

TABLE DES MATIÈRES

Section 1

Objectifs académiques du stage	1
Avant-propos	3
Introduction	6
1. Description de l'organisation	8
1.1 Son mandat	9
1.2 Environnement	10
1.3 Structure	10
1.4 Ressources	12
1.5 Service d'affectation du stage	13
A) Environnement interne	14
B) Environnement externe	14

Section 2

2. Description sommaire du mandat	16
3. Problématique	16
4. Revue de littérature	18

Section 3

5. Méthodologie	19
5.1 L'entrevue individuelle	19
5.2 L'observation (participative et systématique)	19
5.3 Participation aux groupes de réunion	20
5.4 Réunions informelles	20

6. Modèle adopté	21
6.1. Explications du modèle	22
6.1.1 Buts	22
6.1.2 Structure	22
6.1.3 Relations	23
6.1.4 Compensation	23
6.1.5 Leadership	23
6.1.6 Mécanismes de facilitateurs	24
6.2 Limites du modèle	24
7. Analyse et résultat	25
7.1 Au niveau de l'organisme Alternatives	25
7.2 Au niveau du programme jeunesse Alternatives	26
8. Diagnostic du programme jeunesse Alternatives	27
1) Points forts du PJA	27
2) Points faibles du PJA	28
 Section 4	
9. Recommandations	31
9.1 Sommaire des recommandations	32
10. Réflexions sur le stage	37
11. Conclusion	38
Bibliographie	40
Annexes	42

INTRODUCTION

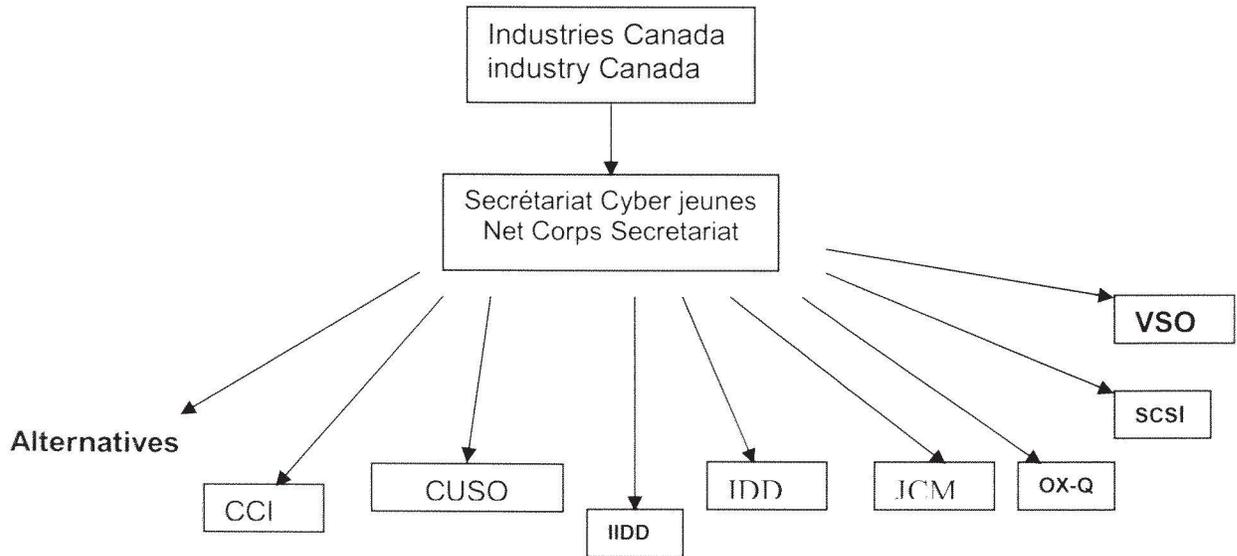
Les organisations, aujourd'hui, qu'elles soient publiques ou privées, sont appelées à composer avec un environnement globalisé, qui leur exige à revoir constamment leur stratégie. Pour celles qui évoluent dans le domaine international, dont Alternatives, la pression se fait encore plus vive, compte tenu qu'elles doivent offrir, non seulement, un produit de qualité, mais aussi composer avec le contexte culturel de chacun des États partenaires, tout en privilégiant une bonne coopération.

Le programme jeunesse Alternatives représente l'une des plus importantes activités de l'organisme Alternatives. Il existe depuis la fondation de ce dernier et vise à encourager des jeunes canadiens et immigrants de toutes catégories sociales à développer leur capacité, mettre en valeur leur savoir-faire en réalisant un stage de douze à seize semaines à l'étranger, en technologie de l'information et la communication (TIC), après une formation pré départ de huit semaines, donnée sur place et sanctionnée par une attestation d'études collégiales (AEC).

Ce programme évolue dans le cadre d'une vaste coalition dénommée "Cyber jeunes/Nets corps", composée de neuf organismes et financé par le gouvernement fédéral à travers le ministère Industrie Canada. Le tout est coiffé par le Secrétariat Cyber jeunes, dont voici la composition :

- 1) Alternatives
- 2) Carrefour canadien international (CCI)
- 3) CUSO (Service universitaire canadien d'outre-mer)
- 4) Institut international de développement durable (IIDD)
- 5) Internet des droits humains (IDH)
- 6) Jeunesse Canada Monde (JCM)
- 7) Oxfam-Québec
- 8) Société canadienne de santé internationale (SCSI)
- 9) Volunteer Services Overseas (VSO)

Organigramme de la coalition cyber jeunes



Le Secrétariat de la coalition détient le mandat d'agir au nom et pour ses membres. Ces derniers, en revanche, ont l'obligation d'y soumettre leurs budgets à temps. Ensuite, le Secrétariat se charge à son tour de produire la demande de financement auprès des bailleurs de fonds, puis le répartir suivant le budget qui a été préalablement soumis par chacun des membres.

Notre rapport sera reparti comme suit :

La première section sera consacrée à la description de l'organisme, en précisant son mandat, présenter sa structure et son environnement, ses ressources, tant sur le plan humain, matériel que financier. Ensuite, nous décrirons le service auquel le stagiaire est affecté, avec ses particularités et le rôle de chacun des intervenants.

Dans la deuxième section, on retrouve une description sommaire du mandat et l'exposé de la situation problématique du programme jeunesse Alternatives, telle quelle a été décrite par la mandataire. Nous procéderons ensuite la revue de littérature, en tenant compte des données, des documents disponibles et des informations recueillies des différents acteurs et partenaires impliqués dans le processus.

La troisième section présente en détails la méthodologie qui a été adoptée pour notre cueillette d'informations. Nous présentons également un modèle, le cadre conceptuel, sur lequel est basée notre analyse, et notre diagnostic du programme jeunesse Alternatives. Et enfin, la quatrième section, sera consacrée aux recommandations, suivent les conclusions, les références bibliographiques et les annexes.

1. Description de l'organisation

Alternatives est une organisation non gouvernementale canadienne (ONG) fondée en 1994, grâce à une fusion de trois de ses paires, notamment le Centre d'information de documentation sur la Mozambique, le centre d'études arabe pour le développement et le centre d'études et des ressources sur l'Asie du Sud. Soulignons que l'organisme est connu également sous l'appellation de : « Réseau d'action et de communication pour le développement international »; ce qui a favorisé à la fois son extension internationale en

matière de solidarité, de coopération, de justice sociale et le développement de son programme jeunesse Alternatives.

1.1 Mandat

L'organisme Alternatives s'intéresse particulièrement à la coopération internationale, notamment en matière de droit, de justice sociale, de démocratisation, d'éducation, de la famine, de l'égalité entre les sexes et autres. Présent dans plusieurs pays, à travers le monde, dont en Afrique, en Amérique latine, au Moyen-Orient et en Asie, son intervention est dédiée essentiellement sur le développement humain.

Cependant, son volet local (Canada, Québec) n'est pas, non plus, à négliger. En effet, l'organisme est reconnu pour son action, en initiant un vaste programme de sensibilisation, d'informations et d'éducation du public québécois et canadien sur les différents enjeux tant politique, économique que social liés au bien-être des citoyens, au développement humain et autres. En témoignage le journal Alternatives qui distribue mensuellement 50.000 exemplaires et offre une multitude d'informations tant sur l'actualité internationale, nationale que culturelle. C'est là, une stratégie développée par l'organisme pour faire passer son message. À travers cette campagne, Alternatives entend aussi influencer les politiques du gouvernement fédéral canadien et celui du Québec sur les valeurs que l'organisation met de l'avant en termes d'égalité, de justice et de respect envers les États du Sud. L'Alternatives s'engage également à s'impliquer activement aux politiques à caractère social, à la question environnementale, au respect des droits de la personne, à la démocratie, à l'intégration et l'accueil des immigrants.

L'action de l'organisme est axée particulièrement dans des endroits et pays où les couches les plus vulnérables de ces sociétés sont quotidiennement frappées par la pauvreté, la discrimination, l'exploitation, la violence, l'injustice et la guerre. Donc, l'organisme vise, entre autres, à renforcer la coopération avec les partenaires locaux, en les soutenant dans leurs démarches qui consistent à encadrer l'action entreprise par ces derniers.

Pour la conduite et la réalisation de ses projets, Alternatives mise sur la collaboration de ses partenaires tant du côté financier que du côté des ressources humaines et techniques.

