

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	iv
LISTE DES ACRONYMES	vi
LISTE DES FIGURES	vi
LISTE DES TABLEAUX	vi
LISTE DES ANNEXES	vi
INTRODUCTION.....	1
 PARTIE I : PRESENTATION DE L'ORGANISATION ET DU MANDAT.....	 3
Chapitre 1 : PRESENTATION DE L'ORGANISATION	3
1. La mission.....	3
2. La vision.....	3
3. Les valeurs.....	3
4. La structure administrative.....	3
Chapitre 2 : DESCRIPTION DU MANDAT	4
1. Le mandat.....	4
2. Modification du mandat.....	5
3. Le contexte du mandat.....	5
 PARTIE II : LA REVISION DE LA PLANIFICATION TRIENNALE.....	 7
Chapitre 1 : CADRE CONCEPTUEL DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE...	7
1. La notion et les bénéfices de la planification stratégique : définition.....	7
1.1 Le concept de la planification stratégique.....	7
1.2 Les bénéfices de la planification stratégique.....	10
1.3 Les types d'analyse stratégique.....	11
1.3.1 Les analyses de l'environnement externe.....	11
1.3.2 L'analyse de la capacité stratégique.....	12
1.3.3 L'analyse SWOT.....	12

1.3.4 L'analyse d'impacts fonctionnels.....	14
1.4 Les caractéristiques des OSBL en fonction de la planification stratégique	15
Chapitre 2 : MÉTHODOLOGIE DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE.....	17
Chapitre 3. APPROCHE PRATIQUE D'INTERVENTION.....	18
Chapitre 4 : LA MISE EN ŒUVRE DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE : DIFFICULTÉS POSSIBLES ET RECOMMANDATIONS :.....	35
 PARTIE III : REVISION DE LA POLITIQUE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	
Chapitre 1 : LE CADRE CONCEPTUEL	39
1. Définitions.....	39
2. Composante de la compétence.....	42
3. Le profil de compétences.....	43
3.1. Utilité de profil de compétences.....	43
3.2 Caractéristiques du profil de compétences.....	45
Chapitre 2 : MÉTHODOLOGIE D'INTERVENTION.....	49
1. Recherche documentaire.....	49
2. Analyse des descriptions d'emploi.....	49
3. L'administration de questionnaires.....	50
Chapitre 3 : ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS : PROFILS D'EMPLOI	51
Chapitre 4. : RECOMMANDATIONS ET APPLICATIONS DU PROFIL POUR LES EMPLOIS DE LA DCJE.....	62
CONCLUSION.....	64
BIBLIOGRAPHIES.....	65
ANNEXES.....	68

REMERCIEMENTS

Je remercie en premier mon Dieu. Sans lui, je n'aurais pu trouver les ressources physiques, mentales et psychologiques nécessaires pour effectuer ce stage et achever le présent rapport.

Mes remerciements vont ensuite à ma mère et mon père. Ils ont été auprès de moi pour me soutenir et m'encourager tout au long de cette période.

Un gros merci, sincère et profond à ma sœur qui a rendu possible l'achèvement de ce diplôme en se sacrifiant pour financer ma scolarité à l'ENAP.

Un merci particulier à mon amie Marie-Chantal Mukendi qui m'a aidée et soutenue durant mes études.

Une reconnaissance spéciale va à l'endroit de mon professeur et directeur de stage, Mr. Arnaud. Scaillerez pour son encadrement, son expertise, sa patience et sa compréhension. Je lui adresse un grand merci pour sa disponibilité pendant le stage et lors de la rédaction de ce rapport.

Je songe également à mon mandataire au stage, Mme Christine Black, directrice du centre des jeunes l'Escale ainsi qu'à Mme Hoda Essassi, directrice par intérim du Centre des jeunes l'Escale. Je leur témoigne ma très grande gratitude pour m'avoir donné l'opportunité de faire un stage au sein du Centre. Leurs conseils et leurs encouragements m'ont également permis d'améliorer certaines compétences en savoir-faire.

Je tiens à remercier tout aussi chaleureusement les employés du Centre des jeunes l'Escale pour leur collaboration pendant le stage.

Je pense enfin à tous ceux qui de près ou de loin ont favorisé d'une manière ou d'une autre la réalisation du présent travail.

LISTE DES ACRONYMES

DCJE : Direction du Centre des jeunes l'Escale

CA : Conseil d'Administration

LISTE DES FIGURES

Figure1 : L'analyse SWOT

Figure 2 : Les relations entre les facteurs de l'environnement externe et l'environnement interne

Figure 3: L'équation de la compétence

Figure 4: Les divers types de savoir et de savoir-faire à mobiliser dans le savoir agir

Figure 5: Schéma du processus d'élaboration du profil de compétences

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Processus de la planification stratégique pour les organisations sans but lucratif (OSBL) de Bryson

Tableau 2 : Le tableau 2 présente la liste des documents et des sites Web que nous avons consultés

Tableau 3 : Population selon la scolarité, arrondissement de Montréal –Nord, 2011

Tableau 4 : Résumé de l'analyse SWOT

Tableau 5 : résumé des analyses des fonctions du Centre des jeunes l'Escale

Tableau 6 : Proposition d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Mandat

Annexe 2 : Offre de service

Annexe 3 : Organigramme du Centre des jeunes l'Escale

INTRODUCTION

Les organismes communautaires comme les entreprises, les organisations et les administrations publiques doivent faire face à de nombreux enjeux et défis. Parmi ceux-ci, se trouvent le financement limité, la concurrence entre les organismes communautaires pour l'obtention des fonds disponibles, l'augmentation des besoins des jeunes, l'adaptation aux transformations démographiques, économiques, politiques et sociales et les attentes nouvelles quant à la mesure de la performance et la reddition de comptes. Ces enjeux sont la résultante du changement d'environnement dans lequel les organismes communautaires exercent leurs mandats.

Pour faire face à ces enjeux, les organismes communautaires se trouvent désormais devant l'obligation de continuer à faire ce qu'ils ont toujours fait, mais en mieux. Cela signifie qu'ils sont tenus d'apprendre à penser et à agir stratégiquement. Ils doivent traduire leurs réflexions en stratégies, de façon à s'adapter efficacement à l'environnement extérieur. La planification stratégique semble ainsi toute désignée pour venir en aide aux organismes communautaires.

Les organismes communautaires ont pris conscience que les ressources humaines compétentes sont les piliers de la réalisation des orientations stratégiques et les garants de la continuité de l'organisme et de la pérennité de ses mandats. La gestion des compétences permet aux organismes communautaires d'atteindre un niveau remarquable de qualité de service et de satisfaire les besoins grandissants de sa clientèle.

L'employé doit posséder non seulement un ensemble de compétences, mais aussi les faire évoluer. Cela étant, implanter une démarche axée sur les compétences implique de commencer tout d'abord par l'élaboration de profils de compétences. C'est dans ce contexte, que le rapport de stage a été rédigé.

Ce rapport est rédigé dans le cadre d'un stage permettant l'obtention de la maîtrise en administration publique, profil gestion des ressources humaines, à l'École Nationale d'Administration publique. Le stage, de quinze semaines, s'est déroulé entre le 04 janvier et le 15 avril 2016, et a eu lieu à la Direction du Centre des jeunes l'Escale.

Ce rapport de stage a comme objectif de contribuer à la révision du plan stratégique 2013-2016, l'élaboration du nouveau plan stratégique 2016-2019 et de réviser la politique de l'Escale en gestion des ressources humaines.

La première partie est consacrée à la présentation du mandat : la structure de la DCJE et le contexte dans lequel elle évolue seront présentés. Cela nous permettra de comprendre le souhait de la DCJE de disposer d'un deuxième plan stratégique communautaire et de réviser sa politique en gestion de ressources humaines.

La deuxième partie présentera le cadre conceptuel et la méthode de recherche de la planification stratégique, qui repose sur l'examen de documents et d'entrevues, tels que les sites internet et intranet de la DCJE et les informations sur les environnements externe et interne de la DCJE. L'étude de ces documents nous a conduit à une meilleure compréhension des environnements externe et interne de la DCJE, et a révélé la position de la DCJE dans le processus d'élaboration d'un plan stratégique communautaire. Cette partie décrira les étapes du modèle de planification stratégique élaboré par l'expert et les employés de la direction pour formuler la stratégie de la DCJE pour la période 2016-2019.

Finalement, la troisième partie révisera la politique de gestion des ressources humaines.

Le chapitre premier de cette partie aborde le cadre conceptuel de profil de compétences. Le deuxième chapitre décrit la méthodologie adoptée afin d'élaborer le profil de compétences et les résultats. Le dernier chapitre est réservé aux recommandations.

PARTIE I : PRESENTATION DE L'ORGANISATION ET DU MANDAT

Chapitre 1 : PRESENTATION DE L'ORGANISATION

1. La mission

Le centre des jeunes l'Escale est fondé en 1979. Il a pour mission d'accompagner les jeunes âgés de 15 à 25 ans de Montréal-Nord à travers des projets structurants visant à développer et à valoriser leurs talents et leurs compétences dans le but d'en faire des citoyens engagés et responsables dans leur milieu. Le centre travaille en étroite collaboration avec le milieu municipal, communautaire, de la santé et des services sociaux, scolaire et de soutien à l'employabilité

2. La vision

Le Centre des jeunes l'Escale compte se positionner comme un acteur incontournable dans le milieu communautaire jeunesse.

3. Les valeurs

L'Escale véhicule et développe certaines valeurs fondamentales autant dans ses relations avec ses partenaires qu'à l'intérieur même de l'organisme. Ces valeurs sont le respect, l'engagement, l'autonomie des jeunes et la transparence

4. La structure administrative

Le Centre des jeunes l'Escale est chapeauté par un Conseil d'Administration qui veille aux décisions importantes et aux orientations stratégiques. Sa présidence est assurée par Monsieur Jean-Francois Cusson. Relevant du Conseil d'Administration, trois comités veillent à la réalisation de la mission et au bon fonctionnement de l'organisation : le comité de la condition du travail, le comité de la gouvernance et le comité des locaux.

L'organisme comprend également une vice-présidence et une direction.

La vice-présidence est assurée par Madame Suzanne Bernier qui a contribué au développement et à la consolidation de l'Escale depuis 1986.

Madame Hoda Essassi est la directrice par intérim. Elle a remplacé Madame Christine Black.

Cinq catégories de personnels travaillent sous la responsabilité de la direction: l'Agent de développement, l'Agent administratif, les Coordonnateurs des projets, les intervenants et des animateurs.

Au cours du mandat, des profils de compétences ont été élaborés pour chacun de ces postes.

Chapitre 2. DESCRIPTION DU MANDAT

1. Le mandat

Le mandat tel que formulé par la directrice du Centre des jeunes l'Escale est présenté à l'annexe 1 de ce rapport. L'offre de services est présentée à l'annexe 2. Le but du mandat consiste à:

- Réviser la planification triennale

La première partie du mandat été réservé à la participation à la mise en place du futur plan stratégique 2016-2019. Pour ce faire, il fallait :

- Dresser le bilan du plan précédent (2013-2016) et ainsi déterminer ce qui est fait, ce qui est partiellement fait, et ce qu'il reste à faire ;
- Déterminer les nouvelles priorités (objectifs principaux et secondaires) dans un document de synthèse.

- Réviser la partie des processus RH

La deuxième partie du mandat été réservé à la :

- Réalisation d'un sondage auprès des employés afin de préciser leurs éventuels besoins en matière d'assurances collectives ;
- Définir les profils de postes relatifs aux catégories professionnelles présentes au sein du Centre des jeunes l'Escale : Directrice; Coordonnateurs; Agent de développement; Adjoint-administratif et Intervenants ;
- Rédiger une grille d'évaluation accompagnée des critères requis pour chacun des postes ;
- Planifier les futurs besoins du Centre en matière de ressources humaines. Cette mission avait pour but de vérifier si le Centre des jeunes dispose des ressources humaines nécessaires pour atteindre ses objectifs stratégiques. Aussi, permettra-elle au centre de détermi-

ner les postes qui devront être comblés et les compétences que les personnes devraient posséder.

2. Modification du mandat

Le mandat a été modifié durant le stage. La première demande de la direction était de réaliser un sondage auprès des employés afin de préciser leurs éventuels besoins en matière d'assurances collectives. Cependant, il a été décidé de préparer une étude comparative des expériences de certains Centres des jeunes en assurances collectives. Ainsi, pour définir le profil de postes, il était nécessaire de réviser les descriptions des postes de directeur, agent de développement et de coordinateur. Aussi, il était nécessaire d'élaborer la description de poste d'intervenant et d'agent administratif. Enfin, la direction a demandé à ce qu'une fiche de profil de compétence soit élaborée pour aider au recrutement de la future direction du Centre des jeunes l'Escale.

3. Contexte du mandat

La démarche de la révision de la planification triennale démontre la volonté de la DCJE de faire une analyse critique de ses forces et de ses faiblesses, de faire un retour sur les succès obtenus et d'accomplir sa vision de l'avenir sous forme de stratégies et d'actions à prendre. S'agissant de la révision de la politique de gestion des ressources humaines, elle traduit la volonté de la direction d'implanter une nouvelle pratique de gestion des ressources humaines, soit, la gestion axée sur les compétences. Cette démarche permet de doter l'organisation d'employés ayant un niveau élevé de maîtrise des compétences requises afin de pouvoir assumer adéquatement leurs rôles et responsabilités dans l'exercice de leur emploi.

Par ailleurs, le contexte actuel de mobilité du personnel a pour conséquence d'engendrer des problèmes de maintien en emploi dans la plupart des organisations. Pour pallier à cet enjeu de roulement des employés, le Centre des jeunes l'Escale, dans sa deuxième orientation du plan stratégique 2016-2019, entend se concentrer sur des objectifs de fidélisation du personnel et de développement de compétences des personnels.

C'est dans cette optique que la démarche d'élaboration des profils de compétences vise quatre objectifs :

- recruter du nouveau personnel (direction) en s'assurant que le candidat possède les compétences requises par l'emploi, de façon à exercer efficacement son rôle;
- évaluer le niveau de maîtrise des compétences des employés et du gestionnaire ;
- évaluer les besoins de formation des employés et leur permettre, dans la mesure du possible, de s'engager dans un processus d'apprentissage continu;
- favoriser le transfert des connaissances.

