ces quatre aspects de l'analyse SWOT. Cet échange a enfin permis d'aborder certains problèmes non résolus ultérieurement entre les deux niveaux hiérarchiques, dont entre autres, la non-valorisation de leur travail ressentie par les employés. Selon ces derniers, suite à cette discussion, une amélioration a été observée dans les relations hiérarchiques de travail. Le directeur accorde maintenant une attention à la façon dont il amène les commentaires sur le travail des employés. La stagiaire a donc eu un rôle d'animateur lors de la rencontre, mais aussi de facilitateur pour aider les deux parties à bien exposer leur point de vue.

5.2.2 Analyse des résultats

Selon les dires et agissements des membres du personnel, la perception de cet outil, a été plutôt bonne. Leur participation active lors de la formation à cet instrument l'a bien démontré. Ils ont posé des questions, se sont intéressés et ont animé le débat sur les quatre points face à l'organisation. Le pressenti de la stagiaire, c'est qu'ils avaient besoin eux aussi d'un outil pour faire l'analyse de leurs différents groupes d'intervention, mais de plus, ils se sentaient concernés par les différents aspects abordés touchant

l'organisation. Selon leurs témoignages, ils ont apprécié avoir leur mot à dire et se sont sentis interpellés par les différents sujets amenés lors de la formation.

5.2.3 Critique des résultats

Pour l'analyse SWOT, le modèle suivi était plus dirigé vers l'entreprise privée. Les éléments qui expliquaient ce concept étaient davantage adaptés à ce type d'institution et non à une organisation de type ONG. La faiblesse de ce modèle se situe donc dans le vocabulaire utilisé qui touche plus au domaine privé que celui d'une organisation comme une ONG. Enfin, certaines informations rencontrées définissaient ces concepts pour une organisation. La combinaison des deux formes d'explications a permis une meilleure adaptation pour la situation.

5.3 Plan stratégique de promotion

5.3.1 Résumé du plan stratégique de promotion

Comme l'ONG a revu ses statuts institutionnels en 2005, elle a par le fait même, modifié son nom en lien direct avec sa nouvelle mission en développement, soit Ayni Desarrollo. L'image établie par l'organisation était reconnue par les autres organisations en tant qu'ONG qui travaille avec les communautés dans le domaine uniquement de la santé, d'où le nom qu'elle portait à l'époque : Ayni Salud. Cependant, ses orientations se sont élargies pour toucher l'environnement et la gestion de coopératives afin d'augmenter ses possibilités de financement. Toutefois, le nom et l'image que l'organisation projettent demeurent axés sur la santé. Les gens de la communautés et des autres organisations ne voient pas les changements imposés à l'organisation, car celle-ci utilise encore son ancien logo dans plusieurs de ces documents : papeterie, dépliants publicitaires, etc. Ces changements sont d'ailleurs importants pour accroître la visibilité de l'organisation et le nombre de projets. C'est pourquoi des mesures ont été prises pour modifier cette image et les perceptions erronées qu'ont les gens sur l'organisation.

Le plan stratégique de promotion a permis de faire des suggestions quant à la promotion et la communication de l'organisation. Certaines mesures ont directement été appliquées durant le séjour de la stagiaire dont en voici quelques exemples. D'abord, une nouvelle banderole avec le logo et le nom de l'organisation a été réimprimée. Il s'agit là d'un outil utile de représentation dans les foires et les événements où la présence de l'organisation est requise. D'ailleurs, à la suite des recommandations, l'équipe porte maintenant une attention particulière aux événements auxquels elle pourrait assister et à la façon dont elle y sera représentée. Ayant compris que l'image et la visibilité sont importantes pour une ONG qui cherche à se faire connaître davantage, les membres de l'équipe ont mis les conseils en pratique. Ils ont entre autre revu, avec la participation de la stagiaire, le dépliant institutionnel afin d'en imprimer une nouvelle série. Dans ce mode de renouvellement de l'image, ils ont aussi refait toute la production de dépliants informatifs qu'ils diffusent, profitant par la même occasion pour insérer leur nouveau logo. Ils portent désormais une attention spécifique à tous les dépliants ou informations que les autres organisations produisent en leur nom ou sous son financement. Ils s'assurent entre autre du contenu, de l'orthographe et de la présence de leur logo ou d'une mention de leur organisation. Ils portent ainsi davantage intérêts à toute l'information qui circule sur l'organisation. La priorité est maintenant de promouvoir une image juste et de véhiculer de la bonne information au sujet de l'organisation.