1.2 Environnement

En tant que système ouvert, appelé à traiter avec différentes composantes, l'organisation se doit de donner une ligne directrice. L'Alternatives est dirigé par un Conseil d'administration composé de treize (13) membres élus par l'Assemblée générale réunie une fois l'an ; dont un président, une vice-présidente, un trésorier, un secrétaire, une relationniste et sept (7) membres conseillers. Cependant, sa gestion quotidienne est assurée par un directeur général nommé par le C.A, assisté d'un Conseil exécutif, composé de trois membres, dont le directeur général, des programmes et des services administratifs. Ce dernier se fait lui aussi assisté d'un Conseil de coordination (COCO), composé de cinq membres, dont les trois mentionnés plus haut, plus deux représentants du syndicat.

1.3 Structure

L'Alternatives compte trois départements respectifs, vingt-six employés réguliers à temps plein, des contractuels à temps partiels, des occasionnels et gère un budget annuel de 4 987 450 dollars canadiens (exercice terminé le 31 mars 2006)¹

- 1) La direction des services administratifs comprend l'exécutif, regroupe tous les services internes (comptabilité, chargé de gestion financier, réception et l'agent d'entretien) et gère toutes les activités quotidiennes relatives au fonctionnement de l'organisme.
- 2) La Coordination de la mobilisation et communication (MOB-COM) qui s'occupe de tout ce qui a trait à l'information (journal Alternatives), à la levée de fonds, à l'employabilité et autres...se rapporte directement au directeur des programmes.

¹ Alternatives, voir exercice fiscal terminé le 31 mars 2007

3) Et enfin, la coordination des programmes d'outre-mer, qui, elle aussi, travaille sous la supervision immédiate du directeur des programmes et est en charge de tout ce qui touche le volet international : coopération, solidarité, développement et supervise le travail des différents chargés de projets internationaux. Alors que les directives et les politiques à adopter le sont par la direction générale.

À cette liste, s'ajoutent d'autres postes techniques, tels :

- Le service comptable
- Le service de la gestion financière
- La coordination des projets d'outre-mer
- La coordination des communications et de la mobilisation
- Les responsables du journal Alternatives
- La responsable de la lavée de fonds
- Le service de l'employabilité
- Les responsables de la formation

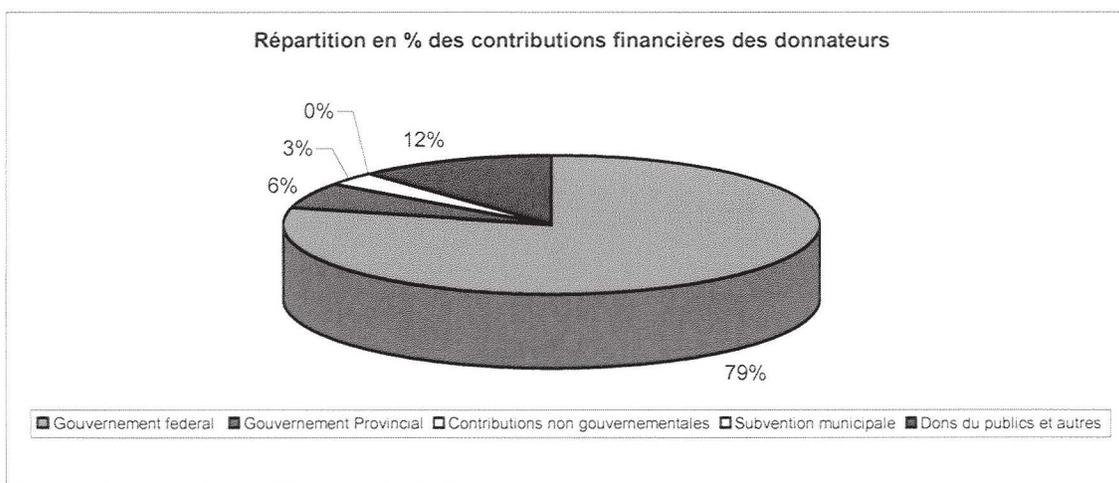
Les chargés de projets tant à l'interne qu'à l'externe constitués d'une panoplie de gestionnaires- fonctionnaires recrutés par l'organisme sur la base de compétence tant théorique, pratique qu'expérimentale, pour gérer, diriger et mener les projets générés par ce dernier. Et enfin, le service de la réception.

Certes, dépendamment du type de projets en cours ou des mandats à réaliser, le personnel administratif connaît des hauts et des bas et peut fluctuer à tout moment, suivant les termes du contrat.

1.4 Ressources

En termes de ressources humaines, tous les projets générés par Alternatives sont assurés par des chargés de projets, engagés à cette fin. On compte, entre autres, les chargés de projets : Haïti caraïbes, Moyen-Orient, Amérique Latine, Inde, Asie et les chargés de projets du jardin sur les toits, du programme stage Alternatives et le chargé de la gestion financière des projets.

Les ressources financières proviennent en majeure partie du gouvernement fédéral canadien, soit 79 %, versé par le biais de l'Agence canadienne de développement international (ACDI) et Industrie Canada. L'autre 21 % vient, notamment, du gouvernement du Québec par l'entremise du ministère des relations internationales (MRI), soit 6 %, des contributions non-gouvernementales qui représentent 3 % et 12 % qui sont recueillis des dons du public, des cotisations, du service de levée de fonds, mis sur pieds par Alternatives, de la contribution des membres, des activités réalisées et de la générosité de certaines personnalités favorables aux valeurs mises de l'avant par l'organisme. (Voir graphique plus bas)



1.5 Service d'affectation du stage

Le stage est réalisé au département du programme jeunesse Alternatives, sous la supervision de la coordonnatrice des programmes d'outre-mer. Il s'agit de l'une des plus importantes entités de l'organisme, en terme d'activités générées. Ce programme est géré par deux chargées de projets qui opèrent sous la supervision immédiate de la coordinatrice des programmes d'outre-mer qui, elle se rapporte au directeur des programmes. (organigramme)

- a) Rôle de la coordinatrice des programmes d'outre-mer : Son rôle consiste à encadrer le travail des chargées de projets du PJA, établir les priorités, donner des directives et s'assurer du bon déroulement des tâches à accomplir et des responsabilités liées à cette fonction.

- b) Quant aux chargées de projets du PJA, leurs tâches consistent, entre autres, à superviser et coordonner toutes les activités liées au programme de stage, telles :
 - Assurer le suivi pour chacun des projets
 - Planifier et gérer le stage
 - Recruter les candidats
 - Préparer et déposer les projets de financement
 - Communiquer, planifier avec les partenaires d'outre-mer
 - Négocier les différents programmes de stage avec les bailleurs de fonds
 - Participer et représenter l'organisme, lors des différentes activités ou d'évènements.

Le programme jeunesse Alternatives entretient également des liens très étroits avec d'autres entités tant à l'interne qu'à l'externe, notamment :

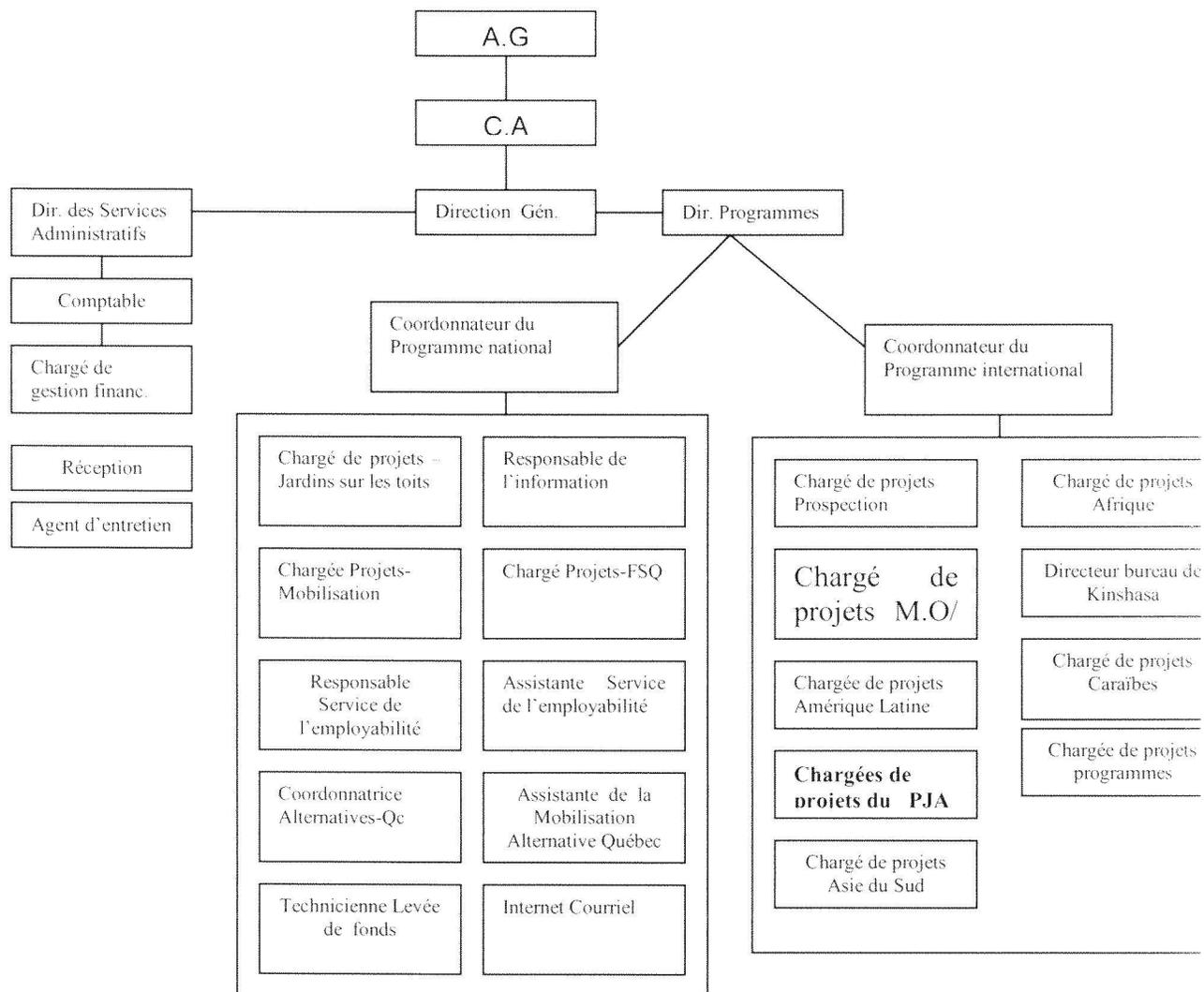
A) Environnement interne :