PARTIE II : LA REVISION DE LA PLANIFICATION TRIENNALE

Chapitre1 : CADRE CONCEPTUEL DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE

1. La notion et les bénéfices de la planification stratégique :

1.1 Le concept de la planification stratégique : définition

La planification stratégique s'est développée dans la dernière décennie en Amérique du Nord. Elle est devenue une véritable obsession pour l'ensemble des entreprises privées et publiques américaines (L. Lemire, E.Charest, G. Martel et J. Larivière.2015). Dans le milieu communautaire, elle n'est apparue que depuis peu. Son utilisation semble récente dans les organismes sans but lucratif par comparaison aux administrations publiques et aux entreprises. Ainsi, très peu des organismes sans but lucratif (OSBL) en font usage. Cela s'explique par les caractéristiques de l'environnement externe dans lequel les OSBL exercent leurs mandats. C'est un environnement incertain, plus turbulent qui lorsqu'il est associé à des conjonctures politiques et économiques plus instables rend plus difficiles les prévisions à long terme et conduit à des ajustements plus fréquents des stratégies organisationnelles afin de mieux faire face aux changements qu'apporte l'environnement externe.

Le concept « stratégie d'entreprise » a connu de profondes modifications de définition. Le présent travail ne vise pas à exposer l'évolution historique du concept de la planification stratégique, mais à présenter une définition partagée par les auteurs. En effet, la planification stratégique peut être définie comme :

« Ensemble d'engagements généraux d'une firme qui définissent et rationalisent des objectifs et la manière de les atteindre » (R. R. Nelson. 1991 cité par Philippe Lorino, Jean-Claude Tarondeau.2006.134)

En ce sens, la planification stratégique est un outil de gestion. L. Lemire (2015), estime que la planification stratégique est un outil de gestion de changement. Elle vise un futur désiré, l'adaptation de l'organisation aux changements de l'environnement. Aussi, la planification stratégique constitue un processus de prise de décisions sur des questions essentielles relatives au développement de l'organisation. Ces décisions qui sont prises à court terme auront

des effets à moyen et à long terme (L. Lemire.2015.p52) sur le développement de l'organisation.

Un plan stratégique pourrait être informel (non écrit) ou formel. Ce dernier est d'importance majeure pour l'organisation. Il présente des avantages comme la contribution à la formation d'une culture stratégique, le développement d'une pensée stratégique, et il permet aussi à l'ensemble de management de participer à la formulation stratégique, ce qui favorise l'acceptation de la stratégie choisie (L.Lemire, E.Charest 2015.p53).

Un plan stratégique est un document écrit qui comporte des fonctions stratégiques pour assurer la réalisation des objectifs organisationnels. Les fonctions le Marketing et la production, sont considérées depuis longtemps comme des fonctions stratégiques et elles ont contribué seules à la réalisation des objectifs organisationnels. C'est pour cette raison que le plan stratégique traditionnel est souvent composé de ces fonctions. Par contre, la reconnaissance de la fonction gestion des ressources humaines comme une fonction stratégique au même titre que celle de Marketing et de production est récente, mais de plus en plus manifeste dans le monde de la gestion (Wils, Le Louarn et Guérin 1991 cité par Gilles Pelletier, Sylvie Grenier, Normande Guérin et Claude Drapeau1992.p3).

La planification stratégique moderne considère la gestion des ressources humaines comme une fonction stratégique. Ceci veut dire que la gestion des ressources humaines doit coller aux besoins de l'organisation (L.Lemire; E.Charest.2015.p174). Elle est dite aussi intégrée, lorsqu'il ya une adéquation entre les objectifs et les activités de ressources humaines et les objectifs et activités de l'organisation (*ibid.p174*). En ce sens, la fonction gestion des ressources humaines n'est pas une fin en soi, mais son implantation constitue un moyen pour atteindre des objectifs organisationnels fixés par les décideurs.

Pour que cette intégration des ressources humaines à la planification stratégique de l'organisation soit réalisable, il faut selon Wils, Le Louarn et Guérin avoir l'aide de trois mécanismes indispensables : la contribution des ressources humaines à la formulation de la stratégie de l'organisation lors de l'analyse de l'environnement des ressources humaines; la validation des ressources humaines lors de l'analyse des objectifs et des stratégies organi-

sationnels, et la consolidation des ressources humaines lors de l'analyse des stratégies de ressources humaines (cité par L.Lemire,E.Charest.2015.p175-176).

La planification stratégique des ressources humaines :

La planification stratégique des ressources humaines pourrait être définie comme un processus formel de révision des activités de gestion des ressources humaines en vue de les modeler aux changements externes à l'organisation affectant son marché interne du travail et d'établir une adéquation optimale entre les ressources humaines en place et le travail qui leur est demandé (Guérin, 1984 cité par Gilles Pelletier, Sylvie Grenier, Normande Guérin et Claude Drapeau 1992.p6). En ce sens, la planification stratégique des ressources humaines consiste en l'anticipation du devenir d'une organisation et des demandes de l'environnement externe sur celle-ci et en l'ajustement des compétences des ressources humaines à ces exigences prévisibles (Cascio1987), repris par Lengnick-Hall et Lengnick-Hall (1988) cités par Gilles Pelletier, Sylvie Grenier, Normande Guérin et Claude Drapeau 1992.p6).

Le but majeur d'une telle planification stratégique des ressources humaines dans une organisation est de s'assurer, à l'avance, que celle-ci pourra disposer des ressources humaines requises, en quantité (les emplois) et en qualité (les compétences), au bon endroit et au bon moment afin de permettre la réalisation des objectifs organisationnels (Gilles Pelletier, Sylvie Grenier, Normande Guérin et Claude Drapeau 1992 p6-7). Pour assurer les besoins en ressources humaines, une gestion prévisionnelle des ressources humaines devrait être développée par les organisations. Cet outil de gestion exige une analyse de « l'existant » en emplois et compétences. À l'aide de ces informations, on pourrait préparer un bilan des compétences requises (Pierre Duguay, CRHA.mai 2010). Puis une vérification de la possibilité d'évolution de ces emplois et ces compétences dans l'avenir devrait être effectuée par l'organisation. Cette analyse des besoins actuels et futurs en emplois et compétences aide à identifier l'écart quantitatif ainsi que l'écart entre les compétences exigées par les postes d'emplois et les compétences actuelles. Ce qui permet d'élaborer, le plan de développement des compétences afin de réduire cet écart de compétences.

Cette pratique de gestion permet une amélioration de la performance organisationnelle (*ibid*), une préparation des besoins en relève et une modification du climat de travail (*ibid*) etc. Elle est considérée tant par les chercheurs que les praticiens en gestion de ressources humaines comme un indicateur d'une bonne gestion des ressources humaines dans une organisation.

1.2 Les bénéfices de la planification stratégique

Les organisations publiques ou privées, ainsi que les organismes communautaires, peuvent tirer des bénéfices d'un processus de planification stratégique (L. Lemire, E. Charest, G. Martel et J. Larivière.2015.p120),:

- ✓ Le processus de la planification stratégique est créateur de valeur. Il vise à modifier les conditions d'insertion de l'organisation dans son environnement en exploitant des ressources et des compétences qui sont susceptibles de générer des avantages compétitifs durables (Philippe Lorino, Jean-Claude Tarondeau.2006.p308). Il couple les structures internes avec les exigences externes qu'elles doivent satisfaire. Ce qui conduit à des conditions favorables à l'apprentissage, à la réactivité et à l'anticipation. Dans le même sens aussi, Wils, Le Louarn et Guérin estiment que la planification stratégique permet l'adaptation de telle organisation à l'environnement (L. Lemire, E. Charest, G. Martel et J. Larivière.2015);
- ✓ L. Lemire, E. Charest, G. Martel et J. Larivière (2015.p121) estiment que « la planification stratégique renforce le processus de décision en concentrant l'attention des décideurs sur les principaux enjeux et défis de l'organisation, ainsi que sur les conséquences futures possibles des décisions et des réponses stratégiques d'aujourd'hui »;
- ✓ La planification stratégique renforce l'efficacité organisationnelle et encourage la bonne gestion. Ce qui crée, à son tour de bons systèmes organisationnels : « en d'autres termes, une bonne gestion est un processus qui s'appuie sur des ressources pour produire des résultats à court (output), moyen et long terme (outcome) terme qui reflètent l'efficacité organisationnelle, et qui déclenche des flux de ressources dont l'organisation a besoin pour sa survie et pour continuer à créer de la valeur »

(Bryson 2004, p12; 2011, p16 cité par L. Lemire, E. Charest, G. Martel et J. Larivière.2015.p121).

Les praticiens en gestion des ressources humaines défendent aussi les bénéfices d'une telle planification stratégique. Dans ce cadre, on pourrait citer le point de vue de Pierre Paquette, CRIA, M. Sc., M. Sc (2009-2010) sur l'importance de la planification stratégique. En effet, il affirme que la réalisation d'une planification stratégique permet de clarifier la pensée des dirigeants. Elle permet d'en définir les orientations, les mesures de rendement, les attentes, les moyens, les responsabilités et les échéanciers.

1.3 Les types d'analyse stratégique

1.3.1 Les analyses de l'environnement externe

Les organisations ne sont pas situées dans des environnements semblables (L.Lemire, E.Charest. G.Martel et J.Larivière 2015.p101). Ce qui exige des processus stratégiques distincts afin de tenir compte des divers contextes (*ibid.101*).

Certaines variables de l'environnement externe affectent l'organisation ; c'est pour cette raison que la compréhension de l'environnement externe dans lequel l'organisation exerce son mandat est d'une importance capitale. Chaque environnement comporte des variables qui pourraient être des opportunités ou des menaces pour une organisation (*ibid.p103*). Ce qui veut dire qu'une analyse stratégique d'une organisation ne nécessite pas une analyse de toutes les variables de l'environnement externe. Il n'est pas nécessaire d'en faire l'inventaire complet pour arriver à l'analyser. La chose la plus importante à faire consiste à dresser une cartographie des variables et des influences externes qui ont un réel impact sur l'organisation.

- **Les opportunités**

Les opportunités représentent un changement de l'environnement dont l'organisation (*Ibid.p103*) peut éventuellement tirer parti afin d'améliorer sa performance organisationnelle (*ibid .p103*).

- **Les menaces**

Les menaces sont définies comme les problèmes, les obstacles ou les limitations extérieures, qui peuvent mettre en péril la performance de l'organisation (*ibid.p103*).

La compréhension et l'analyse de l'environnement, et surtout des variables qui pourraient avoir des effets sur l'organisation est vitale, car elles permettent d'anticiper l'influence des évolutions externes.

1.3.2. L'analyse de la capacité stratégique

L'analyse stratégique classique porte sur l'analyse des menaces et des opportunités de l'environnement externe (L.Lemire, E.Charest,G.Martel et J.Larivière. 2015. p104). Puis, pour obtenir un processus de planification moderne, les stratèges ont complété leur réflexion stratégique par une analyse des forces et des faiblesses de l'organisation (*ibid.p104*), notamment de ses compétences distinctives qui sont souvent reliées aux compétences et à l'expérience des ressources humaines (*ibid.p104*). Ces compétences et ressources permettent à une telle organisation de construire une capacité stratégique qui lui permet de survivre et de prospérer. Une analyse et une évaluation de ses ressources et de ses compétences permettent d'identifier les forces et les faiblesses de l'organisation et ses effets sur son avantage concurrentiel (*ibid.p104-105*).

Ressources : C'est l'ensemble des moyens (matériels et immatériels) dont dispose une entreprise pour créer de la valeur par le biais de ses activités.

Compétences:

Une compétence est la capacité d'un ensemble de ressources à réaliser une tâche ou une activité (innovation, renouvellement etc).

1.3.3 L'analyse SWOT

L'analyse SWOT (Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats) ou FFOM (Forces – Faiblesses – Opportunités – Menaces) est un outil d'analyse stratégique. Elle résume l'essentiel des conclusions de l'analyse des environnements externe (opportunités et me-

naces) et interne (forces et faiblesses), afin d'aider à la définition d'une stratégie organisationnelle. Cette dernière, comme le souligne Mintzberg est créée à « l'intersection d'une appréciation des menaces et des opportunités de l'environnement externe (ce sont les facteurs clés de succès) et des forces et faiblesses de l'environnement interne (ce sont les compétences dites centrales, distinctives ou encore fondamentales) » (L.Lemire, E.Charest et,G.Martel et J.Larivière. 2015. p107). La figure suivante présente la matrice SWOT :

Figure 1

L'analyse SWOT

	Positif	Négatif
Interne	Forces	Faiblesses
Externe	Opportunités	Menaces

Le but de l'analyse stratégique SWOT est de prendre en compte dans la stratégie, à la fois les facteurs internes et externes, en maximisant les potentiels des forces et des opportunités et en minimisant les effets des faiblesses et des menaces. Dans une analyse SWOT, les opportunités qu'offrent l'environnement externe sont exploitées par les forces internes, les menaces sont évitées et les faiblesses sont compensées (*ibid.p107*).

L'analyse SWOT permet :

- ✓ De déterminer si telle organisation possède de la capacité stratégique pour réagir aux évolutions de l'environnement (*ibid.p107*) ;
- ✓ De déterminer si l'organisation doit chercher à acquérir ou à développer de nouvelles ressources et compétences (*ibid.p107*);

- ✓ D'identifier les axes stratégiques à développer ;
- ✓ De vérifier que la stratégie mise en place constitue une réponse satisfaisante à la situation décrite par l'analyse.

Figure 2

Les relations entre les facteurs de l'environnement externe et interne

			Approche interne		
			Liste des forces	Liste des faiblesses	Examiner en quoi les forces permettent de maîtriser les faiblesses
			Comment maximiser les forces?	Comment minimiser les faiblesses?	
Approche externe	Liste des opportunités	Comment maximiser les opportunités?	Comment utiliser les forces pour tirer parti des opportunités ?	Comment corriger les faiblesses en tirant parti des opportunités	
	Liste des menaces	Comment minimiser les menaces?	Comment utiliser les forces pour réduire les menaces?	Comment minimiser les faiblesses et les menaces?	
	Examiner en quoi les opportunités permettent de minimiser les menaces				

1.3.4 L'analyse d'impacts fonctionnels

L. Lemire, E.Charect, G.Martel et J.Larivière (2015) estiment que l'analyse d'impacts fonctionnels constitue la pierre angulaire de l'approche moderne de l'analyse stratégique. Cette approche prévoit que le plan stratégique contient des réflexions sur chacune des fonctions clés de l'organisation (*ibid.p108*) comme celle de marketing, production et la fonction res-

sources humaines. Ces analyses ont comme finalité la clarification des conséquences de la mise en œuvre des scénarios pour chaque fonction clés de telle organisation (*ibid.p108*).