5.3.2 Analyse des résultats

Si les autres rapports ont suscité beaucoup d'intérêts de la part du personnel, celui des stratégies de promotion l'était moins. La perception de la stagiaire, c'est qu'ils ne comprenaient pas que le dossier était prioritaire, alors que d'autres problèmes importants de l'organisation demeuraient sans action, telle que la gestion des stages. Selon le plan stratégique, l'organisation en était à cette étape. L'engouement s'est développé un peu plus tard, lors de la construction de ces stratégies puisque les employés pouvaient y participer activement lors des « focus group ».

5.3.3 Critique des résultats

Le plan de promotion, quant à lui, a aussi suivi un modèle précis, celui d'un plan de communication de marketing intégré, selon Desormeaux (2002). Le problème était de suivre ce modèle d'analyse puisque l'organisation n'a pas d'objectifs promotionnels, marketing ou de relations publiques établis. En fait, elle n'a pas la seconde étape de ce plan qui est de répondre à l'argumentaire marketing. La stagiaire est donc allée en fonction des connaissances acquises en cours de stage. Selon les dires du directeur, ces objectifs ont été pensés pour la *Politique d'image institutionnelle*, mais n'auraient pas encore été écrits. Les propos du directeur ont ainsi servi de base pour construire la suite de la planification stratégique de promotion. Pour améliorer la promotion de l'organisation, plusieurs actions ont été posées comme le démontrent les résultats. Toutefois, la contrainte de temps et le manque de financement ont limité l'ampleur des projets qui ont été faits. C'est dans ces circonstances, entre autre, que des projets tels que l'élaboration d'un site Web et l'impression de cartes d'affaires ont été mises de côté faute de financement.

5.4 Plan de diminution des risques des stages

Ce rapport consistait à mettre en garde l'organisation contre les différents risques que celle-ci encourt. Suite à cette analyse, les risques identifiés sont sur le financement, la réputation, la sécurité, l'intégration de l'expérience et des connaissances. Pour arriver à cette conclusion, un ensemble d'enjeux de l'organisation ont été mis en interrelation, selon le modèle de Bhopal (Pauchant & Mitroff, 1995) pour faire ressortir ceux qui étaient les plus critiques. Suite à cela, certaines mesures ont été amorcées pour les restreindre. Désormais, un meilleur suivi est fait avec les familles qui reçoivent des stagiaires. L'établissement de critères de sélection des familles, d'une rencontre de formation, suivi d'une description de leur famille, ont permis lors des évaluations de mieux cibler les interventions. Une rencontre mensuelle est maintenant exigée pour s'assurer du bon fonctionnement familial et de l'intégration des stagiaires. De fait, l'impact de ces actions sur les stages est important, car des mesures immédiates sont

prises dès le dévoilement d'un problème avec la famille. De même, pour faciliter leur intégration et leur lien avec leur famille d'accueil, des fiches descriptives des étudiants sont envoyés aux familles afin de les connaître et pouvoir communiquer avec eux avant leur arrivée. La grille d'évaluation des stages a aussi été revue pour mieux s'adapter aux besoins de l'information à recueillir. En fait, tout le système d'évaluation des stages a été refait. L'évaluation se fait maintenant régulièrement et formellement avec les participants du stage et leurs accompagnateurs. Le contact avec l'organisation a aussi été resserré puisqu'il était vu comme une faiblesse de l'organisation face aux stages. À la suite de problèmes récurrents, l'organisation, avec la participation de la stagiaire, a établi une liste de normes de sécurité à respecter. Lors d'une rencontre de groupe, les explications de ces règles ont été énoncées aux étudiants dans le but d'influencer leur comportement à la prudence. Enfin, plusieurs autres recommandations au sujet des stages ont été rédigées, mais elles concernent davantage l'organisme partenaire canadien. Par exemple, certains critères de sélection pour les stagiaires et les accompagnateurs ont été établis afin d'éviter des problèmes lors de leur séjour au Pérou.

Après la réalisation de ce rapport, plusieurs intervenants se sont vus intéressés par ses conclusions. En effet, l'organisme partenaire a demandé le rapport afin de tenir compte de certaines recommandations et de les mettre en application. De même, le département d'une institution scolaire, un autre partenaire, a aussi fait cette demande, pour savoir dans quelle mesure ce dernier pourrait intervenir dans ce processus de diminution de ces risques.