- La direction des services administratifs
- Le service de la comptabilité
- Le service de la gestion financière des projets
- Les chargés des projets pour les différents pays
- La coordination de la mobilisation et la communication
- Le service de l'employabilité
- Et le service de la levée de fonds

B) Environnement externe :

- Les stagiaires (bénéficiaires / participants)
- Le Secrétariat de la coalition Cyber jeunes / Nets corps
- Les partenaires financiers (ACDI, Industrie Canada)
- Le responsable de la formation pré-départ
- Et les partenaires d'outre-mer

Organigramme de l'organisation



Section 2

2. Description sommaire du mandat

Notre mandat, comme stagiaire, tel qu'il a été convenu avec la gestionnaire en milieu organisationnel, se définit comme suit :

1) effectuer un diagnostic des processus de gestion administrative et du suivi du programme de stage jeunesse Alternatives et un diagnostic sur les rôles et responsabilités de chacune des parties impliquées dans le processus de la gestion du programme;

2) formuler des recommandations sur l'élaboration d'un cadre administratif comportant des outils et mécanismes qui favoriseront une meilleure approche dans la gestion du programme.

3. Problématique

Le programme jeunesse stages Alternatives date de 1994, depuis la fondation de l'organisme. Il représente l'une de ses plus importantes activités de l'institution. Il s'agit d'un programme évoluant à travers d'un vaste projet, regroupant la coalition "Cyber jeunes / Nets corps" visant à recruter des jeunes canadiens (18-30 ans), dans le but d'effectuer un stage à l'étranger².

Ce programme vise, entre autres, à l'employabilité des jeunes, les inciter à s'impliquer, entreprendre une carrière et assurer la relève. Être sans emploi constitue l'une des conditions d'admissibilité. Ce programme vise également à assurer une certaine visibilité au Canada dans le monde, en sa qualité de pays développé et membre du G-8. Les jeunes retenus reçoivent une formation pré départ de neuf semaines, dispensée en deux volets.

²- Cyberjeunes/Netscorp(association regroupant les neuf organismes impliqués au niveau du programme stage international)

Le premier volet de formation dure huit semaines et est assurée par des enseignants du collège d'Ahuntstic, en technologie de l'information et de la communication (TIC), sous la supervision des chargées de projets du PJA. Elle est réalisée dans le cadre d'une entente avec la direction générale de l'organisme.

Quant au deuxième volet d'une semaine, il est offert par le Secrétariat Cyber jeunes, et couvre notamment, la politique, le comportement à adopter et la notion culturelle des pays hôtes. Le tout est sanctionné par une attestation d'études collégiales (AEC). Ensuite, les stagiaires sont déployés, un peu partout dans le monde, notamment dans les pays du Sud pour une durée pouvant aller jusqu'à douze semaines, suivant le terme du contrat, dans le but de partager leurs expériences professionnelles et leur savoir-faire, avec les gens des communautés visées.

Une fois rendus sur place, ils sont accueillis et encadrés par des partenaires locaux d'Alternatives, qui les prennent en charge, en les aidant à s'installer, les orienter, les accompagnant tant au point de vue logistique, structurel que culturel.

Cependant, depuis un certain temps, les responsables du programme disent constatés une certaine lacune au niveau de la gestion du programme; tant du côté interne qu'externe. Ce qui a comme conséquences :

- Des délais d'élaboration et de projets anormalement longs
- Des contacts de mauvaise qualité avec les partenaires impliqués dans la gestion du programme
- Une perte d'expérience et de savoir-faire.

Ces anomalies sont dues à quoi ?

Avant de tenter de répondre à cette question, il s'avère impératif de passer en revue tous les documents et informations auxquels nous avons pu avoir accès.

4. Revue de littérature

Dès notre arrivée chez Alternatives, nous avons entamé une vaste consultation dans le but de connaître l'organisation, ainsi que le cadre et le personnel qui y travaillent.

Les procédés que nous avons utilisé dans cette cueillette d'informations sont, notamment, l'entrevue individuelle, le questionnaire, l'observation et la participation dans des groupes de réunion avec l'instance décisionnelle de l'organisation. Ce procédé nous a permis d'acquérir un certain nombre d'informations pertinentes, devant guider à produire des recommandations appropriées et utiles afin d'essayer de résoudre la situation problématique, c'est-à-dire d'améliorer la gestion du PJA.

En effet, les documents, auxquels nous avons pu avoir accès, nous ont aidé à comprendre la dynamique de l'institution et sa philosophie, tant au point de vue interne qu'externe.

Sur le plan interne, cette philosophie consiste à influencer la politique des deux paliers du gouvernement (provincial et fédéral), sur les mesures à entreprendre pour améliorer la situation sociale des québécois et canadiens moyens.

Sur le plan externe, elle entend combattre, par des moyens pacifiques, toute implication du gouvernement du Canada dans la guerre, mais l'incite plutôt à prendre position contre la pauvreté, la violence et l'exclusion dans le monde.

Les documents qui nous ont été présentés sont, pour la plupart, des rapports annuels de travail produits par l'organisme, ainsi que le journal Alternatives, lequel touche un peu de tout (informations nationales, internationales, culturelles) et qui consacrent une infime petite place aux activités liées au PJA. Les rapports narratifs de certains anciens stagiaires du programme qui fournissent des informations assez ciblées liées au PJA. Ensuite, certains dépliants fournis par le Secrétariat de la coalition cyber jeunes/ Nets corps, Puis, une copie du programme de formation pré-départ en technologie de l'information et de la communication (TIC).

5. Méthodologie

Lescarbeau précise que : « la composante méthodologique comprend une dimension technique. » À ce titre, le consultant est perçu comme un agent de coopération. Aussi, dans le cadre de notre cueillette d'informations, nous avons utilisé plusieurs méthodes et procédés, dans le but d'avoir accès à un maximum d'informations possibles et pertinentes, pour, à la fois, inciter le personnel à coopérer et mieux cerner la problématique du programme jeunesse Alternatives.

Les méthodes que nous avons privilégié, sont notamment : l'entrevue individuelle, l'observation, la participation dans des réunions de groupe, en plus des rencontres et réunions informelles.

L'entrevue individuelle

Cette méthode nous a permis d'avoir un contact direct et sans intermédiaire avec les personnes importantes de l'organisation. Ce procédé représente également pour nous, une bonne façon d'entrée (input), sans précipitation et nous donne, en même temps, l'occasion de nous familiariser avec le personnel administratif de l'organisation.

Avant chaque entrevue, un courriel est adressé à chacune des personnes ciblées, pour lui demander formellement de nous accorder quelques minutes de son temps, pour une entrevue. Dès l'obtention de la confirmation, nous nous assurons de préparer une liste de questions, en rapport avec le poste de la personne et les liens qu'elle entretient avec le PJA. (Voir annexe 1)

L'observation

L'observation est considérée, selon certains chercheurs, "comme l'outil le plus ancien pour la cueillette des données ". Aussi, elle est perçue comme un élément indispensable pour recueillir et évaluer le travail réel de l'individu. Dans le cadre de ce rapport de stage, nous avons privilégié deux types d'observation.

- 1) D'une part, l'observation participative, qui selon, Bogdan et Taylor (1975), "tend à désigner le travail de terrain dans son ensemble, depuis l'arrivée du consultant ou du chercheur jusqu'à son départ".
- 2) D'autre part, l'observation systémique qui, selon les mêmes auteurs, est caractérisée par une recherche d'interactions sociales intenses entre le chercheur et ses sujets, dans le milieu de ces derniers. Et, au cours de cette période, les données sont systématiquement collectées.

Cet outil nous a permis d'acquérir une compréhension globale et critique du personnel administratif, ayant trait avec leur caractère, leur pensée, leur appréhension, en plus d'avoir la possibilité de connaître leurs différentes perceptions. Nous avons privilégié cette pratique, malgré ses limites et son côté passif, parce qu'en observant l'individu dans sa sphère d'activités, cela aide à découvrir sa réaction de façon naturelle et connaître son impact réel sur son travail quotidien.