L'analyse de chaque fonction a des effets quantitatifs et qualitatifs sur la fonction ressources humaines. C'est dans cette phase d'analyse stratégique que les analyses internes des emplois pourraient entrer en jeu dans le processus de la planification stratégique (*ibid. p 107-108*).

1.4 Les caractéristiques des OSBL en fonction de la planification stratégique

Les organisations sans buts lucratifs se distinguent¹ des autres types d'organisations (publiques et privées). Cette spécificité influence à son tour le type du management et les choix stratégiques. Jaques Turgeon (1991.p21) estime que les OSBL sont des organismes caractérisés par une autonomie limitée par comparaison aux autres organisations et ont un grand degré de dépendance face à leur environnement. Il ajoute qu'une autre caractéristique des OSBL est la problématique de la disponibilité des ressources humaines. En effet, l'organisme sans but lucratif n'a pas accès à un marché aussi vaste pour le recrutement de ses employés permanents, car il a peu de chance de représenter un premier choix pour les ressources de qualité (*ibid*). Aussi, il trouve que ces organismes souvent font face à une grande mobilité des personnels. Ce qui génère des effets sur la continuité des stratégies et des objectifs de l'organisation. (*ibid.p24*).

Cette spécificité de la réalité et du contexte dans lequel les OSBL exercent leurs mandats, fait en sorte que les auteurs et chercheurs proposent des mesures propres à ces organismes afin qu'ils arrivent à mettre en œuvre leurs stratégies. Parmi ces auteurs, on peut citer Bryson. Il suggère que les organisations à but non lucratif préparent un plan stratégique qui couvre une période de 1 à 2 prochaines années, et propose dans ce cadre un modèle de formulation de la planification stratégique qui sera présenté dans le tableau suivant. Ainsi, il propose que les OSBL possèdent un programme de travail détaillé couvrant les six prochains mois à un an pour mettre en œuvre leurs actions. Cette stratégie pour qu'elle soit ef-

¹ Les OSBL se distinguent des autres organismes par la nature de la mission, le degré d'autonomie, les ressources limitées, le pouvoir et le rôle que jouent leurs dirigeants et le degré de formalisation de leurs stratégies (Jaques Turgeon .1991.p19et 23).

ficace doit être techniquement faisable, acceptable pour les principales parties prenantes, être conforme aux valeurs fondamentales et être éthique.

Le modèle Bryson de la planification stratégique des OSBL

Ce modèle est appliqué dans différents organismes publics et sans but lucratif en Amérique du Nord. Il est perçu par les universitaires et les praticiens comme un modèle réaliste qui permet aux organisations du secteur public qui l'utilisent de créer de la valeur publique qui contribue à l'avancement de l'intérêt public et du bien commun à un coût raisonnable (L. Lemire; E. Charest 211). Le modèle Bryson de la planification stratégique propose plusieurs étapes à suivre pour formuler un plan stratégique (*ibid* p35-36). Ces étapes sont présentées dans le tableau suivant :

Tableau1 : Processus de la planification stratégique pour les organisations sans but lucratif (OSBL) de Bryson

Etapes d'un processus de planification stratégique pour OSBL
1. Initiation et entente sur un processus de planification stratégique
2. Identification des mandats de l'organisation
3. Clarification sur la mission et les valeurs de l'organisation
4. Evaluation de l'environnement externe (opportunités et menaces)
5. Evaluation des forces et faiblesses internes de l'organisation
6. Identification des enjeux stratégiques intéressant l'organisation
7. Formulation des stratégies pour faire face à ces enjeux
8. Identification d'une vision de l'organisation

Source : Jaques Turgeon 1991.p36

Chapitre 2 : MÉTHODOLOGIE DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Ce deuxième chapitre a pour objectif de présenter les diverses méthodes de recherche que nous avons utilisées pour remplir le mandat que nous a confié la DCJE. Tout d'abord, nous avons consulté les documents internes, intranet de la DCJE et le site Web de l'organisme. L'intranet de la DCJE nous a surtout permis de comprendre la structure de la DCJE, son histoire, sa mission ainsi que sa vision. Nous avons alors eu accès à des renseignements pertinents comme l'ancien plan stratégique 2013-2016, des études sur l'évaluation de certains projets.

Nous avons aussi navigué dans Internet à l'aide de Google pour avoir accès à des informations pertinentes sur la DCJE et son environnement externe. Grâce aux mots clés entrés sur Google, nous avons trouvé des informations à propos des différentes activités organisées au profit des jeunes dans les dernières années, ainsi que les caractéristiques socioéconomiques de Montréal-Nord.

Afin de comprendre l'environnement externe et interne de la DCJE, nous avons parcouru aussi l'ensemble du dossier qu'avait élaboré la direction durant la période de l'ancien plan stratégique. Ce dossier contenait deux rapports d'activités et un rapport de la politique salariale.

Le tableau 2 présente la liste des documents et des sites Web que nous avons consultés :

Les documents et sites Web consultés

Les documents	Les sources correspondantes aux documents
*Le plan stratégique 2013-2016;	Centre des jeunes l'Escale
*Le rapport d'activité 2013-2014;	Centre des jeunes l'Escale
*Le rapport d'activité 2014-2015;	Centre des jeunes l'Escale
*Le rapport d'évaluation	Centre des jeunes l'Escale

du projet ASPI;	Centre des jeunes l'Escale
*Le bilan des réalisations	Centre des jeunes l'Escale
du plan stratégique 2013-2016;	Centre des jeunes l'Escale
*Les états financiers;	Centre des jeunes l'Escale
*Le budget de 2015;	Centre des jeunes l'Escale
*La politique salariale;	Centre des jeunes l'Escale
* document : « Regard sur la défavorisation à Montréal-Nord, 2011 »;	Agence de la santé et des services sociaux de Montréal, (http://publications.santemontreal.qc.ca/uploads/tx_asssm/publications/978-2-89494-994-8.pdf)
*Profil économique ville de Montréal arrondissement de Montréal-Nord 2013;	Arrondissement de Montréal-Nord 2013
*Profil sociodémographique ville de Montréal arrondissement de Montréal-Nord Juillet 2014	Arrondissement de Montréal-Nord 2014

Chapitre 3 : L'APPROCHE PRATIQUE D'INTERVENTION

L'objectif de ce chapitre est la présentation du modèle de la deuxième planification stratégique telle que préparé par l'expert avec la contribution de la direction du Centre des jeunes l'Escale (employés et stagiaires). Ce modèle est adapté à la nature et la réalité du Centre des jeunes l'Escale comme un organisme sans but lucratif, pour permettre à la DCJE de formuler sa stratégie, servir à établir les objectifs futurs du Centre et élaborer un plan d'action pour atteindre les objectifs définis.

Un autre objectif de ce chapitre est d'offrir un éventail d'outils pour réaliser les étapes qui composent la planification stratégique. Par ailleurs, il faut mentionner que le modèle utilisé

par l'expert et la direction, nous semble largement inspiré du modèle de la planification stratégique proposé par Bryson.

1. Les étapes de la planification effectuées :

Avant de présenter les étapes de la planification stratégique telles qu'effectuées par la direction et l'expert externe, nous voulons mentionner les caractéristiques de l'approche adoptée afin d'élaborer le nouveau plan stratégique de l'Escale 2016-2019. En effet, nous avons choisi une approche participative, qui implique différents acteurs dans la formulation du deuxième plan de l'Escale. Nous avons essayé d'impliquer les acteurs clés dans la formulation du nouveau plan, comme les membres du Conseil d'Administration, les jeunes et certains partenaires pour une meilleure préparation des nouveaux objectifs de l'Escale 2016-2019. Pour mettre en pratique cette approche, nous avons organisé des ateliers de travail avec la majorité des acteurs afin de formuler le plan stratégique. Le nouveau plan est donc le résultat de la réflexion des acteurs clés de l'Escale et de la direction. Ce qui va aider à une meilleure réalisation des objectifs futurs du plan.

Cette initiative de la part de la direction est une pratique pertinente de gestion, toutefois elle nous semble incomplète. Les manquements que nous avons remarqués au cours du processus de formulation seront l'objet d'analyse suivi par des recommandations dans le chapitre quatre.

Le processus de la deuxième planification stratégique de l'Escale 2016-2019 est constitué de six étapes : la première étape que nous avons effectuée consiste dans un rappel de la mission, de la vision et des objectifs organisationnels de l'Escale dans les dernières années (la période du premier plan stratégique). La deuxième étape consiste à faire rappel des clients de l'Escale. La troisième étape est réservée au diagnostic stratégique, c'est-à-dire l'analyse des environnements externe et interne à l'aide de la matrice SWOT « menace, opportunité, faiblesse et force ». La quatrième étape consiste à identifier les enjeux de l'Escale. L'étape suivante était focalisée sur la formulation des stratégies pour faire face aux enjeux. Enfin, la sixième et dernière étape abordait la vision future de l'Escale en 2016-2019.

1.1 **Étape 1** : Rappel de la mission, la vision et les valeurs de l'Escale

Le rappel de la mission, de la vision et des valeurs organisationnelles permettra à l'expert externe, qui est le premier responsable du mandat de la planification stratégique de la DCJE d'avoir en mémoire les objectifs spécifiques que la DCJE doit atteindre. Nous devons, en collaboration avec l'expert élaborer une planification stratégique en respectant la mission et la vision de la DCJE. Nous devons aussi tenir compte des objectifs organisationnels lorsque nous élaborerons la planification stratégique. Nous présenterons, dans cette étape, un rappel de la mission et la vision et les objectifs organisationnels de la DCJE.

1.1.1 La mission du Centre des jeunes l'Escale

La mission de l'organisation, c'est sa raison d'être. Dans le cas de l'organisme sans but lucratif, la mission de l'organisation est "la justification sociale de son existence » (Brayson1988,p49 cité par Jacques Turgeon1991 p.19-20). En ce sens, la mission de l'OSBL est d'assurer un service. Ceci fait apparaître l'importance de la dimension sociale de la mission des organismes sans but lucratif (*ibid*).

La mission du Centre des jeunes l'Escale est : « d'accompagner les jeunes âgés de 15 à 25 ans de Montréal-Nord à travers des projets structurants visant à développer et à valoriser leurs talents et leurs compétences dans le but d'en faire des citoyens engagés et responsables dans leur milieu ».

1.1.2 La vision du Centre des jeunes l'Escale

La vision stratégique pourrait être définie comme : « une image globale de ce que souhaite devenir une collectivité au terme d'un horizon de planification qui a été préalablement retenu. Celle-ci guide l'organisation dans la gestion du changement souhaité » (Gouvernement de Québec 2010, affaires municipales et occupation du territoire).

La vision du Centre des jeunes l'Escale se lit comme suit « le Centre des jeunes l'Escale compte se positionner comme un acteur incontournable dans le milieu communautaire jeunesse ».

1.1.3 Les valeurs du Centre des jeunes l'Escale

L'Escale véhicule et développe certaines valeurs fondamentales autant dans ses relations avec ses partenaires qu'à l'intérieur même de l'organisme. Ces valeurs sont le respect, l'engagement, l'autonomie des jeunes et la transparence.

1.2 **Étape 2** : Rappel des clients de l'Escale : les jeunes

Nous avons fait appel aux clients de l'Escale pour l'étape du processus de la formulation du plan stratégique. Nous nous sommes arrêtés sur les questions suivantes : qui sont les clients de l'Escale ? Quels services offre l'Escale pour ses clients ? Sur quoi repose l'avantage concurrentiel de l'Escale ? Une telle analyse nous permet de mieux connaître les besoins des clients et d'améliorer les activités offertes. Ainsi, elle nous permet de prévoir les besoins financiers et en ressources humaines afin d'assurer les attentes des jeunes envers l'Escale.

1.3 **Étape 3** : Le diagnostic stratégique

La troisième étape de la démarche stratégique était réservée au diagnostic stratégique qui consiste à analyser l'environnement externe et interne de l'Escale en utilisant un outil d'analyse qui résume les deux diagnostics : l'analyse SWOT.

- L'analyse de l'environnement externe :

La gestion stratégique dépend de plus en plus de ce qui se passe dans l'environnement extérieur. La diversification de facteurs environnementaux externes pourrait avoir de sérieuses répercussions sur l'Escale. En ce sens qu'elle pourrait constituer des menaces ou apporter des opportunités pour la performance de l'organisme. C'est pour cette raison que nous avons incluse l'analyse de l'environnement externe dans le processus de la planification une meilleure prise de décision future. Une telle connaissance de l'environnement externe aide l'Escale à se préparer pour faire face aux enjeux et aux difficultés de l'environnement. Cette compréhension de la situation de l'environnement externe est le fruit d'une analyse de plusieurs facteurs que nous avons considéré comme ayant les effets les plus significatifs sur le Centre des jeunes l'Escale. Ces causes sont essentiellement les contextes politique et social.

Le facteur politique

L'environnement politique de l'Escale et des organismes communautaires est caractérisé par le retrait de l'état du financement des organismes communautaires (coupure budgétaire/politique d'austérité). Il y a une tendance accrue de l'État à renvoyer la responsabilité de financement aux organismes communautaires. Ces derniers se retrouvent dans l'obligation de combler le vide généré par le retrait de l'État. Ainsi, ils se retrouvent dans la nécessité d'augmenter le nombre de bailleurs de fonds et les partenariats avec les privées pour obtenir un financement similaire. Ces facteurs ont mis les organismes communautaires en compétition pour avoir de fonds. D'où un nouvel enjeu qui s'ajoute à ces organismes.