5.4.1 Analyse des résultats

Au niveau des stagiaires, des familles et du partenaire sherbrookoïse, cela signifie plus de formalités puisque plus de documents seront à remplir. Pour ces groupes de personnes, cette gestion peut leur sembler plus complexe, mais l'organisation espère ainsi renforcer son système de gestion des stages. Pour celle-ci, ces nouveaux outils sont essentiels quoique leur demandant aussi plus de travail pour les gérer. L'équipe avait déjà commencé à appliquer certaines mesures (par exemple, vérifications des mesures de

sécurité avec les familles) pour faciliter leur travail et éviter les critiques de leur gestion des stages de la part des parties prenantes aux stages. L'accueil de ce rapport venait donc renforcer leurs démarches entamées.

5.4.2 Critique des résultats

Les concepts théoriques démontrent que les stages ont une grande implication dans les risques que l'ONG encourt. Les outils tels que les entrevues et les « focus group » ont permis de démontrer que ces risques étaient majeurs et qu'il fallait intervenir. De même, certaines pistes de solutions ont, de fait, été avancées. Le modèle de Bhopal utilisé, donne une méthode pour faire l'analyse des risques, cependant, les solutions demeurent subjectives à la stagiaire. La théorie des risques prévoit qu'il faut créer soi-même des solutions adaptées aux besoins du milieu. Le niveau de consultation à chercher à ce que ce soit le plus près possible des nécessités. Quant à l'analyse des cindyniques, ce groupe de personnes qui a conçu une analyse comparative afin de trouver à quel niveau se situe les risques entre deux organisations (Kervern, 1998), son utilité dans ce cas se voit remise en question. En effet, l'ONG péruvienne a peu de pouvoir sur son partenaire. Les recommandations qui ressortent sont difficilement applicables puisque que Ayni Desarrollo ne peut pas imposer des changements à son partenaire pour diminuer les différences entre les deux organisations et ainsi réduire les risques qui subsistent.

Cependant, d'autres options ont été envisagées, avec davantage de temps et de ressources, d'autres moyens plus efficaces pourraient être mis en application. Par exemple, la sélection des étudiants et accompagnateurs pourrait passer par un test psychologique et linguistique en espagnol, ce qui coûterait en temps et en argent pour les organisations responsables. Ces options ne sont toutefois pas complètement écartées pour l'avenir, cependant, la distribution des ressources et le financement devront être revus avant que cela puisse se réaliser.

6. CONCLUSION

Au cours des dernières années, l'organisation a connu plusieurs changements qui ont influencé le rythme de croissance de cette dernière. Pour cela, elle a dû s'adapter aux nouvelles circonstances, ce qu'elle a fait tout récemment en proposant un nouveau plan stratégique pour l'organisation. Toutefois, pour mener à bien les changements proposés, l'organisation avait besoin de support dans cette démarche. C'est dans ce contexte que le mandat de la stagiaire a été défini. Le but étant d'aider à la gestion et la mise en place de ces nouvelles stratégies. Tout d'abord, en réalisant une analyse de la situation organisationnelle pour connaître l'état de l'organisation. Ensuite, elle avait besoin d'une analyse pour connaître ses forces et ses faiblesses, mais aussi les opportunités et les menaces de son environnement pour orienter sa planification. À la suite de ces analyses, voulant continuer de croître dans la bonne voie, un plan de promotion était de mise. Et enfin, dans la même ligne d'idées, la diminution des risques des stages devrait faciliter la gestion, mais aussi augmenter le nombre de ses projets. Les conclusions de ces rapports permettent dans ressortir perceptions, critiques et apprentissages pour chacun de ceux-ci.

Le premier rapport consistait donc à la remise d'une analyse organisationnelle selon le modèle de Kast & Rosenzweig qui se compose en trois parties : analyse interne, externe, du macro et micro environnement. Pour l'environnement interne, cette analyse a permis de connaître l'état des relations hiérarchiques et interpersonnelles entre employés. Ces relations sont en général bonnes et le travail d'équipe est une des valeurs les plus prisées. Une très forte dynamique d'équipe existe entre les membres du personnel qui est soutenue, entre autres, par l'excellente communication qui y règne. Au niveau externe, le micro environnement a donné l'ensemble des relations avec les différents partenaires et les groupes d'intervention de l'organisation. Ces relations sont variables d'un groupe à un autre passant de très bonnes à médiocre dépendamment des circonstances. Le macro environnement, lui, a permis de situer l'organisation dans son environnement externe, par rapport à son milieu. Un environnement qui laisse peu de place et de pouvoir à de petites ONG au Pérou. C'est pourquoi l'organisation doit se tourner vers l'étranger, dont le Canada, pour obtenir du soutien administratif et financier. Pour la stagiaire, cette analyse