Participation à des réunions de groupe

Nous avons sollicité et obtenu l'accord du COCO (Conseil de coordination) chez Alternatives, pour participer aux réunions de groupe. Cette initiative encouragée et soutenue par notre superviseure en milieu organisationnel, nous a permis de mieux comprendre la dynamique, les tâches et responsabilités des chargés de projets, ainsi que leurs frustrations, voir même leurs désarrois, qu'ils doivent affronter dans leur gestion quotidienne. Nous avons pensé, aussi, que c'était pour nous, une façon de nous impliquer directement et plonger d'emblée dans l'ambiance qui règne dans l'organisation.

Réunions informelles

Dans notre cueillette d'informations, certaines rencontres et réunions se faisaient de façon informelle. Cela a été le cas avec notre superviseure en milieu organisationnel, à des intervalles assez fréquents, avec le directeur des programmes ainsi qu'avec d'autres intervenants, lors de certains événements à caractère social. Il en est de

même, quand nous avons été invité à participer aux réunions qui devaient avoir lieu à l'extérieur du bureau, notamment, avec le Secrétariat de la coalition Cyber jeunes / Nets corps et certains partenaires d'Alternatives, travaillant dans des bureaux déconcentrés.

6. Modèle adopté

Nous nous sommes inspirés du modèle proposé par P. Collerette (2005) pour asseoir notre diagnostic. Ce modèle explique l'interaction de deux champs de forces pouvant amener à comprendre la dynamique du fonctionnement d'une organisation⁶.

Selon l'auteur, quand un changement organisationnel s'amorce, l'agent (consultant) pourrait se retrouver en présence, d'une part, d'une force restrictive sur laquelle, il ne peut agir, ni supprimer, ni créer trop de pressions, puisque cette dernière l'échappe, étant retrouvée hors de son contrôle. Dans le cadre de notre diagnostic, nous pourrions associer cette force aux bailleurs de fonds.

À l'opposé, il peut aussi exister une deuxième force positive, sur laquelle un contrôle peut être exercé, dans le but de la rendre plus dynamique, mieux organisée pour favoriser, à la fois un meilleur rendement et atteindre le résultat. Nous pourrions parler ici, des chargées de projets du PJA et de tous les intervenants ayant un rôle et une responsabilité dans la gestion de ce dernier.

Le diagnostic organisationnel fait appel à certains principes. Marvin Weisbord, dans un article publié en décembre 1976, dans la revue "Group and organization studies" en a établi, au moins six. Ces points, selon l'auteur, sont interliés et considérés comme les clés du fonctionnement de l'organisation. Il cite :

1. Buts
2. Structure
3. Relations
4. Récompenses

3. Collerette, pierre (2005), le changement organisationnel

5. Leadership
6. Mécanismes facilitatants

6.1 Explications du modèle adopté

6.1.1 Buts

Selon l'auteur, l'organisation n'existe pas pour le plaisir d'exister, qu'il s'agit d'une organisation publique ou privée. Elle détient une mission et a une vocation qui se définit par le service qu'elle est destinée à offrir, ainsi que la clientèle visée, sans oublier son positionnement, sa philosophie et autres. Dans le cas de l'organisme Alternatives, c'est le C.A. (conseil d'administration) qui définit les grandes lignes, la politique à adopter et l'orientation à prendre.

Par contre, au niveau du PJA, c'est la coordinatrice des programmes d'outre-mer qui définit et dicte les priorités, sous la supervision du directeur des programmes. La problématique réside dans le fait que chaque décision doit faire l'objet d'une étude et être approuvée par un conseil. Ce qui rend, le processus parfois long, compliqué et difficile à comprendre. De plus, chaque membre du conseil de coordination (COCO) cumule une multitude de responsabilités.

6.1.2 Structure

La structure d' Alternatives est complexe et fonctionne par programme. Suivant le projet en cours, elle doit traiter avec plusieurs partenaires locaux et internationaux

Quand au PJA, sa gestion est assurée par les deux chargées de projets .Mais, ces dernières se voient aussi obligées de traiter avec tous les autres intervenants, tant à l'interne qu'à l'externe. Une approche complexe, en terme d'orientation et de stratégie claire à adopter

6.1.3 Relations

Le PJA évolue dans une ambiance d'interdépendance, non seulement avec les autres entités de l'organisme, mais aussi avec d'autres partenaires locaux et internationaux. Mais, deux préoccupations sont à prendre en compte :

- a) La tendance de vouloir réaliser des stages seulement en technologie de l'information et de la communication (TIC), sans trop se soucier des besoins réels du partenaire local et l'obsession de l'organisme de vouloir travailler uniquement avec les gens qui partagent sa philosophie.
- b) Le PJA doit sa survie financière aux bailleurs de fonds. Ce qui l'empêche de planifier à long terme et un réel développement de ce dernier.

6.1.4 Compensation

Après avoir observé le fonctionnement du PJA, pendant la durée de notre stage, nous nous sommes rendus à l'évidence que le travail des gestionnaires n'est pas vraiment valorisé. Aucun système de compensation n'existe chez Alternatives. Même les stagiaires du programme se sentent délaissés ou abandonnés à la fin de leur stage. Ce qui ne leur donne plus le goût de continuer d'entretenir d'autres relations, dans le futur avec l'organisme.

6.1.5 Leadership

Il était difficile pour nous, comme stagiaire, de mesurer le leadership des chargées de projets du PJA. Le cadre de gestion ne s'y prête pas, avec une absence de planification stratégique, de directive claire, des outils administratifs et de gestion, en plus d'une confusion à l'interne, par le manque de vision et de communication.

6.1.6 Mécanismes de facilitateurs

Ce facteur, non plus, n'a pas été facile à évaluer, par manque d'informations disponibles à cet effet. En notre qualité de stagiaire, nos moyens étaient limités, des manifestations de méfiance à notre égard. Nous n'avons pas pu avoir accès à toutes les données. Telles, le budget annuel, le système de dépense etc.

D'autre part, dans sa théorie relative à la culture organisationnelle des pays du Sud (PVD), Geert Hofstede met l'accent sur quatre (4) dimensions axées sur :

- l'individualisme contre le collectivisme
- la grande ou petite distance hiérarchique
- le fort ou le faible contrôle de l'incertitude
- la masculinité contre la féminité

Selon l'auteur, chaque dimension est associée à un problème fondamental des sociétés humaines. Cette pratique est, en effet, associée au paternalisme et le système de pilotage a tendance à exercer son autorité et son leadership en bon père de famille. Certes, si la théorie de Hofstede ne s'applique pas entièrement à la culture organisationnelle d'Alternatives, elle nous aide, tout au moins, à comprendre la dynamique qui prévaut dans cet organisme.

6.2 Limites du modèle adopté

Nous avons choisi ce modèle, à cause de sa clarté et son aspect humain. L'organisation étant d'abord et avant tout une entité sociale, qui détient une mission, un but, lesquels consistent à produire des biens et services, en s'appuyant sur la coopération de ses ressources et des groupes qui la composent. À ce titre, le modèle de Weisborg correspond et cadre bien avec notre étude.

Cependant, malgré cet aspect humain et coopératif que prescrit ce modèle, nous pensons, toutefois, qu'une organisation, tout en se montrant ouverte, pour permettre à ses membres de s'innover, doit aussi avoir une certaine hiérarchie. En tant que système, l'organisation est formée d'un tour pyramidal ainsi composée :

- En premier lieu, arrive le sommet stratégique qui définit la politique et les grandes lignes, en terme de directives.
- En seconde position, on retrouve le système de pilotage qui dirige, supervise, contrôle les chaînes de production et fait appliquer la politique de l'organisation. C'est l'instance hiérarchique, le chef d'orchestre.
- Et en troisième lieu, vient l'instance opérationnelle, chargée de faire le travail, produire l'extrait ou mieux le livrable. Elle est chargée de mettre et appliquer tous les projets et programmes générés par l'organisation, suivant les directives qui sont édictées par le système de pilotage ou le système client. En lien avec un standard de qualité préalablement défini, à partir des indicateurs mesurables.

C'est à ce niveau que nous estimons que ce modèle comporte certaines limites, malgré son aspect savant, coopératif et humain.

7. Analyse et résultat

Les différents intervenants que nous avons pu rencontrer, lors de notre vaste consultation, nous ont guidé dans l'analyse suivante :

7.1 Au niveau de l'organisme Alternatives

Après avoir observé la dynamique chez Alternatives, nous nous sommes rendus à l'évidence qu'aucun individu, quelque soit son poste, n'exerce pas vraiment un pouvoir réel, en terme de prise de décision, dans la mesure où il se fait toujours assisté par des collaborateurs immédiats ou des collègues réunis en conseil. Le manque de savoir-faire et le souci constant de vouloir toujours travailler et coopérer avec des anciens amis et

les gens partageant la philosophie et le point de vue d'Alternatives ont tendance à rendre le fonctionnement de l'organisme, plutôt lent et moins dynamique.

L'objectif poursuivi et mis de l'avant par Alternatives évolue dans une ambiance, un peu floue, caractérisée par un désir d'avancer, mais sans trop savoir où vouloir se rendre effectivement. Aujourd'hui, en matière de gestion, l'accent est, plutôt, mis sur le résultat, le leadership, l'innovation et non sur le respect des règles et des principes. N'y-a-t-il pas là, une opportunité pour l'application de ce que Peter Senge (1990) avance dans son livre : « Les organismes doivent intégrer des compétences nouvelles s'ils veulent devenir des organisations intelligentes. »

7.2 Au niveau de programme jeunesse Alternatives

La grande majorité des intervenants que nous avons rencontré ou interviewé, des chargés de projets, en passant par la coordination des différents programmes jusqu'à la direction générale, reconnaissent que le programme jeunesse Alternatives fonctionne, mais, non sans difficulté, tant au niveau organisationnel que structurel.