Ce contexte politique difficile a des effets négatifs sur les organismes communautaires. Certains organismes communautaires ont connu des fermetures temporaires ou des coupures de services importants. D'autres ont enregistré un problème de qualité des services offerts à sa clientèle. Les résultats imposés par les bailleurs de fonds afin d'obtenir le financement généraient des interventions au détriment de la qualité de l'intervention. Le facteur politique a généré un changement dans le mode de gestion au sein des organismes communautaires. Une nouvelle bureaucratisation apparaît dans le milieu communautaire. Cette bureaucratisation est liée à la nécessité constante de renouveler annuellement les sources de financement alliées avec la multiplication des bailleurs de fonds, mobilise des personnes œuvrant au sein de l'organisme pour remplir de plus en plus de demandes de financement.

Ainsi, il y a une augmentation importante du nombre de redditions de comptes demandées par les bailleurs de fonds.

L'implantation de cette nouvelle forme de gouvernance managériale dénature la mission même de l'intervention communautaire.

Le facteur social

L'arrondissement compte 21 185 familles, dont 6 105 familles monoparentales (près de 29%). Dans Montréal Nord, le taux des familles dont l'âge des enfants à la maison est de 15 à 17 s'élève à 10.9%, et à 17.8 % pour les 18 à 24 ans.

Le taux des personnes de 15 à 24 ans ne fréquentant pas l'école est de 33.7%. Les jeunes de Montréal-Nord sont donc moins scolarisés comme le montre le tableau suivant :

Tableau 3 :

Population selon la scolarité, arrondissement de Montréal-Nord, 2011

	15 ans et plus		25 à 64 ans	
	Nombre	%	Nombre	%
Population selon le niveau de scolarité	65 865	100,0	42 125	100,0
Aucun certificat, diplôme ou grade	22 170	33,7	10 370	24,6
Diplôme d'études secondaires ou l'équivalent	16 330	24,8	10 210	24,2
Certificat ou diplôme d'apprenti ou d'un école de métiers	10 125	15,4	8 155	19,4
Certificat ou diplôme d'un collège, d'un cégep ou d'un autre établissement d'enseignement non universitaire	8 080	12,3	5 810	13,8
Certificat ou diplôme universitaire inférieur au baccalauréat	2 805	4,3	2 165	5,1
Baccalauréat	4 220	6,4	3 690	8,8
Certificat, diplôme ou grade universitaire supérieur au baccalauréat	2 140	3,2	1 725	4,1

Source : Statistique Canada, Enquête nationale auprès des ménages 2011.

Source : profil sociodémographique arrondissement de Montréal Nord Juillet 2014

Le décrochage scolaire est l'une des caractéristiques de l'environnement externe de l'Escale. Ce facteur est un élément clé de l'environnement externe qui pourrait avoir des effets sur l'exercice de la mission de l'Escale. L'assimilation de cette variable aide l'Escale à la prise de décision stratégique. L'Escale pourrait attendre à une augmentation des besoins des jeunes et en conséquence une hausse de leur demande en service. Devant une telle réalité, l'Escale devrait anticiper les évolutions de ce facteur et prendre les mesures adéquates afin de réduire ses répercussions futures sur l'organisation. De l'autre côté, le décrochage scolaire est lié à certains problèmes comme les gangs de rue et la violence. Cette analyse pourrait aider à choisir la nature ou le genre d'activité que les clients ont besoin et qui être offert par l'Escale.

Aussi l'analyse de l'environnement externe montre qu'il y a certaines opportunités que l'Escale pourrait utiliser pour réussir sa mission. En effet, le Centre des jeunes l'Escale pourrait développer ses relations avec la chambre de commerce et la commission scolaire et les écoles (innovant). Le soutien des élus est également une importante contribution que l'environnement externe offre à l'Escale.

- L'analyse de l'environnement interne

Cette étape du processus de la planification stratégique consiste dans la mise en place d'un diagnostic interne de L'Escale. Cela veut dire faire une analyse des différentes ressources dont dispose l'Escale afin de mettre en évidence celles qui constituent des atouts (ses points forts) et celles qui représentent des faiblesses (ou points faibles). Cette phase du diagnostic stratégique est essentielle parce qu'elle va déterminer les ressources que l'Escale devra exploiter et les faiblesses qu'il devra combler pour assurer sa survie. L'analyse relève que l'Escale dispose de certaines forces comme l'appartenance des jeunes à l'organisme, certains projets intéressants et la qualité du personnel. Quant aux faiblesses, nous pouvons citer les points suivants : le financement, le local, la fidélisation des employés ainsi que la communication de ses réalisations et succès avec la communauté.

Le tableau suivant résume le diagnostic stratégique en utilisant la matrice SWOT :

Tableau4 :

Résumé de l'analyse SWOT

Opportunités		Défis
<ul style="list-style-type: none"> - Développement avec la chambre de commerce et philanthropie qui se développe - Relations avec la commission scolaire et les écoles (innovant), soutien des élus - Diversité culturelle - Outils démocratiques de communication 		<p><u>Face aux opportunités :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Comment approcher et communiquer (quoi) auprès des milieux des affaires et philanthropique pour qu'ils nous soutiennent sur le long terme (financement autonome) - Comment combler l'écart entre les projets et les besoins des jeunes
Forces	Faiblesses	
<ul style="list-style-type: none"> - Activités : impact, proactif (coop) - Personnel qualifié - Appartenance des jeunes envers l'Escale (noyau) - Présence sur facebook 	<ul style="list-style-type: none"> - Difficultés de rétention des employés - Communication des succès, impacts et réalisations 	<p><u>Face aux menaces :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Comment offrir un milieu de vie qui répond aux besoins et attentes des jeunes dans un contexte de restriction, un chalet qui ne nous appartient pas et la violence environnante - Comment continuer à nous démarquer (image de marque) face aux nombreux organismes dans le milieu - Comment consolider et développer le financement actuel - Comment conserver les compétences et savoirs à l'interne
Menaces		
<ul style="list-style-type: none"> - Grande difficulté des jeunes, gangs de rue, violence 		
Forces	Faiblesses	
Activités et proactivité (coop Boom)	<ul style="list-style-type: none"> - Financement et temps pour rafraîchir et moderniser le chalet - Formation des intervenants pour gérer les situations complexes et face à la violence - Difficulté de rétention du personnel 	

1.3 **Étape 4** : Revue stratégique par fonction, l'identification des enjeux et défis

Dans la quatrième étape du processus de la planification stratégique, nous avons fait une analyse de chacune des fonctions clés du Centre des jeunes l'Escale :

1.3.1 Revue stratégique des fonctions :

- revue de la fonction marketing et communication

La direction de l'Escale a travaillé fort sur la visibilité de l'Escale et sur la communication de ses bons résultats auprès des jeunes, de ses partenaires et du milieu communautaire en général. Pour réussir cette partie de sa mission, la direction a opté pour l'utilisation des réseaux sociaux, de son site web et pour le développement des liens avec la chambre de commerce et les OBNL du milieu comme des outils de communication. Ces outils sont d'une performance limitée. Si l'Escale a réussi à bien communiquer ses résultats, il a été moins efficace au niveau de l'amélioration de l'image de marque de l'Escale et de son positionnement dans le milieu communautaire comme partenaire incontournable. Cela s'explique par l'insuffisance des moyens de communication. Le diagnostic du chapitre communication relève un manque de visibilité dans les médias (la télévision, à la radio journaux c'est-à-dire les médias de masse) et surtout l'absence d'une vision claire de communication et de marketing. Cette vision ne pourrait être réalisée que dans le cadre d'un plan de communication (qui établit les objectifs, les publics cibles à rejoindre, les contenus à transmettre, les modes de communication, le calendrier des activités, les personnes responsables et les ressources matérielles et budgétaires requises). Une telle planification globale de la communication permet de mettre en place des stratégies claires de communication, d'identifier les moyens de communication les plus appropriés, efficaces et pertinents pour véhiculer les messages de l'escale.

La faiblesse de cette fonction consiste dans le fait qu'elle fonctionne sans un plan de communication qui l'aide à la réalisation de ses objectifs.

- Revue de la fonction activités

Le Centre offre des projets axés sur la prévention et la résolution de problèmes auxquels les jeunes sont confrontés (suicide, décrochage scolaire, toxicomanie, délinquance, gangstérisme, etc.). Ces projets (le projet pré-employabilité Aspirant-animateurs: ASPI, rêve d'artiste et programme de leadership et résilience : LRP) ont été évalués afin de connaître leurs forces et leurs faiblesses et d'émettre des recommandations qui pourraient consolider leurs résultats.

L'évaluation de ses projets montre leur concordance avec les attentes et les besoins des jeunes, ainsi qu'avec les attentes des partenaires. Ceci illustre bel et bien la capacité des intervenants de l'Escale à développer des liens significatifs à long terme avec les jeunes et la volonté d'adapter les interventions aux besoins des jeunes.

Le rayonnement de ses projets a augmenté dans les dernières années, ce qui a développé l'attractivité des jeunes à l'égard de l'Escale. Mais l'Escale n'a pas profité de ce rayonnement et ne bénéficie que de peu de visibilité.

Ainsi, l'analyse démontre que ces projets sont promoteurs pour l'Escale. Toutefois, leur pérennité est compromise. Ce risque s'explique par le problème d'incertitude de financement des projets, comme c'est le cas pour le projet prévenicité. Ainsi, l'Escale a élaboré un projet d'une plus-value importante pour les jeunes et l'Escale. Ce projet est la coopérative boom, événements qui pourrait donner aux jeunes l'opportunité d'avoir un emploi rémunéré.

- Revue de la fonction management et gouvernance :

L'Escale a réalisé durant la période du plan stratégique 2013-2016, des avancées dans le renforcement de la gouvernance. En effet, des améliorations sur le plan quantitatif et qualitatif ont été enregistrées dans les dernières années. L'escale a recruté de nouveaux membres, ce qui a augmenté le nombre des administrateurs (9 administrateurs) et renforcé le Conseil d'Administration. Ces administrateurs sont répartis en des comités comme ceux de gouvernance et des conditions du travail. Ainsi, l'Escale a réussi à diversifier les membres de son Conseil d'Administration. Cela a renforcé la qualité de ses interventions et de ses décisions. Aussi, note-t-on une mise en place de saines pratiques de gouvernance, comme celles de la contribution des administrateurs dans la formulation du plan stratégique

et le suivi de sa mise en œuvre. Une telle contribution amène les membres du Conseil d'Administration à jouer un rôle plus actif au sein de l'Escale.

Toutefois, certains éléments d'une importance majeure manquent pour une bonne gouvernance. Ces éléments sont la planification de la relève de la direction générale et de la présidence du CA, la formation et l'orientation des nouveaux administrateurs, l'évaluation du président directeur général et des administrateurs (l'autoévaluation), certaines compétences clés chez les administrateurs comme celle en philanthropie et la surveillance de la stratégie de recrutement et de maintien en poste des employés.

- Revue de la fonction finance et financement

L'Escale comptait sur un financement récurrent de 30 000\$ (près de 4% du budget de l'Escale) par année, pour réaliser sa mission. Cette situation générait des difficultés financières durant toute la période du plan, et ce en raison du fait que ce financement ne garantit pas la pérennité de l'Escale et la fidélisation de ses employés. En effet, afin de poursuivre ses interventions, la direction s'est davantage focalisée sur l'amélioration de son financement récurrent et ce, en développant un programme d'acquisition de nouveaux donateurs. Les résultats de ces actions n'étaient pas satisfaisants et l'Escale a dû recourir à d'autres sources de financement comme les subventions pour le financement de ses projets. Cette situation a créé une certaine bureaucratie. Les employés des bureaux ont dû travailler principalement sur le renouvellement annuel des demandes de financement. Ils ont investi beaucoup de temps à la recherche et à la demande de financement. Ce qui déroge à la mission principale de l'Escale.

La pérennité des projets est fortement liée à l'obtention des subventions. Le projet LRP illustre bel et bien cette dépendance financière de l'Escale aux fonds publics du fédéral.

Le financement représentait l'enjeu majeur du plan stratégique 2013-2016. Mais les prochaines années pourraient apporter des occasions de financement pour l'Escale et pour l'ensemble des organismes communautaires. En effet, la possibilité de restructuration des organismes communautaires par leur fusion administrative est un débat fortement présent dans le milieu communautaire. Ce qui est très avantageux pour les organismes communau-

taires. Une telle fusion pourrait optimiser les dépenses des organismes, générer des économies, favoriser une meilleure complémentarité entre les organismes et aussi mieux desservir la population visée par la mission de ces organismes.

Ainsi, l'émergence d'un nouveau modèle de philanthropie est une autre opportunité que l'environnement externe offre à l'Escale dans les prochaines années pour la fonction financement. Toutefois, les fondations qui offrent ce mode de financement exercent un contrôle excessif sur les organismes subventionnés. Il faut donc obtenir un cadre de réédition du compte, c'est-à-dire d'objectifs et d'indicateurs de performance en lien avec les objectifs stratégiques, qui doivent mesurer l'atteinte de ses résultats. D'où la nécessité de changer le mode de gestion actuel en un nouveau mode ayant plus d'accès sur le résultat

- Revue stratégique de la localisation de l'Escale en faveur d'un véritable milieu de vie

L'Escale dispose d'un espace de vie désavantageux à sa clientèle. Malgré les efforts fournis par le comité des locaux (au sein du CA) et la direction, durant les trois dernières années pour adapter le local aux besoins réels des jeunes, l'Escale n'a pas réussi à atteindre son objectif. Le chalet demeure une faiblesse pour le bon fonctionnement de la mission de l'Escale. Le local et ses ressources matérielles en termes d'ordinateurs et d'autres équipements restent un facteur d'insatisfaction chez les jeunes.

Malgré ces manquements, le chalet offre un lieu de rencontre pour les jeunes âgés entre 15 et 25 ans et aussi un meilleur accès aux jeunes qui gravitent autour du chalet. Il permet aux jeunes de s'impliquer dans la réalisation des activités selon leurs intérêts et leurs goûts. L'équipe d'animateurs, malgré qu'ils soient peu nombreux, est toujours à la disposition des jeunes pour répondre à leurs questions, développer leur potentiel et les faire découvrir de nouvelles activités.