a donc permis une meilleure compréhension de la situation organisationnelle globale. Cela a ainsi permis d'identifier des problèmes et solutions pour la suite du travail, entre autres sur l'image organisationnelle et la gestion des stages, pour enfin permettre la rédaction des rapports qui ont suivi. La première analyse devient donc la référence de l'information sur l'organisation et ses relations puisqu'il représente une vue d'ensemble de l'état actuel de l'organisation.

Le deuxième rapport, sur la base de l'outil SWOT a permis d'aller en profondeur dans l'analyse de la situation afin de classer l'information recueillie précédemment avec l'analyse organisationnelle. Cet outil a permis de regrouper sous forces, faiblesses, opportunités et menaces ces informations, et ainsi identifier les problèmes de l'organisation pour cibler l'intervention qui y sera faite. Les conclusions de ce rapport ont permis de faire ressortir les problèmes au niveau de l'image organisationnelle et des risques des stages. À la suite de ces conclusions, la stagiaire a élaboré les deux rapports qui ont suivi, soit un plan stratégique de promotion et un sur la diminution des risques des stages.

À la suite des analyses précédentes, la promotion de l'organisation semblait dans un état pitoyable. Suite à sa nouvelle *Politique d'image institutionnelle*, l'organisation semblait toutefois intéressée à changer ses stratégies. Le plan de promotion qui a donc été mis sur pied visait à améliorer l'image de l'organisation. Dans ce rapport, on retrouve des stratégies pour atténuer les mauvaises perceptions de l'extérieur face à l'organisation et accroître sa visibilité dans les autres organisations et dans les événements pertinents. Plusieurs actions ont été prises, mais on y suggère, entre autres comme solutions, le changement de l'ancien logo pour le nouveau, ou encore, le nouveau nom sur la papeterie.

Dans le rapport sur la diminution des risques des stages plusieurs outils sont avancés pour faciliter l'intégration des étudiants, limiter les risques pour leur sécurité et permettre une bonne perception de l'image organisationnelle qu'ont les parties prenantes aux stages. On y parle d'une meilleure gestion des familles d'accueil, des mesures de sécurité à prendre

dans le mode de vie péruvien, et des critères de sélection et d'évaluation des participants aux stages. Tout cela dans le but de réduire les problèmes de gestion des stages et l'atteinte à l'image organisationnelle.

La stagiaire a eu un rôle a joué tant au niveau de l'analyse, de la présentation des explications de ces rapports, que dans l'implantation de quelques unes des solutions. Son travail a permis de faire avancer différents points de l'organisation. La suite logique des quatre rapports a permis d'être cohérent dans la réalisation du travail, mais aussi de toucher divers aspects, soit l'analyse, la formation du personnel, la promotion et la gestion des stages. Un stage très intéressant puisque diversifié, mais aussi dans une ambiance accueillante et ouvert à cette consultation. La connaissance des lieux, du personnel et de l'organisation ont grandement aidé à l'intégration et a permis de telles réalisations durant le stage. La confiance s'est bien établie avec les membres du personnel quoique plus difficile au départ, le contexte étant chargé de relations interpersonnelles complexes entre les membres. L'aspect interculturel n'a pas trop nuit au déroulement du stage, même si à l'occasion des différences au niveau des opinions, des valeurs et des façons de travailler pouvaient se sentir. La plus grande difficulté a cependant été d'être l'entremise des deux cultures, soit celle canadienne et celle péruvienne. En fait, à la venue d'étudiants stagiaires canadiens qui vivaient leur choc culturel et la non-compréhension de l'équipe péruvienne de cette situation, la stagiaire s'est sentie prise entre la réalité de ces deux mondes. Expliquer les comportements d'un groupe à l'autre s'est avéré plus difficile que prévu. La bonne connaissance de deux cultures permettait de donner les explications nécessaires, sans toutefois avoir des changements de la part de l'un ou l'autre des groupes. Le temps a néanmoins arrangé quelque peu les choses, mais ce sentiment d'être prise entre deux mondes que l'on connaît et apprécie, a été lourd à supporter. Sinon, à tous les points de vue le stage a été agréable. L'ambiance de l'équipe, leur travail, la dynamique et la place accordée à la stagiaire ont été exceptionnels. Cette expérience a permis d'apprécier le travail d'équipe, à l'étranger, et surtout, d'apprécier donner de la formation et de faire de l'animation de groupe.