Les trois témoignages suivants représentent l'ensemble des témoignages. Un résumé des plus pertinents se retrouvent à l'annexe (5). L'une des gestionnaires du programme, qui fut notre superviseure au début du stage, a dressé un tableau très sombre de la gestion du PJA; au point de précipiter sa décision de quitter, malgré, précisait-elle, que l'emploi cadrerait bien avec sa formation. Elle a pris soin, cependant, de dresser une liste de recommandations et de points à améliorer pour la survie du PJA.

La coordinatrice de la mobilisation et de la communication (MOB-COM) se dit préoccupée par l'absence de suivi et d'encadrement des stagiaires. Elle ajoute que la majorité d'entre eux n'éprouvent aucun sentiment, ni le besoin de coopérer en aucune façon avec Alternatives après leur stage. Pourtant, l'objectif de cet initiative, plus précisément de l'unité qu'elle coordonne vise, entre autres, à se rapprocher de ces jeunes, les affecter à des tâches de bénévolat, les sensibiliser sur les enjeux sociaux, politiques et économiques poursuivis par Alternatives, non seulement sur le plan national canadien, mais aussi au niveau international.

La coordinatrice des programmes d'outre-mer, qui est en même temps la chargée de projets pour l'Amérique Latine, nous a décrit les difficultés auxquelles, elle est confrontée quotidiennement pour maintenir le cap et permettre au programme jeunesse Alternatives de continuer de fonctionner. Elle précise que ses préoccupations sont énormes.

- 1) À cause de l'incertitude qui persiste pour le maintien du programme. Ce dernier ne bénéficie pas d'un financement à long terme de la part des bailleurs de fonds (ACIDI / Industrie Canada)
- 2) Par rapport aux responsabilités et à la charge de travail que la gestion du programme implique et s'ajoute à ses responsabilités. Elle doit assumer pleinement son rôle et sa fonction comme chargée de projets pour l'Amérique Latine. En plus d'être obligée d'assumer le poste de coordinatrice des programmes d'outre-mer et de s'impliquer dans plein d'autres activités, telles : son statut de membre du COCO et son appartenance au mouvement syndicaliste. De plus, elle est devenue, suite au départ de madame Lavigne, notre superviseure en milieu organisationnel.

8. Diagnostic du programme jeunesse Alternatives

Avant de procéder à ce diagnostic, il s'avèrerait utile de revoir les points forts et les points faibles du programme.

1) *Points forts du PJA*

Nous avons précisé dès le départ que l'objectif poursuivi par le programme jeunesse Alternatives était noble. Le fait que ce dernier vise à l'employabilité des jeunes en leur permettant de bénéficier d'une formation et en leur offrant une allocation financière de deux-cent-cinquante (\$250) par semaine et pour la durée de stage. Le stagiaire doit, cependant, accepter de procéder à une levée de fonds pouvant atteindre jusqu'à mille (1000 \$) dollars, pour supporter une partie des dépenses. Sous peine de se faire couper une partie de son per diem, à la fin de son stage.

Le programme permet aux jeunes bénéficiaires d'acquérir une certaine expérience de travail et leur donne l'occasion de mettre en œuvre et de prouver leur capacité professionnelle, en contribuant à monter un site web avec les partenaires d'outre-mer ou les communautés visées.

Si certains participants se disent mécontents et ne cachent pas leurs frustrations, en revenant de leur stage, d'autres, cependant, seraient prêts à refaire l'expérience si cela dépendait d'eux. (voir annexe 4)

« Le stage jeunesse Alternatives offrirait l'occasion souvent rêvé pour comparer notre mode de vie d'ici, par rapport à ce qui se fait ailleurs, dans le monde », a déclaré, l'un des participants. Du même coup, il permet aux participants d'explorer le monde international, selon d'autres témoignages recueillis. Certains stagiaires expriment même leur satisfaction d'avoir contribué à mettre sur pieds des petits projets de développement dans la communauté où s'effectuait leur stage, en l'espace de peu de temps.

2) *Points faibles du PJA*

Après avoir observé et participé à de multiples rencontres, tant au niveau interne qu'externe, nous nous sommes rendus à l'évidence que le PJA fonctionne dans un contexte plutôt informel et sans directive clairement définie, ni planification réelle. Ce qui rend sa gestion, à la fois, compliquée et floue.

À l'interne, les rapports avec les autres entités de l'organismes sont déficients. La coordination avec les différents chargés de projets qui travaillent au sein de l'organisme est absente. Au fait, ces derniers sont appelés à jouer un rôle important au niveau de l'encadrement des stagiaires déployés sur le terrain (outre-mer), sans toutefois prendre la place ou remplacer les partenaires des pays hôtes. Dans la réalité, c'est loin d'être le cas.

Le PJA fonctionne dans une vase clos, trop isolée par rapport aux autres programmes et départements évoluant au sein de l'organisme. C'est un peu la réalité qui est perçue, également, au niveau de la gestion des autres sous-système, notamment la coordination de la mobilisation et de la communication, le service de l'employabilité et les chargés de projets du programme jardin sur les toits. Les seuls liens plus formels sont, surtout, pour

la reddition de comptes avec la direction des services administratifs, le service de la comptabilité et le chargé de la gestion financière des projets. Une façon de s'assurer que les dépenses sont bien effectuées. Ensuite, il y a le service de la levée de fonds qui lui aussi, entretient un certain rapport avec le PJA, pour le volet de la levée de fonds, en termes d'orientation et d'encadrement technique du stagiaire, pendant cette période. Compte tenu que cela fait partie également du mandat.

Processus de recrutement.

Les stagiaires représentent les principaux concernés, voir les bénéficiaires du PJA. Le programme est fait et conçu pour eux. Autrement dit, la PJA doit sa survie aux jeunes désireux d'effectuer un stage à l'étranger en TIC et aux bailleurs de fonds qui encouragent et appuient financièrement le programme. Cependant, selon le propre constat des deux chargées de projets du programme, plusieurs difficultés structurelles surviennent quant vient le temps de procéder à cet exercice.

Le recrutement se fait en ligne, sur le site d'Alternatives, section stages, une fois que l'accord de contribution est approuvé . Le candidat intéressé est invité à procéder à cet exercice. Si sa candidature est acceptée, il reçoit un courriel du PJA, le convoquant à une rencontre d'informations.⁵

Ensuite un comité composé du personnel Alternatives, dont les chargées de projets, se réunit pour procéder à la sélection des candidats. Cette sélection est réalisée, cependant, sous les bases de certaines conditions, dont celles de voyager à l'extérieur du Canada et effectuer le stage dans les conditions plutôt peu confortables et de contribuer aux frais y afférents, c'est-à-dire d'accepter de faire une levée de fonds pouvant atteindre jusqu'à mille dollars, par stagiaire. Une fois que cet exercice ait été complété, les candidats sélectionnés doivent présenter leurs documents d'identité et ceux relatifs à leurs formations scolaires, pour pouvoir commencer la formation pré-départ.

4. Accord de contribution : financement approuvé par le bailleur de fonds.

L'une des problématiques réside dans le fait que les informations affichées sur le site d'Alternatives, plus précisément dans la section stages, sont tout simplement incomplètes et ambiguës .

D'autre part, le contenu et le squelette de la formation pré-départ qui est dispensée aux stagiaires sélectionnés ne sont pas affichés sur le site d'Alternatives. Aucune information n'est disponible à cette fin, pouvant expliquer, de façon succincte, les grandes lignes du cours. Au fait, ces informations s'avéraient utiles, dans la mesure où elles contribueraient à éviter et empêcheraient toute mauvaise surprise, d'indignation ou de frustration de la part des intéressés.

Les témoignages qu'on a pu recueillir de certains stagiaires ayant participé au programme, se font souvent critiques, tant du côté des gestionnaires du programme qu'au niveau de l'encadrement sur le terrain.(voir annexe 5)

Ils sont critiques par rapport à la formation pré départ qui ne cadrent pas, le plus souvent avec le mandat à réaliser sur le terrain. Faudrait-il rappeler que les stagiaires ont reçu une formation en technologie de l'information et de la communication (TIC). Et le mandat consiste à monter un site web. Il arrive que l'objectif du mandat se transforme seulement, une fois que le stagiaire se débarque sur le terrain du pays hôte où son stage est affecté.

Certains prétendent qu'ils n'ont bénéficié d'aucun support et se sentaient délaissés par le soi-disant partenaire local, en débarquant sur cette terre étrangère, qu'ils ignorent totalement. D'autres vont jusqu'à penser qu'ils se sentaient tout seulement utilisés à des fins financières, c'est-à-dire en permettant à l'organisme de ramasser de l'argent .

Cependant, à côté de ces critiques, de l'incertitude et des points qualifiés de faibles, le PJA existe et fonctionne. Chaque année, une soixantaine de jeunes sont sélectionnés et déployés à travers le monde pour vivre cet expérience.

Session 4

9. Recommandations

Dans notre souci de bien faire, de créer des outils et mécanismes adéquats, afin d'amener des solutions, jugées pertinentes pouvant améliorer la gestion du PJA. Nous présentons nos recommandations dans un tableau à quatre (4) colonnes, en rapport avec la problématique, les causes et des pistes de solution.