- Revue de la fonction ressources humaines

L'Escale a réservé une place importante dans son premier plan stratégique à la gestion de ses ressources humaines. Les objectifs qui ont été fixés sont en relation avec la condition du travail, la formation et le profil de compétence. Les réalisations dans le chapitre amélioration de la condition du travail se résument dans la création d'un comité au sein du conseil d'administration chargé d'améliorer les conditions de travail. Dans ce cadre, le comité en collaboration avec la direction a préparé une politique salariale et une échelle salariale pour harmoniser les salaires. Ils ont par conséquent respecté les obligations en équité salariale comme prévu par la loi sur l'équité salariale. Ces pratiques de gestion de ressources humaines contribuaient à améliorer l'attraction et la fidélisation des employés. L'Escale a commencé la préparation des assurances collectives afin d'améliorer la condition du travail de ses employés. Il a élaboré aussi un profil de compétences pour chaque catégorie d'emploi, qui va servir comme outils de gestion et de guide au recrutement, de formation et d'évaluation des employés. Malgré ces éléments qui constituent des forces, des faiblesses ont été enregistrées dans cette fonction. L'évaluation démontre une faiblesse au niveau de la fidélisation des employés. Ce problème de gestion des ressources humaines (GRH) est mesuré par l'indicateur du taux de roulement. En effet, l'escala enregistre un taux élevé de roulement chez les employés administratifs et aussi techniques (les coordinateurs et intervenants). Cela s'explique par le milieu physique défavorable du travail et aussi par le problème de financement. Les pratiques de recrutement, de rémunération et de promotion sont fortement liées à la disponibilité des ressources financières de l'Escale.

Le milieu du travail actuel et la condition financière et budgétaire ne favorisent pas l'attraction de bons candidats et la fidélisation des employés. Ainsi, ils affectent la motivation des employés et leurs engagements.

Le plan stratégique 2013-2016 n'a pas planifié la relève de la direction, ce qui a constitué une faiblesse qui sera corrigée dans le futur plan stratégique 2016-2019.

1.3.2 Les Défis :

Défi 1 : Les besoins des clients évoluent dans un contexte financier limité :

Au cours des dernières années, nous avons pu constater que les financements de l'Escale ne répondent pas aux besoins évolutives de ses clientèles . La connaissance des

besoins des clients nous permet d'adapter notre offre de services en fonction de cette évolution. L'examen des besoins de la clientèle se fera sous l'angle des aspects suivants:

- Augmenter les revenus récurrents
- solliciter des dons
- organiser des levées de fonds
- organiser une levée de fonds spécifique pour la revitalisation du chalet
- Autonomie financière

Défi 2 : Augmenter la visibilité de l'Escale

L'Escale jouira d'une image positive véhiculée par les jeunes qui viennent à l'Escale, bénévoles, et aussi par les partenaires. Des projets ont été développés en partenariat avec des écoles qui œuvrent auprès de la même clientèle cible. Des partenaires de Montréal-Nord ont soutenu financièrement certaines activités du Centre des jeunes l'Escale. Toutefois, l'Escale ne jouit de la visibilité de ses projets qui sont réalisés en collaboration avec les écoles. Ainsi, un pourcentage important des jeunes manifestait le besoin de continuer à profiter des offres de l'organisme. Le Centre des jeunes l'Escale sera donc dans l'obligation de répondre à ses enjeux. Ceci par :

- Négocier avec « Le Guide de Montréal-Nord » une chronique/rubrique mensuelle pour une période de 12 mois au minimum (Sujet axé sur l'Escale ; ouvrir le dialogue)
- Mettre à jour les nouvelles sur le site Web (projet avec les jeunes/ formation AEC/ coordonnateur)
- faire les outils promotionnels : Oriflammes, Logo à jour sur les différents supports et les Brochures et dépliants.

Défi 3 : La composition, mobilisation et la responsabilisation du CA

L'Escale a réalisé des avancées dans le renforcement de la gouvernance. Il continuera ses efforts dans les trois prochaines années afin d'avoir un Conseil d'Administration plus solide. Pour y arriver à ce défi, l'Escale vielle à:

- Améliorer la composition du CA

Ceci par :

- La diversification des profils de ses membres (profil en philanthropie)
- La création d'un comité des jeunes alimentant CA ;
- L'amélioration de l'intégration des nouveaux membres de CA ;
- La mise en place des pratiques d'intégration et d'encadrement des nouveaux membres ;
- Amélioration de profil des membres :

Ceci par :

- La Formation des membres du CA au niveau de leurs responsabilités ;
- Identification du profil du président du CA de l'avenir,
- L'identification du profil de directeur/directrice de l'Escale
- Le transfert du savoir

Les tableaux suivants résument les analyses des fonctions du Centre des jeunes l'Escale :

Tableau 5 : résumé des analyses des fonctions du Centre des jeunes l'Escale

Management / Gouvernance

Priorité
1- Diminuer la dépendance à la DG 2- Assurer la relève de la présidence du CA 3- Rapprocher le CA des jeunes 4- Implication du CA dans le secteur philanthropique
Ce que l'on veut atteindre
1- Autonomie des employés en charge 2- CA impliqué dans la communauté et une présidence forte 3- Meilleure connaissance du CA de la réalité des jeunes 4- Attirer plus de financement (entreprises, fondations privées...)

Défis	Solutions
Défi 1 : Comment mobiliser les employés ?	<ul style="list-style-type: none"> • Chercher financement pour garder les employés • Poursuivre et augmenter les représentations par les employés en charge
Défi 2 : Comment mobiliser et responsabiliser le CA ?	<ul style="list-style-type: none"> • Former les membres du CA au niveau de leurs responsabilités • Créer un comité jeune alimentant CA
Défi 3 : Comment améliorer la présentation des jeunes au CA	<ul style="list-style-type: none"> • Échange entre les jeunes et le CA lors des réunions du CA (explication rôle CA) • Organiser des événements sportifs Jeunes-CA-Direction • Créer un comité jeune • Dégager du temps pour réseautage
Défi 4 : Comment trouver des membres du milieu des affaires ?	<ul style="list-style-type: none"> • Recruter des nouveaux membres • Clarifier la notion de membre dans les règlements généraux

Financement

Priorité	
1- Augmenter les revenus récurrents	
Ce que l'on veut atteindre	
1- Autofinancement	
Défis	Solutions
Défi 1 : Comment solliciter des dons ?	<ul style="list-style-type: none"> • Identité forte / roots • Avoir des employés/ une structure qui sollicitent • Proposer des services en échange de dons • Les jeunes vont eux-mêmes solliciter le privé (match basket, 5 à 7 avec la communauté...) • Organiser des journées portes-ouvertes • Chercher des commandites • Participation à des compétitions (show tv)
Défi 2 : Comment organiser des levées de fonds ?	<ul style="list-style-type: none"> • Organiser un café • Organiser un spectacle • Organiser des fêtes/BBQ • Monter des ateliers par les jeunes et ouverts à tous / aux enfants
Défi 3 : Comment organiser une levée de fonds spécifique pour la revitalisation du chalet ?	<ul style="list-style-type: none"> • Négocier avec la ville • Solliciter les entrepreneurs et leurs réseaux • Identifier des ambassadeurs de l'Escale
Défi 4 : Comment augmenter la visibilité ?	<ul style="list-style-type: none"> • Cibler/nommer réseau Escalé / personne clé pour comité sollicitation • Vidéo de l'Escale • Publiciser LRP • S'impliquer auprès d'organismes visibles de Mtl (réseautage) • Mise à jour du site internet

Marketing

Priorité
<ul style="list-style-type: none"> Faire rayonner l'Escale au-delà de Montréal -Nord et élargir les réseaux Conserver les liens étroits avec la communauté de Montréal-Nord
Ce que l'on veut atteindre
<ul style="list-style-type: none"> Faire connaître l'expertise utilisation médias sociaux Élargir réseau Escale (partenaires/affaires/organisme, membres/ communauté/usagers) Meilleurs extrants (site web, articles, reportages) : interpeler médias en tant que spécialiste

Défis	Solutions
Défi 1 : Comment financer un poste com/marketing ? (stage, participation colloques/événements)	<ul style="list-style-type: none"> Meilleure utilisation forces internes Scan des forces équipe
Défi 2 : Comment engager ressources ayant compétences en com ? Dégager du temps, terrain à la RH ayant compétences ? Offrir formation LRP	<ul style="list-style-type: none"> Jeunes comme contributeurs aux médias sociaux Diffuser des infos sur activités Escale et attirer les jeunes : <ul style="list-style-type: none"> - calendrier activités - implication jeunes dans formulation activités Outils de promotion (site web à jour, brochures, bannières...)
Défi 3 : Comment s'assurer que la direction a du temps alloué au réseautage + développement ?	<ul style="list-style-type: none"> Créer une base de données pour les partenaires donateurs
Défi 4 : Comment s'assurer de conserver les liens étroits et demeurer crédibles et ancrés dans la communauté?	

Chapitre 4 : LA MISE EN ŒUVRE DE LA PLANIFICATION STRATEGIQUE

DIFFICULTÉS POSSIBLES ET RECOMMANDATIONS :

1. Les faits saillants :

1.1 Implication du Conseil d'Administration dans le processus de formulation du plan stratégique 2016-2019

La formulation du deuxième plan stratégique 2016-2019 est caractérisée par une forte implication des membres du Conseil d'Administration (CA) dans les différentes étapes de la préparation du plan. En réalité, cette manière d'agir n'est pas nouvelle à l'Escale. Le CA était aussi intervenu lors de la formulation du premier plan 2013-2016. C'est une saine pratique de gouvernance adoptée par la direction qui amène les membres du Conseil d'Administration à jouer un rôle plus actif au sein de l'organisme. La responsabilité du CA ne se limite donc pas au suivi de l'exécution de la stratégie et des résultats. Il contribue aussi à l'élaboration du plan stratégique.

Cette pratique de gouvernance est bénéfique pour l'Escale. Elle permet d'avoir une diversité des points de vue, ce qui renforce la qualité du plan stratégique et des décisions. Ainsi, elle améliore la compréhension du contexte de l'Escale par le conseil et le sentiment d'appartenance. Enfin, cette pratique permet à l'Escale d'avoir l'appui du conseil, ce qui aide à une meilleure mise en œuvre des décisions stratégiques. La participation du CA assure une relation de collaboration et non de confrontation entre l'administration et le Conseil d'Administration.

1.2 Implication des jeunes dans le processus de formulation du plan stratégique 2016-2019 :

La direction du Centre des jeunes l'Escale a fait appel à ses clients dans sa réflexion stratégique et dans la formulation de son deuxième plan stratégique 2016-2019 afin d'alimenter la réflexion et de déterminer les actions prioritaires que mènera l'Escale dans les trois prochaines années. L'Escale souhaite que ses clients, « les jeunes », contribuent à la pérennité et à l'essor de services qu'elle offre. Pour y parvenir, la direction a invité les jeunes à parti-

ciper dans la réflexion stratégique, avec tous ses partenaires (membre du CA, employés et l'expert). Il est important pour l'Escale d'écouter ce que ses clients ont à dire, par rapport à leurs satisfactions envers les services fournis et leurs attentes futures.

2. Les limites

Nous avons remarqué certaines limites dans le processus de formulation du plan stratégique 2016-2019 de l'Escale en comparaison à la littérature en planification stratégique. Ces limites sont les suivantes

- Manque d'une large implication des employés dans le processus de formulation de la planification stratégique :

L'Escale a opté pour une approche participative dans la formulation du plan stratégique. Toutefois, il nous semble que cette participation n'était pas assez étendue. Une approche participative implique une contribution élargie des employés à la formulation de la stratégie. Or certains employés comme les coordonnateurs des projets n'ont pas collaboré de manière continue dans toutes les étapes de formulation du plan stratégique. Seule la directrice, un agent de développement et des stagiaires ont participé dans les ateliers de réflexion stratégique. Cela pourrait créer certains problèmes dans la mise en œuvre du plan, comme celui de l'engagement et de la motivation des employés. L'engagement de tous à collaborer à la réalisation des objectifs stratégiques est la pierre angulaire de la réalisation du plan stratégique et conduira au succès organisationnel.

On recommande une communication des enjeux et des stratégies du nouveau plan stratégique au reste des employés afin de faciliter la mise en œuvre du plan et de réaliser les objectifs futurs de l'Escale.

- La fonction ressources humaines est relativement marginalisée dans le deuxième plan stratégique :

Ce constat est basé sur les éléments suivants :

-Manque d'intégration de la fonction ressources humaines dans le plan stratégique globale :

Il nous semble que la fonction ressources humaines n'est pas bien intégrée dans le deuxième plan stratégique de l'Escale 2016-2019. En effet, une intégration signifie que la ges-

tion des ressources humaines s'inscrit dans un ensemble plus vaste et contribue, de concert avec les autres fonctions organisationnelles, à la réalisation d'objectifs communs (Lemire 2015). Or, nous constatons que l'intégration de la fonction ressources humaines n'a pas lieu ni au niveau stratégique (formulation des grandes pratiques et des objectifs organisationnels) ni au niveau opérationnel (programmation des activités reliées à l'atteinte des objectifs stratégiques).

-Manque d'objectifs stratégiques en gestion de ressources humaines

S'il est difficile dans le contexte des OSBL de préparer un plan stratégique de gestion des ressources humaines aligné aux objectifs stratégiques globaux, il est possible de mettre en valeur la fonction ressources humaines comme celle de financement dans le plan stratégique globale. Un plan stratégique sans une vision relative aux ressources humaines pourrait conduire l'organisme à des problèmes comme un taux de rotation du personnel élevé, baisse de productivité, etc. La fonction ressources humaines est d'une importance majeure. Elle permet à l'Escale, et à tout organisme, de déterminer où elle s'en va, et à la faire progresser.

Ces pour ces raisons que nous recommandons une révision du plan stratégique pour améliorer la réflexion sur la gestion des ressources humaines au sein de l'Escale.

L'organisme rencontre des difficultés financières qui ne lui permettent pas d'assurer, ni de maintenir ses employés en place, ni d'embaucher. Elle devrait essayer de trouver des fonds à allouer aux ressources humaines. Autrement dit, nous lui proposons de chercher des fonds pour recruter de bons candidats qui pourront contribuer à la réalisation des objectifs de l'Escale et à son essor. Ainsi, nous lui proposons de mettre en place une stratégie pour le transfert des savoir-faire.