En conclusion, Ayni Desarrollo est une ONG péruvienne dans un contexte dont son environnement extérieur ne favorise pas ce genre d'organisation de petite taille. L'aide des gouvernements ne vient pas et la bureaucratie gouvernementale imposée n'est rien pour aider ces organisations. Celles-ci doivent se tourner vers les fonds étrangers pour subsister. Une ONG comme Ayni Desarrollo croit aux valeurs d'aide, de coopération et de développement durable. Si elle veut continuer à promouvoir et agir dans ces domaines, elle doit maintenir des projets novateurs et développer des stratégies conséquentes au maintien de son financement. En prévision de l'avenir, et avec l'impact d'acteur majeur tel que l'ACDI, Ayni Desarrollo a décidé de modifier sa planification stratégique pour être plus adapté au contexte local, national et international. Les projets de stages reliés étroitement à son financement sont donc une priorité pour l'organisation. Désormais, d'autres sources de financement sont aussi envisagées pour combler les besoins de croissance de l'organisation. Une nécessité pour préserver sa renommée, mais aussi faire face aux grandes organisations humanitaires internationales. Dans cette visée, l'image institutionnelle devenait un point à revoir.

Enfin, c'est ainsi que la stagiaire a eu comme mandat d'abord de faire des analyses de la situation avec l'analyse organisationnelle (Kast & Rosenzweig) et SWOT. Pour amener à structurer, organiser et suggérer des stratégies applicables aux stages et à la promotion de l'image organisationnelle. Ce stage a pris toute sa valeur dans les apprentissages mutuels faits de part et d'autre. La stagiaire est satisfaite du travail accompli et le partenaire le semble aussi puisque les suggestions de ces rapports ont déjà démontré des améliorations dans l'organisation. De plus, les retombées se propageront non seulement à l'organisation, mais aussi au sein de son réseau puisque deux de ses principaux partenaires ont demandé la coopération de la stagiaire pour le suivi de ces analyses. Ce qui démontre l'ouverture d'esprit qu'ils ont face aux changements des recommandations apportées. Cela pourrait enfin permettre de solidifier avec plus de force ce réseau et laisser la chance à de petites organisations comme Ayni Desarrollo de faire sa place.

BIBLIOGRAPHIE

ACDI (2006). « Coopération canadienne en matière de développement », *Coopération et développement* [en ligne], Ottawa, Gouvernement du Canada [réf. du 25 juillet 2007], < <http://geo.international.gc.ca/latin-america/peru/development/dev-fr.asp> >.

ADLER, Nancy (1994). *Comportement organisationnel – Une approche multiculturelle*, Ottawa, Éditions Reynald Goulet inc., Collection Perspective internationale, 324 p.

APCI (2007). « Quiénes somos », [en ligne], Pérou, Gouvernement du Pérou [réf. du 25 juillet 2007], < <http://www.apci.gob.pe/portal4/index.html> >.

BOLLINGER, Daniel, Geert HOFSTEDE (1987). *Les différences culturelles dans le management, Comme chaque pays gère-t-il ses hommes?*, Paris, Les Éditions d'organisation, 260 p.

CAPRIOTTI, Paul. « Comunicacion e imagen institucional » [en ligne], Avellaneda [réf. du 25 juillet 2006]. < <http://www.unlz.edu.ar/catedras/s-relac-human/a-avellan.htm> >.

CENTRE D'APPRENTISSAGE INTERCULTUREL(2005). « Cour pré-départ pour stagiaires internationaux – CSI –Pérou », Institut canadien du service extérieur.

COLBERT, François, Robert DESORMEAUX, Marc FILLION et René GENDREAU (2002). *Gestion du Marketing*, 3^e édition, Boucherville, Gaetan Morin éditeur, 460 p.

COLLERETTE, P., DELISLE, G. et PERRON, R. (2002). « La dimension du pouvoir et le choix d'une stratégie », *Le changement organisationnel, Théorie et pratique*, Les Presses de l'Université du Québec, 173 p.