9.1 Sommaire des recommandations

Problèmes de :	Causes	Pistes de solution	Recommandations
Stratégie organisationnelle	<ul style="list-style-type: none"> - Manque de savoir –faire du personnel - Inexpériences des chargées de projets du PJA 	<ul style="list-style-type: none"> - Revoir la mission et les objectifs du PJA - Donner des cours de formation continue aux chargées de projets - Mettre en place un système d'évaluation - Impliquer tous les chargés de projets et le personnel administratif dans le processus 	Six, sept, huit, puis dix (a, b, c, d, e)
Coordination des équipes et confusion	<ul style="list-style-type: none"> - Cumul des tâches, postes et fonctions - Tendance de vouloir tout contrôler 	Faire appel à de nouvelles synergies- Créer des postes en fonction des besoins de l'organisme	Deux et trois
Inefficacité	Structure administrative floue	Mettre en place des outils administratifs et de gestion adéquats	Un, dix et quatorze
Des partenaires outre-mer	Relations partisans- Manque de cohérence	Formaliser les relations- Responsabiliser ou rechercher d'autres partenaires- Mettre en place un système de communication appropriée	Cinq, neuf et dix
De formation	Contenu du cours inapproprié	Revoir la structure de la formation pré départ- Mettre l'accent sur l'élément culturel	Quatre, onze et douze

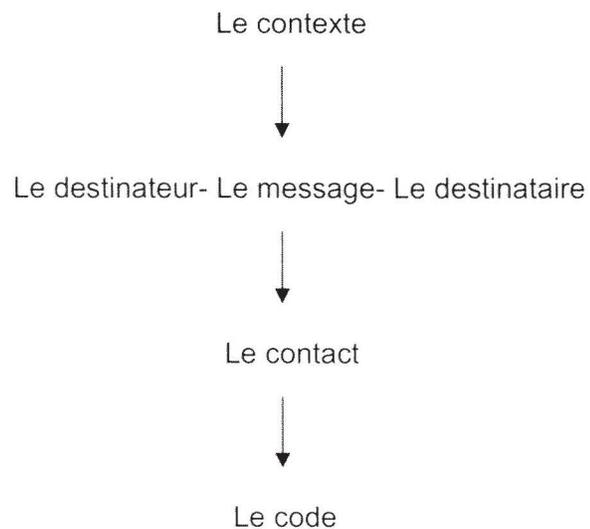
Le programme jeunesse Alternatives est appelé est appelé à subir certaines transformations majeures, dans un avenir proche. Le Secrétariat de la coalition Cyber jeunes/ Net corps devrait disparaître et tout passerait sous le contrôle de l'ACDI.

Dans ce contexte et suite aux échanges, aux différents témoignages que nous avons pu obtenir tant de la part des stagiaires, des partenaires locaux que des cadres et chargés de projets chez Alternatives, nous proposons les recommandations qui suivent :

- 1) Que la direction générale de l'organisme Alternatives exerce son leadership, ses habiletés ainsi que tous les moyens dont elle dispose pour négocier une entente à long terme avec les bailleurs de fonds. En instaurant une relation de confiance entre la direction générale et ces deniers. Et ce, dans le but, non seulement, de diminuer la pression constante que subissent les gestionnaires, mais aussi pour permettre au PJA de faire une réelle planification.
- 2) Que le directeur des programmes se réunisse , au moins une fois par semaine avec la coordinatrice des programmes d'outre-mer et les chargées de projets, pour planifier, définir les grandes lignes, les priorités du PJA.
- 3) Que la coordinatrice des programmes d'outre-mer s'assoit avec les chargées de projets pour élaborer un document devant servir de boussole et de référence, dans lequel se retrouveront tous les instruments et les directives expliquant de manière claire et détaillée la mission, le but et les objectifs du programme jeunesse Alternatives. Ce document devra recevoir l'aval de la direction générale de l'organisme et du COCO.
- 4) Que les efforts consentis par le stagiaire et le travail accompli soient plus valorisés. Qu'un système de suivi soit mis en place par l'organisme pour permettre à ce dernier d'avoir un feed-back. Qu'il soit informé sur le partenaire outre-mer, le mandat et l'objectif du stage. Qu'une bibliothèque garnie de documents relatifs à la gestion de projets, la coopération et le management international, en particulier sur le facteur culturel soit mis sur pieds par l'organisme.

- 5) Que le système d'informations soit géré avec plus de professionnalisme, pour établir une communication plus efficace avec les différents chargés de projets de l'organisme et favoriser une meilleure coordination. Voilà, à cet effet, un modèle proposé par Roman Jacobson.

Modèle de la communication de Jacobson :



Selon l'auteur, la communication doit, absolument, passer par un processus et peut-être découpé en plusieurs phases :

- 1) la source
- 2) les codeurs
- 3) le canal
- 4) le décodeur
- 5) la destination
- 6) la rétroaction

Chez Alternatives, malgré le système de communication "intranet " privilégié par l'organisme, que nous applaudissons d'ailleurs, il reste, cependant, beaucoup à faire en cette matière, notamment au niveau des différentes entités de l'organisme et des partenaires outre-mer. Le système de communication doit absolument faire l'objet d'une révision en profondeur pour s'assurer d'une coordination efficace.

Tenant compte du phénomène de la mondialisation, où gérer devient tout simplement une question de survie. Il est recommandé également qu'un système de formation continue soit établi, notamment **en gestion de projets internationaux** et sur **la notion de la diversité culturelle**, à l'intention des chargés de projets. Cela leur permettra de comprendre les enjeux et s'adapter aux transformations constantes qui se développent au niveau de la coopération internationale.

- 6) Établir des partenaires efficaces, développés en fonction d'alliances stratégiques
- 7) Consolider les compétences de l'équipe en fonction d'un plan concerté axé sur l'innovation;
- 8) Rechercher des solutions reposant sur le partage d'expertise.

- 9) Afin d'éviter toute mauvaise surprise et diminuer toutes éventuelles frustrations, nous recommandons que le site internet d'Alternatives soit réorganisé. Que toutes les informations relatives au PJA puissent être disponibles, pour permettre aux intéressés de se lancer et participer avec une compréhension suffisante, sur l'objectif du programme, les conditions, le contenu de la formation pré départ ainsi que le mandat.

- 10) Le partenaire outre-mer représente un élément clé du programme jeunesse stage, compte tenu de son rôle d'accompagnateur et d'encadreur, vis-à-vis du stagiaire. La réussite du stage en dépend en majeure partie. Voilà pourquoi, nous estimons qu'il serait important que les relations soient plus formalisées, pour permettre aux partenaires de comprendre, de se responsabiliser et de jouer pleinement son rôle. Pour ce faire, nous recommandons que les chargés de

projets établissent un contact permanent avec ces derniers avant le déploiement du stagiaire, dans le but de connaître ses vrais besoins et ses attentes. Il s'avérerait utile également que le partenaire soit bien renseigné et sache quel comportement adopté face au stagiaire pour éviter les erreurs du passé.

Le partenaire outre-mer devrait fournir un rapport détaillé, au même titre que le stagiaire, qui consiste à rendre compte sur le déroulement et tous les aspects entourant le stage sur le terrain. Il pourrait s'agir d'un document narratif qui récapitule, de façon exhaustive l'ensemble des activités menées pendant cette période, en respectant le délai imparti.

Alternatives étant considéré comme un organisme destiné à la solidarité internationale et à caractère sociopolitique, puisqu'il intervient dans des activités liées à la pauvreté, au social, à l'éducation et au bien-être des citoyens. Aussi, nous pensons qu'il serait souhaitable que les formalités suivantes soient remplies :

- a) Faire une planification stratégique pour la réalisation de chaque projet
- b) Diversifier les projets
- c) Mieux cibler le ou les projets à réaliser
- d) Adopter une méthodologie pour la conduite de chaque projet
- e) S'assurer du suivi des projets et des indicateurs d'impacts

11) Nous recommandons aussi que le stagiaire ait plus d'informations sur le partenaire outre-mer. Que le stage soit planifié avec ce dernier avant tout déploiement et s'assurer du même coup qu'il détienne un minimum de matériels pouvant aider et accommoder les jeunes sur le terrain. Aussi, il s'avérerait utile de choisir des moments appropriés pour le déploiement, dépendamment du pays.

12) D'autre part, nous recommandons également que les gestionnaires du programme gardent un profil plus ouvert, qu'elles soient mieux organisées et plus confiantes.

13) Quant aux autres cadres et services évoluant au sein de l'organisme (l'administration, particulièrement et tous les chargés de projets) nous suggérons qu'ils

s'impliquent et coopèrent davantage avec les gestionnaires du PJA. La coopération pourrait être manifestée par différents moyens : les encourager, donner une compensation, parler projets, donner des conseils, sans toutefois remettre en question leur capacité. Le seul moyen d'éviter que ces dernières fonctionnent dans l'isolement.

14) Enfin, comme stratégie globale, nous pensons que l'idée, d'embaucher un nouveau chargé de projets pour PJA devant travailler à titre de coordonnateur, serait géniale. Nous encourageons fortement cet initiative pour favoriser une gestion plus efficace.

10. Réflexions sur le stage

Nous avons pensé, avant de procéder à la conclusion, de porter certaines réflexions sur notre étude. En effet, comme toute démarche intellectuelle et humaine, notre stage, en milieu organisationnel s'accompagnait ,aussi, de son lot de difficultés et de contraintes.