Nous proposons aussi une analyse de la main-d'œuvre dans le plan. Ceci se réalise par la détermination des écarts entre les besoins futurs et les capacités actuelles de l'Escale. Cette dernière pourrait intégrer le tableau statistique suivant qui décrit les évolutions de l'écart entre la situation actuelle et future en effectif et ses remplacements, dans le plan stratégique. Ainsi, nous lui proposons de faire aussi une prévision qualitative de ses besoins futurs en ressources humaines.

Tableau6

Proposition d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines

Catégories d'emplois/ Fonctions types	Nombre réellement en fonction	Mouvements connus (départ)	Départs prévisibles (roulement)	Promotions et autres décisions	Effectifs probables à trois ans Nombre	Effectifs cibles déterminés à trois ans	Écarts	Mesures de GRH à prévoir
Membre de la direction (Directeur, Agent de développement et Agent administratif)	3	3	0.0	0	1	3/4	-1	-Recrutement à l'interne /l'externe d'un Directeur, -maintien du contrat actuel d'Agent de développement et d'Agent administratif ou le recrutement de deux autres personnels pour ces deux postes.
Coordonneurs	2	0	0	2	2	2	0	-
Intervenants	3	1	0	0	4	5	-2	Recrutement d'intervenant de plancher à temps plein et recrutement d'un intervenant
Animateurs	1	0	0	0	0	1	-1	-Recrutement d'animateur à temps plein

PARTIE III : RÉVISION DE LA POLITIQUE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES : ELABORATION DE PROFIL DE COMPETENCES

Chapitre 1 : LE CADRE CONCEPTUEL

Ce chapitre traite des concepts de compétences et de profil de compétences. Il est en effet, question de faire un parcours de la littérature par rapport à ces deux concepts. L'avis de divers auteurs sera présenté afin de faire un peu plus de lumière sur ce qu'est la compétence dans un premier temps. Dans un second lieu, une explication sera donnée sur la notion de profil de compétences à l'aide d'auteurs qui se sont penchés sur cet outil de gestion

1. Définitions

La plupart des auteurs parlant de cette notion ne s'accordent pas sur une définition unique de ce qu'est la compétence. Cela s'explique par :

La diversité des approches scientifiques de la notion de compétence n'a pas permis d'aboutir à une définition simple de la notion capable d'intégrer toutes les dimensions mises en avant par chaque discipline...nous avons montré qu'il était plus intéressant et plus utile, du point de vue de la GRH, d'aborder la notion de compétence sous l'angle de son utilité (Aubert J.Gilbert P., Pigeys F1993, pp.47-49 cité par Dietrich A., Gilbert P., Pigeys F 2010.p 9).

À partir de leurs constats, ces auteurs (Aubert J.Gilbert P., Pigeys F 1993) ont proposé l'idée «d'un construit social, appelé compétence, qui définit les capacités des personnes, a un caractère prédictif, intègre des modalités variées identifiables et utilisables dans les différents contextes de gestion » (*ibid* p9.). Ils arrivaient à la conclusion que chaque organisation conçoit la compétence selon son contexte, ses réalités et ses exigences.

Selon Dietrich, Gilbert et Pigeys (2010, p.11), la compétence a commencé par un processus d'identification des salariés à une profession ou un métier, donc une compétence professionnelle. En effet, un employé s'identifie spontanément « par ce qu'il sait faire (ou est supposé savoir-faire) ». Pour les auteurs, du fait de la diversité d'approche scientifique de la notion de compétence, il n'a pas été possible d'aboutir à une définition simple qui pourrait intégrer toutes les dimensions que chacune des disciplines met en exergue. Toutefois, les auteurs distinguent trois composantes dans les compétences : 1- les connaissances qui per-

mettent de comprendre « comment ça marche » et peuvent être acquises par une formation préliminaire, 2- les savoirs-faire qui indiquent « comment faire marcher » et 3-les méta-connaissances qui permettent de gérer les connaissances et ne sont acquises que par l'expérience. Mais ces compétences telles que formulées et définies par les auteurs, sont restreintes à leurs seules composantes cognitives. Ici, « ...il n'est question ni des composantes physiques et psychomotrices, ni des composantes relationnelles » (*ibid*, p11).

Labruffe (2003,) donne la définition suivante de compétence: « capacité à mettre en œuvre des connaissances, savoir-faire et comportements en situation d'exécution » (cité par N.Brassard .2015.p 41).

Van Beirendonck (2004 cité par N. Brassard. p.42) définit la compétence comme :

Une caractéristique observable constituée de connaissances, de savoir-faire ou de comportements et qui contribue à la performance dans un rôle ou une fonction spécifique.

Cet auteur estime que les compétences tout en étant observables et mesurables, contribuent à effectuer les missions de l'organisation et à réaliser les objectifs attendus (*ibid*.p42). Il ajoute que toutes ces caractéristiques peuvent être traduites en comportements observables (*ibid*.p42).

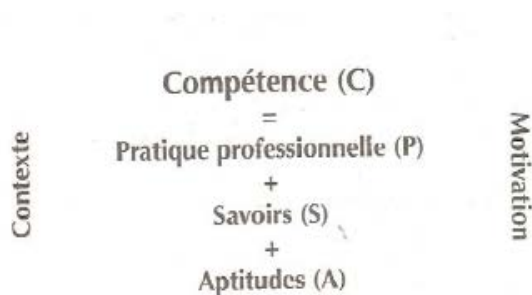
Pour Le Boterf (2005), la compétence naît de la rencontre entre les ressources personnelles des employés et les exigences et les résultats attendus par une entreprise. L'auteur distingue entre « avoir des compétences », qui renvoie aux ressources disponibles chez l'individu, et « être compétent » qui renvoie au contexte dans lequel la compétence s'exerce, afin de produire un résultat défini. En ce sens, une compétence est la capacité d'agir efficacement dans un type défini de situations. Elle repose sur la mobilisation, l'intégration de ces ressources dans une situation donnée dans le but d'agir.

Lecoeur (2008, cité par N.Brassard.2015.p42) conçoit la compétence comme :

Une pratique (comportement ou action) observable et mesurable, reproductible au fil du temps, issue de la mise en œuvre pertinente et volontaire d'un ensemble de savoirs et d'aptitudes permettant d'atteindre un résultat défini dans un contexte donné.

Lecoeur (2008, cité par N.Brassard.2015.p43) traduit ainsi la compétence par l'équation suivante :

Figure 3 : L'équation de la compétence



Le Boterf (1994 cité par N. Brassard2015.p43), définit la compétence comme :

« Savoir agir en mobilisant une combinatoire de ressources (connaissances, savoir-faire.....) »

En ce sens, la compétence n'est pas une connaissance possédée. Elle ne se réduit ni à un savoir ni à un savoir-faire. Posséder des connaissances ou des capacités ne signifie pas être compétent. La compétence est « un savoir agir » et celui de ressource (*ibid.p43*). Boterf complétait cette définition en 1997, il la conçoit comme :

« Savoir agir en situation en créant et mobilisant une combinatoire de ressources variées internes (connaissances, savoir-faire, attitudes.) et externes (banques de données, personnes ressources.....). »

Ces définitions ont été reprises par divers auteurs comme Tardif (2006). Cet auteur en s'inspirant des définitions de Boterf, définit la compétence comme :

« Un savoir-agir complexe prenant appui sur la mobilisation et la combinaison efficace d'une variété de ressources internes et externes à l'intérieur d'une famille de situation » (cité par N. Brassard 2015.p44).

En somme, N. Brassard (2015.p 44) donne sa propre définition de la compétence. Cette définition est plus harmonisée. Elle déclare :

Il s'agit d'un découpage en éléments que l'on souhaite simples et structurés, appartenant au savoir agir qui se compose d'éléments de l'ordre du savoir, du savoir-faire, du savoir faire-faire et de la professionnalité permettant l'évaluation personnelle et la prise de conscience de ses forces et faiblesses en favorisant l'information, l'expression, la motivation et la progression de chacun dans son parcours professionnel (Adaptée de foucher, 2010, Lecoœur, 2008, et de Tardif, 2006).

2. Composantes de la compétence

Une compétence est constituée de différents types de savoirs qui sont les suivants (N.Brassard.2015.p44-45):

Savoirs

Chaque personne dans sa situation de travail doit maîtriser certaines compétences pour exercer son métier. Ces compétences sont de nature plutôt technique et sont liées à la connaissance et au savoir, telles des notions théoriques, des concepts fondamentaux de son domaine d'expertise ou d'autres domaines connexes s'il y a lieu (Brassard.Nancy.2015.p45).

Savoir-faire

L'individu doit être en mesure de maîtriser certaines compétences et d'appliquer plusieurs méthodes, techniques, stratégies et moyens lui permettant d'être opérationnel et fonctionnel dans son emploi (Brassard.Nancy.2015.p45).

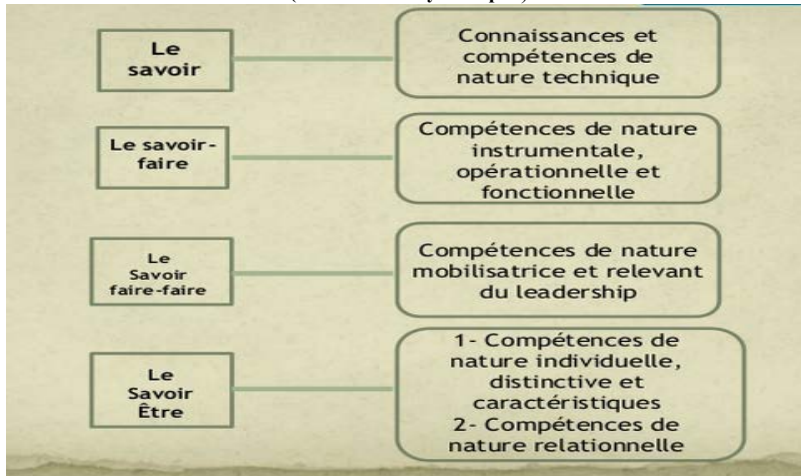
Savoir-faire faire

L'individu doit maîtriser des compétences lui permettant d'amener les employés, collègues ou autres à apprendre et à devenir compétents (Brassard. Nancy.2015.p45).

Savoir-être

Le savoir-être correspond à une capacité de l'individu à s'adapter et à ajuster ses comportements à des situations, à des personnes et à des caractéristiques de l'environnement variées (Brassard.Nancy.2015.p45).

Figure 4 : Les divers types de savoir et de savoir-faire à mobiliser dans le savoir agir
(Brassard.Nancy.2015.p47)



3. Le profil de compétences

Le profil de compétence peut être défini comme :

« Un outil évolutif et contextuel qui permet de circonscrire les compétences nécessaires pour exercer avec efficacité les fonctions d'un emploi, d'un poste ou d'un groupe de poste afin d'atteindre les objectifs organisationnels » (N.Brassard.2015.p48).

3.1 Utilité de profil de compétences

- Le profil de compétences renforce l'équité :

Une des raisons d'être de l'élaboration d'un référentiel de compétences est la mise en place d'une saine gestion des ressources humaines basée sur l'équité interne. C'est pour cela que les organisations élaborent le référentiel de compétence et concentrent l'évaluation sur la compétence. Ainsi, Élisabeth Lecoeur (2008.p 59) affirme que « sans référentiel, le niveau d'exigence peut, pour un même emploi, varier selon l'évaluateur ». Une telle évaluation basée sur le référentiel de compétence rend la procédure objective et renforce l'équité. Dans

ce cadre, Élisabeth Lecoeur (2008.p59) estime que « l'évaluation de pratiques communes à plusieurs emplois ou à plusieurs postes garantit aux titulaires une plus grande équité de traitement » (*ibid.p59*).

L'équité est d'une importance capitale dans l'organisation. Les chercheurs en gestion des ressources humaines la considèrent comme un facteur de fidélisation des employés. Elle permet aussi de prévenir certains comportements qui peuvent freiner la croissance de l'entreprise tels qu'un taux de roulement élevé, la perte d'employés clés et la difficulté d'attirer des candidats présentant un haut potentiel pour l'entreprise.

- Le profil de compétence contribue à mieux guider les activités de gestion des ressources humaines :

Le profil de compétence fournit aussi un guide pour les activités de gestion de ressources humaines telles que le recrutement. En effet, il permet de structurer le recrutement du personnel et par conséquent il permet d'éviter le mauvais arrimage (*misfit*) entre l'individu et le poste (Michèle Ragault 2014). Un tel profil de compétences permet aux gestionnaires de comprendre ce qui est nécessaire pour occuper un poste et les oriente dans la sélection et le recrutement des candidats (Michèle Ragault(2014). L'utilisation du profil de compétences en recrutement est avantageuse pour l'organisation. Cet outil permet d'éviter les coûts directs² et indirects³ d'une erreur de sélection et de recrutement⁴ des candidats (Michèle Ragault2014). Le profil de compétences déterminera le choix des outils de sélection à utiliser. Ce qui sera utile pour clarifier les attentes de l'entreprise envers l'employé en poste (Michèle Ragault.2014). Ainsi, il est utilisé dans les autres activités de gestion de ressources humaines comme l'évaluation et la formation.

²Le cout de rédaction de l'annonce et publication, recours à une firme de recrutement ou à une agence, temps consacré aux entrevues et à la sélection, formation et intégration dans le poste, indemnité de départ, etc

³ Le cout indirect consiste dans la démobilisation et perte de productivité de l'équipe, absentéisme et impact sur l'image publique et la réputation de l'entreprise.

⁴ L'erreur de recrutement, résulte généralement d'un mauvais arrimage entre l'individu et le poste.

- Guide pour l'évaluation et le développement des compétences

L'autre raison d'être du profil de compétences consiste dans la facilitation du processus d'évaluation. En effet, il guide l'employé dans la compréhension des attentes de l'organisation et l'aide à s'auto-évaluer, ce qui facilite le processus d'évaluation. Ainsi, il guide l'organisation dans l'estimation du niveau de maîtrise de compétences d'un employé.

Le profil de compétence est aussi un outil de gestion qui permet d'identifier les besoins en formation, et ce dans une perspective de développement de compétence. En ce sens, le référentiel de compétences sert à développer les compétences des employés évalués. Il donne une direction au développement de compétences et rompt avec l'évaluation pour des finalités administratives. C'est un outil qui contribue au changement de la gestion des ressources humaines vers une gestion plus humaine des ressources.