CSI (2002-2004). « Qui sommes-nous? », *À propos du CSI*, [en ligne], Sherbrooke [réf. du 25 juillet 2006]. < <http://www.csisher.com/apropos/index.html> >.

DE KETELE, J.-M et X. ROEGIERS (1996). « Méthodologie du recueil d'informations. Fondements des méthodes d'observation, de questionnaires, d'interviews et d'études de documents ». *Méthodes et Sciences Humaines*. Troisième édition. Paris, Bruxelles : De Broeck Université.

DEMORGON, Jacques (1996). *Complexité des cultures et de l'interculturel*, Paris, Éditions Économica, 318 p.

KAST, F. E. et J.E. ROSENZWEIG (1972). "General systems theory: Applications for organizations and management." *Academy of Management Journal*. 15(4): 451.

KEALY, Daniel J. et David R. PROTHEROE (1995). *Les collaborations interculturelles : pour une coopération nord-sud plus efficace*, Centre d'apprentissage interculturel, Institut canadien du service extérieur.

KEALY, Daniel J (2001). *L'efficacité interculturelle: une étude des conseillers techniques canadiens à l'étranger*, Centre d'apprentissage interculturel, Institut canadien du service extérieur.

KERVEN, G. Y. (1998). « Une perspective historique et conceptuelle sur les sciences du danger : les cindyniques » dans *Introduction aux cindyniques, ouvrage collectif sous la direction de Jean-Luc Wybo*, 201 p.

KOTLER, DI MAULO, ARMSTROMG, CUNNINGHAM et WARREN (1998). *Le Marketing, De la théorie à la pratique*, 2^e édition, Boucherville, Gaetan Morin éditeur, 487 p.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC (2003). « Section 4—Processus de réalisation », *Méthodologie de gestion de projet*, [en ligne], [réf. du 18 déc. 2006]. < <http://www.services.gouv.qc.ca/fr/publications/enligne/guide/realisation.pdf> >.

MORENO TOVAR, Guadalupe (2003). « Como definir una buena imagen personal e institucional », *El poder de la imagen publica*, [en ligne], Mexico, No 59 de Victor Gordo, Editorial Edamex [réf. du 18 déc. 2006]. < <http://www.miespacio.org/cont/gi/imaper.htm> >.

NOISEUX, Yanick (2005). « Les indicateurs sociaux dans les Amériques (1990-2005) » [en ligne], Observatoire des Amériques, Montréal, Université du Québec à Montréal [réf. du 25 juillet 2007]. < http://www.er.uqam.ca/nobel/ieim/IMG/pdf/dossier_indicateur_pauvrete_vf.pdf >.

OCDE (2007). « Statistiques de l'aide, Recipient Aid Charts, Pérou » [en ligne], [13 août 2007]. < <http://www.oecd.org/dataoecd/23/42/1882858.gif> >.

PAUCHANT, T. et MITROFF, I. (1995). « La réalité systémique des crises : le cas de Bhopal », dans *La gestion des crises et des paradoxes*, chapitre 2, Éditions Québec-Amérique, p.59-101, 327 p.

PNUD (2002). « Classement IPH des pays, 2000 », [en ligne], Wikipédia, [réf. du 25 juillet 2007]. < http://fr.wikipedia.org/wiki/Classement_IPH_des_pays%2C_2000#Classement_IPH1_des_pays_en_d.C3.A9veloppement >.

PNUD (2002). « Classement IDH des pays, 2000 », [en ligne], Wikipédia, [réf. du 25 juillet 2007]. < http://fr.wikipedia.org/wiki/Classement_IDH_des_pays,_2000#Pays_.C3.A0_faible_d.C3.A9veloppement_humain_.280.2C5_.3E_IDH_.E2.80.94_36_pays.29 >.

PREBLE, J.F. (1997). « Integrating the Crisis Management Perspective into the Strategic Management Process », *The Journal of Management Studies*, vol. 34, n° 5, p.769-791.

VAN DER MAREN, J.-M. (1996). *Méthodes de recherche pour l'éducation*, Deuxième édition. Éducation et formation. Fondements. Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal.

VULPE, Thomas, Daniel KEALY, David PROTHEROE et Doug MACDONALD (2000). *Profil de la personne efficace sur le plan interculturel*, Centre d'apprentissage interculturel, Institut canadien du service extérieur.