Il y a un certain constat qui a été fait par l'ancienne chargée de projets du programme jeunesse Alternatives. Puisque consciente de la situation insatisfaisante qui prévaut au niveau du fonctionnement de ce dernier, se proposait elle-même d'intervenir et amener des éléments de solution, si elle était restée en poste. La problématique était comprise et évaluée par cette dernière, bien avant notre arrivée au sein de l'organisation . Ce qui a rendu notre tâche moins ardue, tenant compte que notre mandat était plutôt clair et précis.

Les premières difficultés surviennent, avant même le début du stage, puisque le stage a dû être retardé d'une semaine, en raison d'un problème découlant de la structure d'accueil de l'organisation.

Deux semaines, après le début du stage, un désaccord est survenu entre les deux chargées de projets du PJA, en rapport avec l'offre de service, qui, pourtant, avait été approuvé. Moins de six semaines plus tard, notre superviseure en milieu organisationnel, a remis sa démission, suivi du départ du directeur général, avec lequel nous avons commencé à entretenir de bonnes relations liées avec notre mandat de stage.

D'autre part, il y a eu confusions entourant la rémunération ou non du stage. Lors de la première rencontre tripartite, devant amener à la signature du formulaire d'approbation de stage (FAS), il avait été convenu que le stage serait rémunéré . Mais, suite au départ de madame Lavigne, cette entente, pourtant clairement inscrite et approuvée , a fait l'objet de toute une révision et a même suscité certains remous au niveau de l'instance hiérarchique de l'organisme. Les documents qui étaient en notre possession, ont été revus par le COCO, qui a, par la suite, statué en faveur d'une rémunération.

De plus, notre relation avec l'une des chargées de projets du PJA a été difficile. Nous avons été l'objet d'insultes et d'incompréhensions, plus d'une fois, de sa part : en voyage et lors d'activités sociales.

Bref, nous avons beaucoup appris dans le cadre de ce stage. Il s'agit d'une période riche en expériences. Mais, qu'il nous soit permis de rendre un vibrant hommage à la Coordinatrice des études de l'ÉNAP-Montréal, Madame Annick Gélneau, qui nous avait préparé en conséquence et notre directeur de stage, Monsieur Michel Vachon qui a nous accompagné et guidé tout le long du processus.

11. Conclusion

Le présent rapport de stage se veut un diagnostic administratif du programme jeunesse Alternatives, un organisme non gouvernemental canadien voué à la coopération et la solidarité internationale. Face aux divers enjeux sociaux liés à la mondialisation et à la gestion de projets internationaux, les organismes œuvrant dans ce domaine se doivent de renouveler leur stratégie s'ils veulent garder le cap et continuer d'exister. Le programme jeunesse Alternatives, tel que nous venons de le démontrer, est une initiative à la fois noble et stimulant, en termes d'objectif et de mission.

Nous avons mené notre consultation avec beaucoup de rigueur et d'ouverture, afin de poser un diagnostic honnête et identifier des priorités des activités à améliorer dans la gestion du PJA. Cette analyse met en lumière les nombreux atouts du PJA, mais aussi les faiblesses et les difficultés à surmonter. En effet, ce diagnostic et les enjeux qu'il a permis de déterminer devraient contribuer à améliorer l'image et la gestion du PJA. Puisque notre démarche ne vise pas à discréditer le programme, ni les gestionnaires,

encore moins l'organisme, mais comme demandé dans notre mandat, pour permettre au PJA de continuer d'être opérationnel.

L'une de nos plus grandes ambitions était de s'assurer que les recommandations contenues dans ce diagnostic serviraient, non seulement, à créer des outils et mécanismes pour améliorer la gestion du programme, mais aussi à inciter les intervenants à s'impliquer et se responsabiliser, face à une tendance qui favorise plutôt une désorganisation institutionnalisée.

Le développement organisationnel est un processus qui implique, le leadership la collaboration et la participation de toute l'équipe. À cet effet, il est impératif qu'il y ait une prise de conscience au sein de l'organisme Alternatives qui consisterait à responsabiliser tous les intervenants tant à l'interne qu'à l'externe pour permettre une meilleure gestion du programme.

Références Bibliographiques

- ALBERT, Emery J.-L. , (1998). Le management est un psy, Paris, Éditions d'organisations, 220p
- BOURQUE, J.-J & LELORD, F., (1999). L'ÂME DE L'ORGANISATION, Québec, Éditions Québec Amérique, 249p
- COLLERETTE, Pierre et Al, (2004). Le changement organisationnel : théorie et pratique, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 173p
- IBID, (1996). Le pilotage du changement, une approche stratégique et pratique, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- DOLAN, L. Shimon, (2002). Psychologie du travail et comportement organisationnel 2^{ème} édition, Gaëtan Morin ltée, Montréal, 484p
- ES SABBAAH, Abdel Ilah (2003). "Diagnostic de l'offre de service de la direction de la Culture, des sports, des loisirs et du développement social de l'arrondissement Rivière-des-Prairies-Pointes-aux-trembles/Montréal-Est", Montréal, Rapport de stage présenté à l'ÉNAP, 59p.
- GUMB, Bernard (2005). Des idées pour décider : Pilotage et système d'information, Paris, Pearson Éducation, 238p.
- HOFSTEDE, Geert, (Automne 2006), dans les notes de cours du prof. César Garzon, Management international, ÉNAP-Montréal
- KERNAGHAN, Kenneth et Al (2004). L'administration publique de l'avenir, Toronto, Institut de l'administration publique du Canada (IPAC), 389p.
- LESCARBEAU, Robert et Al. Profession consultant, 4^{ème} édition, (2003), éditeur Gaëtan Morin ltée, Montréal, 327p.
- MINTZBERG, Henry (1984). Le manager au quotidien : Les dix rôles du cadre Paris, Éditions d'Organisations, 220p.
- NOËL , Guy, (1996). Le développement international et la gestion de projet, Québec, Presses de l'Université du Québec, 299p.

- PÉTIT, Bélanger et Al. (1988). Gestion stratégique des ressources humaines, Montréal, Gaëtan Morin éditeur, 661p.
- ST-ARNAUD, Yves (2004). ‘’La personne humaine : développement personnel et relations interpersonnelles’’, Québec, Les éditions de l’Homme, 203p
- SENGE, Peter (1990). The fifth discipline, The art and practice of the learning organization. N.Y, Doubleday / Currency
- WEISBORD, Marvin (décembre 1976). Article publié dans la revue « Group and organization studies.»

Annexe 1

Montréal, le..... janvier 2007.-

Bonjour Madame ou Monsieur,

Je suis Jean O. Laguerre, j'effectue, présentement, mon stage dans le département du programme jeunesse Alternatives. Dans le cadre de mon mandat, qui consiste à faire un diagnostic administratif de ce dernier, je souhaiterais vous rencontrer pour une durée ne dépassant pas trente (30) minutes. Dans le but de me renseigner sur le fonctionnement du PJA, essayer de comprendre et d'établir le rapport qui existe entre votre fonction et celle des chargées de projets de ce dernier

Madame ou Monsieur, vu l'importance que cette réunion revêt pour moi, j'aimerais, si possible, pouvoir vous rencontrer sous peu, si vous n'y voyez pas d'inconvénient .

Dans l'attente, je vous prie, Madame ou Monsieur, d'agréer mes remerciements anticipés et de croire à mes sentiments les meilleurs.

Jean O. Laguerre
Stagiaire en administration internationale
Alternatives, Tél. 514-982-6606, poste 2244
jean@alternatives.ca

Annexe 2

QUESTIONNAIRE D'INFORMATIONS PRÉPARÉ À L'INTENTION DU PERSONNEL ADMINISTRATIF D'ALTERNATIVES.

- 1.- Alternatives est le produit d'une coalition d'ONG, vous souvenez-vous de certains noms ou des noms de quelques membres fondateurs?
- 2.- Quelle a été la première mission d'Alternatives?
- 3.- S'était-il donné pour mission, dès sa fondation, de promouvoir la coopération internationale ?
- 4.- Depuis quand existe le programme jeunesse ? Est-ce depuis la fondation de l'organisme ?
- 5.- Est-ce que tous les projets et programmes entrepris par Alternatives sont liés au programme jeunesse?
- 6.- En quoi consiste le programme jeunesse; en terme de mission , de vision, d'objectifs ? gère-t-il son propre budget ? comment sont réparties les tâches au niveau des ressources humaines ? Qui fait quoi?
- 7.- Comment ça se passe sur le terrain au niveau de la gestion de projets du programme jeunesse Alternatives?
- 8.- Comment se fait la gestion de l'information versus la communication avec vos partenaires? Comment procédez-vous ?
- 9.- Comment vous traitez avec vos partenaires étrangers? Est-ce que c'est fait dans le cadre d'une coopération bilatérale ou dans un cadre global ?
- 10.- Existe-t-il une convention de partenariat qui permet à Alternatives de traiter avec ses partenaires dans un cadre légal?
Si oui, comment vous procédez?
Si non, comment vous vous organisez?
- 11.- En terme de suivi et d'évaluation, comment ça se passe?

12.- Comment vous traitez avec vos partenaires financiers, vos bailleurs de fonds, notamment ACDI ? Faudrait-il que vous soumettiez toujours votre projet pour chacune de vos activités?