Enfin, il améliore la cohérence des pratiques en matière de gestion des talents (gestion de la performance, promotion, rémunération, etc (Antoine Devinat 2015).

3.2 Caractéristiques du profil de compétences :

N. Brassard (2015.p52) voit que le profil de compétences :

« est constitué d'une définition pour chacune des compétences recensées. Chaque définition est accompagnées de quelques exemples de comportements essentiels, observable et mesurables, en nombre variable, mais suffisant à illustrer comment se comportent et agissent les personnes qui possèdent ladite compétence de l'emploi ou du poste ».

En ce sens, un profil de compétences est plus qu'une description des fonctions, des tâches exigées par l'emploi (*ibid.p60*). Il comprend les compétences requises et les connaissances techniques liées aux exigences de l'emploi ou du poste.

3.3 Méthode d'élaboration des profils de compétences :

L'analyse de la littérature en méthodologie d'élaboration du profil de compétences, révèle une absence d'homogénéité dans les méthodes privilégiées par les différents auteurs, ce qui

pour les praticiens rend difficile le choix de la méthode la plus efficace (N. Brassard.2015.p59). À ce titre, Le Boterf (2006 cité par N.Brassard.2015.p60) affirme qu'il est important de simplifier les outils afin d'éviter l'abandon très rapide de la démarche compétence.

N. Brassard (2015.p 60) ajoute que l'élaboration d'un tel profil de compétences doit suivre une certaine méthodologie afin d'être efficace et de permettre par la suite, une utilisation à plein potentiel des outils et du processus (*ibid. p 60*). Cet auteur propose une méthodologie d'élaboration de profil de compétence composé des quatre étapes :

Étape 1 : La clarification de la finalité du profil

N. Brassard (2015.p 62) déclare qu'il est essentiel de vérifier à quelle stratégie de gestion des ressources humaines, le profil de compétences est destiné (recrutement, formation, évaluation, transfert de compétences etc).

Cet auteur ajoute aussi qu' :

« Avant de procéder à l'élaboration du référentiel⁵ de compétences, il faut d'abord être conscient qu'il s'agit d'un changement dans le processus de gestion et ainsi, s'assurer de mettre en place les conditions facilitantes à l'implantation de ce changement.....et surtout, de l'engagement de la direction. Par la suite, il faut déterminer la finalité de l'outil et informer les principaux intéressés concernant les avantages et limites de l'outil afin d'en faire percevoir l'utilité, perception nécessaire à l'adhésion, à la motivation et à la mobilisation autour de l'outil, mais surtout ladite finalité » (N. Brassard.2015.p63)

Étape 2 : Le choix du gabarit et de la terminologie du profil de compétence

Selon N. Brassard (2015), le profil de compétences doit inclure la raison d'être de l'emploi et les valeurs organisationnelles. De plus un tel profil de compétences doit intégrer la description ou la définition de l'emploi et la description des acteurs visés par cette appellation. Puis, on définit les compétences requises correspondant à la définition contextualisée de chacune des compétences clés relevées comme étant requises à l'emploi. Pour chacune des compétences, on relève les comportements ou actions clés découlant de la compétence, et ce sous forme observable et mesurable (*ibid.p64*). L'auteur explique que le profil de com-

⁵ Le référentiel de compétence est utilisé dans le même sens que le profil de compétences

pétence pourrait être aussi divisé en deux niveaux de compétences : des compétences clés et autres complémentaires. L’auteur suggère aussi de

- ✓ hiérarchiser les compétences selon leurs niveaux d’importance afin d’instaurer une logique dans le document principal;
- ✓ déterminer au préalable, le nombre maximum de compétences qui sera contenu dans le référentiel, ainsi que le nombre de comportements observables et mesurables qui y sont associés;
- ✓ éviter de surcharger le profil de compétence, car on risque ainsi de perdre son essence même.

Étape 3 : Les compétences requises à l’emploi

Plusieurs méthodes peuvent être utilisées afin d’élaborer un profil de compétences, telle que l’analyse des descriptions d’emploi et des documents internes, l’utilisation de répertoires de compétences, la réalisation d’entrevues individuelles, l’administration de questionnaires ou encore, la mise sur pied d’un groupe de travail (N. Brassard.2015p.67).

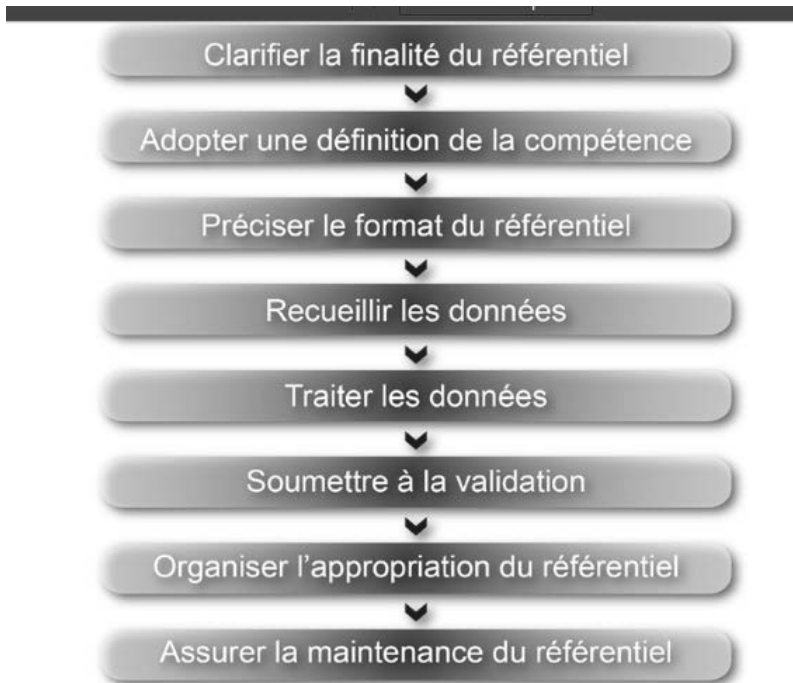
Étape 4 : La validation

N.Brassard (2015) déclare que la validation se fait par un groupe de travail. Ce groupe devrait être représentatif de personnes intéressées et concernées par le profil de compétence. Dans le même sens, l’Institut national de santé publique du Québec (2012. P 12) affirme que tout le long du processus d’élaboration du profil de compétences, des personnes et des groupes se sont impliqués dans la validation des résultats obtenus à chaque étape.

Jouvenot et Parlier (2005) ont élaboré une démarche étapiste pour l’élaboration d’un profil de compétence en proposant un modèle composé de 8 étapes. Cependant notre travail se limite aux cinq premières étapes. Ils ont schématisé ce modèle comme suit :

Figure 5:

Schéma du processus d'élaboration du profil de compétences



Source : Institut national de santé publique du Québec (2012. P6)

Chapitre 2 : METHODOLOGIE D'INTERVENTION

Ce chapitre traite des démarches accomplies pour l'élaboration des profils de compétences. Une recherche documentaire sur les profils de compétences a été effectuée dans un premier temps; ensuite, une description d'emploi a été réalisée; puis un questionnaire a été rédigé afin de permettre aux personnes ciblées et intéressées de déterminer dans quelle mesure la compétence est essentielle, et ce, en vue d'ordonner ou de hiérarchiser les compétences dans le référentiel.

1. Recherche documentaire

Afin de nous imprégner du contexte organisationnel, la consultation de plusieurs documents a été impérative dans l'établissement des profils des compétences. Tout d'abord, il y a eu une prise de connaissance des documents internes tels : la planification stratégique du Centre des jeunes l'Escale, l'organigramme et les descriptions d'emplois.

2. Analyse des descriptions d'emploi

Pour analyser les descriptions d'emploi, nous avons fait une étude des postes en vue d'obtenir des renseignements qui serviront à comprendre les postes. En effet, nous avons réuni les informations sur les postes en question en faisant des recherches auprès de sources internes que la direction nous a fournies, et des sources secondaires externes (les descriptions de poste de gestionnaire et des autres emplois en question).

Afin d'analyser les descriptions d'emploi, nous avons examiné les responsabilités principales de chaque poste, les liens hiérarchiques, les activités principales et secondaires, ainsi que l'environnement de travail et le contexte où elles sont exercées. Ainsi, nous avons révisé certaines descriptions de postes et rédigé une description d'emploi, celle d'intervenant. En plus, nous avons identifié les bons comportements qui serviront à évaluer la qualité du travail.

3. L'administration de questionnaires

Nous avons utilisé le questionnaire comme méthode de collecte de données. Après les avoir recueillis, nous les avons analysées afin d'en dégager une interprétation. Nous avons comme objectif de toucher le plus grand nombre de personnes afin d'obtenir le plus d'avis objectifs possible. Chaque répondant a été amené à cocher les compétences qui lui paraissaient les plus essentielles.

CHAPITRE 3 : ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS : PROFILS

D'EMPLOYES

Ce chapitre sera consacré à la présentation et à l'interprétation des résultats des questionnaires réalisés. Les résultats obtenus sont les suivants :

Commenté [AS1]: Ici comme nous l'avions évoqué lors d'une réunion, certaines des compétences évoquées n'en sont pas. Il y a eu un problème de méthode, il aurait fallu me consulter pour que je valide en amont ces items.

Compétences		Directeur du centre des jeunes				Total
1	Sens politique	1		1		2
2	Vision stratégique	1	1		1	3
3	Gestion	1	1	1	1	4
4	Gestion vers les résultats et de partenariat et des réseaux		1		1	2
5	Gestion financière	1	1	1		3
6	Gestion technologique					
7	Conduite du changement	1	1	1		3
8	Créativité et innovation				1	1
9	Communication	1	1	1	1	4
10	Leadership mobilisateur	1	1	1	1	4
11	Planification	1	1	1	1	4
12	Supervision	1	1	1	1	4
13	Encadrement		1		1	2
14	Recherche de financement		1	1	1	3
15	Représentation	1	1	1	-	3
16	Accompagnement				1	1
17	Suivi et contrôle	1	1		1	3
18	Prise de décision	1	1	1	1	4
19	Gestion d'équipe	1	1	1	1	4
20	Habilité de concertation	1		1	1	3
21	Flexibilité				1	1
22	Adaptabilité				1	1
23	Professionnalisme	1	1	1	1	4
24	Actualisation des valeurs d'Éthique au travail	1	1	1		4
		Directrice par intérim	Adjoint de développement	Coordinateur du projet	intervenante	

Les résultats montrent que les employés du Centre des jeunes l'Escale considèrent neuf compétences comme des compétences clés pour le profil de directeur. Ces compétences sont la gestion des personnes, la communication, le leadership mobilisateur, la planification, la supervision, la prise de décision, la gestion d'équipe, le professionnalisme et l'actualisation des valeurs d'éthique. Elles sont essentielles pour le profil de gestionnaire. Toutefois, nous estimons que d'autres compétences pourraient être aussi importantes pour le profil de directeur d'un centre communautaire : la vision stratégique et la gestion vers les résultats et de partenariat et des réseaux. Concernant la vision stratégique, le gestionnaire devrait formuler une vision inspirante du futur souhaité pour l'Escale et la traduire en orientations sur lesquelles l'organisation peut s'appuyer (Référentiel de compétences du gestionnaire-Leader de la fonction publique Québécoise. Secrétariat du Conseil du Trésor Québec. Juin 2012. p27). S'agissant de la gestion vers les résultats et de partenariat et des réseaux, nous pensons qu'il est important que le directeur gère les services offerts aux jeunes vers l'atteinte des résultats.

	Compétences	Agent de développement				Total
1	Professionnalisme	1	1	1	1	4
2	Dynamisme	1	1		1	3
3	Empathie					
4	Capacité d'adaptation			1		1
5	Gestion de stress				1	1
6	Gestion de projet	1	1	1		3
7	Leadership			1		1
8	Sens d'autonomie	1		1	1	3
9	Gestion d'équipe	1		1		2
10	Capacité d'Analyse	1	1		1	3
11	Capacité de synthèse	1			1	2
12	Résolution des problèmes			1		1
13	Communication	1		1	1	3
14	Capacité rédactionnelle	1	1	1	1	4
15	Relation interpersonnelle	1			1	2
16	Collaboration				1	1
17	La planification	1	1	1	1	4
18	Sens de l'organisation	1	1		1	3
19	Écoute					
20	Créativité	1				
21	Sens de responsabilités	1	1		1	3
		Agent de développement	Coordonnateur du projet	intervenante	Directrice	

Le professionnalisme, la planification et la capacité rédactionnelle ont fait l'unanimité parmi les répondants, ce qui prouve que ces compétences sont très importantes pour l'emploi. Notons que 6 compétences telles le dynamisme, la gestion de projet, le sens de l'organisation et le sens de responsabilité, entre autres, ont fait l'objet de trois des quatre choix parmi les répondants.

Compétences		Coordinateur du projet				Total
1	Dynamisme	1	1	1		3
2	Planification	1	1	1	1	4
3	Coordination	1	1	1	1	4
4	Encadrement	1		1	1	3
5	Communication	1	1	1	1	4
6	Analyse		1		1	2
7	Synthèse		1			1
8	Autonomie		1	1	1	3
9	Gestion d'équipe	1	1	1	1	4
10	Relations inter-personnelles	1	1	1	1	4
11	Habileté d'adaptation		1		1	2
12	Gestion de projet	1		1	1	3
13	Suivi	1		1	1	3
14	Gestion du temps	1	1	1	1	4
15	Résolution de problème	1			1	2
16	L'évaluation des besoins		1	1	1	3
17	Professionnalisme	1	1		1	3
18	Réseautage	1				1
19	Mobilisation			1	1	2
20	Leadership		1	1	1	3
21	Gestion budgétaire du projet		1			1
22	Gestion administratif		1		1	2
		Directrice par intérim	Coordinateur du projet	Agent du développement	Intervenante	

Les résultats révèlent que les compétences que les employés du Centre des jeunes l'Escale estiment primordiales pour l'exercice de cet emploi sont : la planification, la gestion du temps, les relations interpersonnelles, la coordination et la communication. On remarque que certaines compétences essentielles pour cet emploi comme l'évaluation des besoins des jeunes et le suivi du budget et des réalisations quantitatives et qualitatives de projet n'ont pas été choisies.