13.- Les stagiaires du programme jeunesse, sont-ils rémunérés?

14.- À la fin de leur stage ici, comme à l'étranger, ont-ils une certaine obligation envers Alternatives ou le programme jeunesse proprement dit; qui pourrait être, soit de produire un rapport sur le stage avec un compte rendu sur leurs dépenses, dans le cas où c'est vous qui supporteriez les frais?

15.- À partir de quels critères vous évaluez les résultats, les performances du programme jeunesse?

16.- Quelles sont vos forces, vos faiblesses, comparativement aux autres organismes évoluant dans la même sphère d'activités ?

17.- Quels sont les moyens dont vous disposez qui obligent vos partenaires à respecter un échéancier préalablement établi ?

18.- Considérez-vous que le programme jeunesse Alternatives est déficient et que les méthodes, par vous, utilisées à date, sont dépassées?

Annexe 3

Liste des personnes rencontrées

Lundi 15 janvier 2007 :

Première journée en milieu organisationnel, au cours de laquelle madame Anne-Marie Lavigne, l'une des chargées de projets du programme jeunesse Alternatives, m'a présenté au personnel de l'organisation.

Lundi 22 janvier 2007 :

Participation à une séance de travail avec les deux (2) chargées de projets, Anne-Marie Lavigne, Vanessa Gordon et une dizaine de stagiaires s'appêtant à quitter pour l'étranger.

Jeudi 25 janvier 2007 :

Séance de travail avec les deux (2) chargées de projets : Anne-Marie Lavigne, Vanessa Gordon et moi-même.

Mardi 30 janvier 2007 :

Rencontre avec M. Michel Lambert, directeur des programmes chez Alternatives.

Mercredi 31 janvier 2007 :

Rencontre avec M. François Colombe, chargé de projets chez Alternatives pour l'Afrique.

Mercredi 31 janvier 2007 :

Rencontre avec Mme Farah Wikarski, chargée de projets pour la mobilisation et la communication chez Alternatives.

Mercredi 31 janvier 2007 :

Séance de travail avec tous les chargés de projets d'outre-mer, sous la direction de la coordinatrice de ce département, Mme Tania Vachon, également chargée de projets pour l'Amérique latine.

Vendredi 02 février 2007 :

Séance de travail avec Mme Anne-Marie Lavigne, au cours de laquelle, nous avons fait le bilan de la semaine.

Mardi 06 février 2007 :

Séance de travail, présidée par la coordinatrice de la mobilisation, Mme Catherine Binette, sur le forum social québécois prévu au mois d'août de cette année.

Mardi 06 février 2007

Dîner de travail avec M. Robert David, directeur général d'Alternatives, au cours de laquelle ce dernier m'a livré son impression, des informations pertinentes sur le fonctionnement de la boîte versus l'impact de mon intervention; rencontre très cordiale.

Mardi 06 février 2007 :

Rencontre avec la coordonnatrice des projets d'outre-mer chez Alternatives, Mme Tania Vachon.

Mercredi 07 février 2007 :

Séance de travail avec Mme Anne-Marie Lavigne sur le processus de recrutement des stagiaires.

Jeudi 08 février 2007

Rencontre avec la coordonnatrice de la mobilisation et communication chez Alternatives, Mme Catherine Binette.

Mardi 08 février 2007 :

Rencontre avec le chargé de projets d'Alternatives pour l'Inde et le Pakistan, M. Feroz Mehdi, également l'un des membres fondateurs de l'organisme.

Jeudi 08 février 2007 :

Rencontre avec la responsable de levée de fonds d'Alternatives, Mme Frida Villarreal.

Mardi 13 février 2007 :

Rencontre avec le responsable de la gestion financière des projets chez Alternatives, M. Philippe Viel.

Mardi 13 février 2007 :

Séance de travail avec la responsable du bureau d'Alternatives à Québec, Mme Marie-Noëlle Béland, à Québec.

Lundi 19 février 2007 :

Rencontre avec la directrice des services administratifs chez Alternatives, Mme Yamina Bessar.

Lundi 19 février 2007 :

Rencontre avec la l'agente de programme et de formation pour le Secrétariat cyber jeunes Net Corps , au bureau d'Oxfam-Québec à Montréal, Mme Amy Côté.

Vendredi 23 février 2007 :

Rencontre avec la responsable du service de la comptabilité chez Alternatives, Mme Yasmina Moudda.

Vendredi 23 février 2007 :

Séance de travail avec le responsable de la formation, à son bureau à Montréal, M. André Vincent, également professeur au collège Ahuntstic

Jeudi 08 mars 2007 :

Séance de travail présidée par la nouvelle directrice générale chez Alternatives, Mme Marie-Hélène Bonin.

Mardi 20 mars 2007 :

Journée conférence avec la coalition cyber jeunes à Ottawa (présentation, témoignages, débats, sensibilisation autour du programme stage d'outre-mer)

Vendredi 23 mars 2007 :

Séance de travail avec quatre anciens stagiaires du programme :

- 1) Mustapha Manjang (Afrique du sud, 29 nov. 2006- 23 janvier 2007)
- 2) Mathieu Amin (Maroc décembre 2006- janvier 2007).
- 3) Nelly Bassily (Égypte, 21 septembre 2006- 04 février 2007)
- 4) Bruno Girard (Niger, 21 octobre 2006- 23 février 2007)

Mercredi 04 avril 2007 :

Conférence téléphonique avec 2 partenaires outre-mer :

- 1) Madame Karine Laçasse, au Maroc
- 2) Monsieur Sébastien Grenier, en Argentine.

En après-midi, réunion de travail avec les chargés de projets internationaux sous la direction de leur coordinatrice, madame Tania Vachon, devenue également notre nouvelle superviseure de stage en milieu organisationnel.

Annexe 4

Témoignages recueillis des stagiaires, lors de la conférence organisée à Ottawa, le 20 mars 2007, par la coalition Cyber jeunes/ Nets Corps

Témoignage 1

« Bon voyons.....trouve-toi un vrai boulot » « C'est le commentaire qui revient souvent quand j'ai annoncé mon départ prochain en Bolivie pour aller travailler, à titre de bénévole, dans le domaine des technologies de l'information axées sur la communauté....

Le programme Cyber jeunes est aussi utile que méritoire. Si jamais vous avez la possibilité de vous à ce programme ou à un autre du genre, ne ratez pas, surtout l'occasion, parce-que c'est beaucoup plus qu'un vrai boulot. »

Témoignage 2

« J'ai saisi mieux le concept de développement international durable »; une dame m'a cité cette phrase pendant ma dernière semaine au Nicaragua :

« Si tu donnes un poisson à quelqu'un qui a faim, tu le nourris pour la journée; si tu lui apprends à pêcher, il aura de quoi manger toute la vie. Mais, que faire quand il n'y a pas du poisson à pêcher ? »

Je n'oublierai jamais ça. J'ai l'impression d'avoir acquis une autre dimension; j'ai plus d'empathie et de confiance en moi; je commence à saisir les divers éléments complexes des problèmes que nous devons affronter sur le plan individuel, communautaire et mondial.

Témoignage 3

Tout le monde devrait faire ce stage ou plutôt cette expérience....., Il y a eu des moments difficiles où on ne trouve pas de réponse à nos questions face à la pauvreté et la misère, où on réalise qu'il ne tient qu'à nous de faire un changement.

En écoutant les nouvelles sur les enjeux internationaux, je suis maintenant subjective, je me sens près de ce qu'ils racontent et de ce qui se passe dans le monde.....

Je vois la vie et le monde différemment..... J'ai appris à accepter la différence et la beauté des différences.

Témoignage 4

Mon stage au sein de la colectiva de trabajadoras fut si enrichissant qu'aujourd'hui, je ne peux que remercier grandement Alternatives de m'avoir permis de vivre un moment si intense.

Nous avons eu cette chance énorme d'être tombés sur des gens chaleureux, ouvert d'esprit, cultivés, passionnés, dévoués à des causes nobles. Ce stage m'a ouvert les yeux sur plusieurs réalités que j'ignorais, sur lesquelles je voulais connaître davantage sur les problématiques liées aux politiques économiques, sociales et culturelles.

Témoignage 5

Le renforcement des compétences en nouvelles technologies et des communications (NTIC) permettra, entre autres, de renforcer l'accès et la diffusion des nouveautés , en

matière de pédagogie, et de faciliter le processus d'élaboration de ces stratégies éducatives.

Annexe 5

Témoignages recueillis, au cours des rencontres informelles

1. « je pense que d'aller effectuer un stage en technologie de l'information et la communication à un endroit où les gens n'ont, même, pas de quoi manger, voir posséder un ordinateur, c'est un peu insensé. ». L'objectif et le mandat du stage jeunesse Alternatives auraient dû être repensés; affirme un ancien gestionnaire du programme.
2. « La formation ne cadre pas avec le travail terrain, c'est dommage. Autre chose, c'est qu'on débarque, puis le partenaire, le plus souvent, ne dispose pas assez de temps pour nous. »
3. « Nous n'avons, absolument, aucun encadrement ici à Alternatives. Parfois, on arrive, les gens vous regardent d'un air bizarre, parce qu'ils vous connaissent pas. »
4. Moi, mon problème, c'est au niveau du suivi. Imagine qu'on est parti à l'étranger pour huit à douze semaines, genre, on monte un site web, puis on n'a jamais eu de feed-back. De plus, la durée du stage est trop courte.»