	Compétences	Agent administratif				Total
1	Traitement des données et des textes	1		1	1	3
2	Capacité rédactionnelle		1	1	1	3
3	Communication (Excellentes aptitudes à communiquer par écrit et orale)	1		1		2
4	Vérification					
5	Sens de l'organisation	1		1	1	3
6	Coordination					
7	Sens d'autonomie	1		1	1	3
8	Capacité d'analyse					
9	Écoute				1	1
10	Soutien administratif	1	1	1	1	4
11	Rigueur	1		1	1	3
12	Accueil	1			1	2
13	Gestion (gestion de bases de données, et logiciels, matériels)	1	1		1	3
14	Planification		1		1	2
15	Capacité d'adaptation		1		1	2
16	Contrôle (des données liées à son activité)	1	1		1	3
17	Recherche de l'information		1		1	2
18	Gestion du stress				1	1
		Agent de développement	Coordonnateur	Intervenante	Directrice	

Les résultats dévoilent que le choix des employés s'est largement porté sur les compétences telles que le soutien administratif, le traitement des données, la capacité rédactionnelle, le sens de l'organisation, le sens d'autonomie, la gestion (gestion de bases de données, et logiciels, matériels) et le contrôle (des données liées à son activité). Cela montre que ce sont

des compétences qui sont fondamentales à l'exercice de cet emploi. Toutefois, on déplore un intérêt moins important pour certaines compétences comme la communication, qui a notre avis est incontournable pour l'exercice de cet emploi.

	Compétences	Intervenant(e)				Total
1	Écoute			1	1	2
2	Sens de responsabilité				1	1
3	Communication	1		1	1	3
4	Travail d'équipe		1		1	2
5	Soutien			1	1	2
6	Sens d'observation	1		1	1	3
7	Collaboration avec les partenaires				1	1
8	Leadership			1		1
9	Sens d'organisation et de la planification		1	1	1	3
10	Capacité d'Analyse	1		1		2
11	Capacité Rédactionnelle					
12	Sens d'adaptation	1	1	1	1	4
13	Sens d'autonomie	1	1	1	1	4
14	Animation	1	1	1	1	4
15	Surveillance			1	1	2
16	Créativité et innovation			1	1	2
17	Accueil	1	1	1	1	4
18	Résolution des problèmes		1		1	2
19	Empathie		1	1	1	3
20	Sens d'éthique	1	1		1	3
		Agent de développement	Coordonnateur	Intervenante	Directrice	

L'animation, l'accueil, le sens d'autonomie et le sens d'adaptation font l'unanimité parmi les répondants, ce qui prouve que ce sont de compétences clés pour l'emploi. Notons aussi que des compétences comme le sens d'observation, la communication et le sens de l'organisation et de planification ont fait l'objet de trois des quatre choix parmi les répon-

dants. Ces compétences pourront être considérées comme des compétences complémentaires.

Chapitre 4 : RECOMMANDATIONS ET APPLICATIONS DU PROFIL POUR LES EMPLOIS DE LA DCJE

Ces suggestions sont faites pour guider l'utilisation du profil de compétences par la direction du Centre des jeunes l'Escale.

- L'utilisation du profil de compétence dans le processus de dotation

Lors du processus de dotation, la direction pourrait utiliser le profil de compétences pour chaque catégorie d'emploi. En effet, pour sélectionner le bon candidat pour l'emploi, la direction pourrait élaborer une liste des compétences clés, préparer des questions sur les connaissances, pour vérifier le savoir du candidat. Elle devrait préparer des questions qui portent sur le savoir-être des candidats, pour amener le candidat à aller au-delà des strictes considérations techniques du poste.

- Évaluation de compétences

La direction pourrait l'utiliser pour l'évaluation des employés. Pour réaliser cette pratique de gestion des ressources humaines, nous proposons à la direction du Centre des jeunes l'Escale d'utiliser les fiches d'évaluations qui comportent des indicateurs de comportement pour chaque compétence. Ces fiches permettront au directeur d'évaluer les compétences et identifier l'écart entre les compétences requises pour l'emploi et celles démontrées par l'employé durant la période de travail. L'utilisation de ces fiches rend les outils d'évaluation plus transparente et l'évaluation plus objective.

L'identification de l'écart entre les compétences requises et celles démontrées par l'employé aide à élaborer un plan de formation et l'optimiser.

- Développement de compétences

Le profil de compétence sert à guider le développement personnel des employés :

-le directeur utilisera les résultats d'évaluation pour déterminer les compétences à améliorer chez un tel employé. Ainsi, il aide à déterminer les activités de formation nécessaires et qui aide à la réalisation de l'objectif qui est la réduction de l'écart entre les compétences requises et les compétences démontrées au travail par l'employé.

-Les activités de formation qui répondent aux besoins de l'employé en formation aideront à améliorer ses compétences. Elles améliorent sa maîtrise des compétences, ce qui va améliorer sa performance en emploi et par conséquent la performance organisationnelle.

CONCLUSION

En terminant, nous constatons que le Centre communautaire l'Escale rencontre des difficultés lors du processus d'élaboration d'un plan stratégique. Ces obstacles proviennent des incertitudes de l'environnement externe et de la forte dépendance de l'Escale à son environnement externe par rapport au financement de ses activités.

D'un autre côté, les ressources limitées qui caractérisent l'environnement interne (financières et humaines) sont un facteur qui rend aussi la formulation et la mise en œuvre du plan stratégique laborieux.

On remarque aussi la présence prépondérante de la fonction financement tant dans le premier plan stratégique que le deuxième plan stratégique 2016-2019 au détriment des autres fonctions. Cela risque de dénaturer la mission de l'Escale et sa raison d'être. Le focus sur la recherche de financement et des fonds pourrait réduire la concentration sur les autres fonctions qui sont d'une importance majeure pour la pérennité de l'Escale.

Ainsi, nous observons une certaine dépendance de l'organisme de la direction. Un tel changement de la direction pourrait poser la question de la relève et le transfert du savoir. Ce sont des questions essentielles que l'Escale et tout organisme communautaire devraient prendre en considération dans ses stratégies.

L'implantation d'une gestion axée sur les compétences à travers l'utilisation de l'outil de profil de compétences est une bonne initiative de la part de l'Escale. Cet outil de gestion des ressources humaines est très avantageux tant pour les employés que pour l'organisme.

BIBLIOGRAPHIES

- Aubert J., Gilbert P., Pigeyre F. 1993 "savoir et pouvoir, les compétences en question. PUF, 1993
- Aubert J., Gilbert P., Pigeyre F., Management des compétences: réalisations, concepts, analyses. Dunod, Paris, 2002
- Dietrich A., Gilbert P., Pigeyre F., Management des compétences: enjeux, modèles et perspectives. Dunod, Paris, 2010 ;3^e édition
- L. Lemire, E. Charest et G. Martel 2015 « La planification stratégique des ressources humaines » Presse de l'Université du Québec
- Philippe Lorino, Jean-Claude Tarondeau. 2006 « De la stratégie aux processus stratégiques » Lavoisier | « Revue française de gestion » 2006/1 no 160 | pages 307 à 328 ISSN 0338-4551
- Nancy Brassard, (2015) « D'une gestion des ressources humaines à une gestion humaine des ressources, la gestion axée sur les compétences : un virage positif », bibliothèque et archive nationales du Québec, 2015
- Philippe Lorino, Jean-Claude Tarondeau. 2006 « De la stratégie aux processus stratégiques » Lavoisier | « Revue française de gestion » 2006/1 no 160 | pages 307 à 328 ISSN 0338-4551
- Pierre Paquette, CRIA, M. Sc., M. Sc « La planification stratégique, une recette pour un succès organisationnel fondé sur l'engagement », publié dans le portail de l'ordre des conseillers en ressources humaines agréées saison 2009-2010, <http://www.portailrh.org/expert/ficheSA.aspx?p=463677>]
- Wils, Le Louarn, Sylvie Grenier, Normande Guérin et Claude Drapeau « rapport de recherche : la planification stratégique des ressources humaines, État de la situation et perspectives d'avenir », Québec mai, 1992
- Jacques. Turgeon. 1991 « la planification stratégique et les organisations sans but lucratif : le cas station Ski Mont Kanasuta », mémoire publié dans l'université du Québec en

Abitibi-Témiscamingue comme exigence partielle de la maîtrise en Gestion des Petites et Moyennes Organisations.

Gouvernement du Québec, affaires municipale et occupation du territoire. 2010. « Guide La prise de décision en urbanisme outil de planification »; publié en <http://www.mamrot.gouv.qc.ca/amenagement-du-territoire/guide-la-prise-de-decision-en-urbanisme/planification/vision-strategique/>

Pierre Duguay, CRHA. 2010 « La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, qu'est-ce que c'est? » article publié dans le portail des conseillers en ressources humaines agréés. http://www.portailrh.org/votre_emploi/fiche_lapresse.aspx?f=67031

Secrétariat du conseil du trésor (2007) rapport annuel de gestion 2007-2008, Québec. 71. http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/bs_1567148.pdf

Nancy. Brassard, (2015) « D'une gestion des ressources humaines à une gestion humaine des ressources, la gestion axée sur les compétences : un virage positif », bibliothèque et archive nationales du Québec, 2015

Institut national de santé publique du Québec (2012) « Référentiel des compétences relatives aux processus scientifiques reliés aux fonctions transversales de l'Institut national de santé publique du Québec »

Sources électroniques :

Antoine Devinat saison 2014-2015) « Le référentiel de compétences : attention au sur-mesure à tout prix! » page consulté le 31 janvier 2016 <http://www.portailrh.org/expert/ficheSA.aspx?f=105814>

Michèle Ragault saison 2013- 2014 « Le profil de compétences, un incontournable en sélection » CRHA, M. Ps., conseillère principale, Psychologie du travail, André Filion et associés inc. Page consulté <http://www.portailrh.org/expert/ficheSA.aspx?f=93655>

Plan stratégique pour organismes sans but lucratif publié dans : <http://fr.viva-read.com/article/plan-stratgique-pour-organismes-sans-but-lucratif>

ANNEXES

Annexe 1 : Le mandat

PROPOSITION DE STAGE No	Janvier 2016
3958AB-CDJLE Début du stage :	
Champ de spécialisation :	Analyse et développement des organisations Gestion des ressources humaines
Mandant :	Madame Christine Black Directrice
Organisme :	Centre des jeunes l'Escale
Adresse :	11612 Avenue Salk Montréal, (Québec) H1G 4Y8 Canada
Date limite pour soumettre sa candidature à stage@enap.ca :	le lundi 30 novembre avant 8 heures le matin

Description du mandat :

- Mise en place d'un tableau de bord pour la gestion de projets.
- Contribuer à la mise à jour de la planification stratégique.
- Participer à la révision des règlements généraux.
- Élaboration du profil des administrateurs.
- Analyse d'une évaluation du conseil d'administration.
- Autres tâches connexes.
- Augmenter sa connaissance du milieu communautaire et ses rouages en lien notamment avec son financement, son fonctionnement, le déploiement de ses services et l'arrimage avec les institutions publiques et communautaires;
- Appliquer vos connaissances de manière pragmatique, dont les l'acquis sont transférable à divers emplois dans le domaine du service public;
- Augmenter votre réseau de contacts par la participation à différents événements, réseau pouvant contribuer à votre intégration sur le marché du travail;

- Valorisation personnelle et impact sur la communauté et les jeunes de Montréal-Nord.

Formation préalable :

Baccalauréat en administration, sciences sociales ou tout autre domaine connexe.

Compétences ou intérêts particuliers :

Nous sommes à la recherche de personnes désireuses de s'investir et s'engager auprès de notre organisation et contribuer à mener à terme notre plan d'action annuel réalisé suite à une planification stratégique.

Observation :

Le Centre des jeunes l'Escale a pour mission d'accompagner les jeunes de Montréal-Nord âgés entre 15 et 25 ans. Ces derniers sont impliqués dans des projets structurants visant à développer et à valoriser leurs talents et leurs compétences ; ceci, dans le but d'en faire des citoyens engagés et responsables dans leur milieu en portant une attention particulière au phénomène du décrochage.

Rémunération :

Montant forfaitaire (montant à discuter)

Afin que votre candidature ne soit pas refusée, assurez-vous de :

a) Respecter la date et l'heure limites pour la soumission de votre dossier ;

b) Regrouper la lettre et le curriculum vitae dans un même document ;

c) Intituler votre dossier de candidature correctement en indiquant le numéro de la proposition de stage, suivi de votre nom et prénom de famille. (Par exemple : 1732AC-MRI-GL-Tremblay.Sophie.

**ATTENTION - LES DATES LIMITES DOIVENT ÊTRE RESPECTÉES
SCRUPULEUSEMENT. NE PAS ENVOYER DIRECTEMENT VOTRE CANDIDATURE
DANS LES ORGANISMES DE STAGES.**

Annexe 2 : L'offre de service

Je suis une étudiante en maîtrise à l'école nationale d'administration publique (l'ÉNAP de Montréal). Spécialisée en gestion des ressources humaines, je réaliserai une intervention structurée au sein de votre organisation dans le cadre de mon stage. En effet, je souhaite discuter de mon mandat avec votre organisation, le Centre des jeunes l'Escale. Vous retrouverez donc dans les pages qui suivent les différentes modalités de cette proposition de services résumant le contexte, les objectifs du mandat, les livrables, l'approche méthodologique et les échéanciers de l'intervention.

I. DESCRIPTION DU MANDAT

1. Présentation du contexte

Le Centre des jeunes l'Escale est un organisme communautaire qui œuvre à accompagner les jeunes âgés de 15 à 25 ans de Montréal-Nord à travers des projets structurants visant à développer et à valoriser leurs talents et leurs compétences dans le but d'en faire des citoyens engagés et responsables dans leur milieu. Pour offrir un service de qualité à ses bénéficiaires, le Centre des jeunes a déclenché un processus de planification stratégique en 2013, ce qui a permis de réaliser le premier plan stratégique (2013-2016). Ce dernier arrivant à son terme, l'organisme mène une réflexion destinée à une révision de ce dernier plan afin de mettre en place du nouveau plan stratégique couvrant la période 2016-2019.

2. Présentation des objectifs spécifiques du stage

Nous souhaitons contribuer à la révision du plan stratégique global 2013-2016 et ainsi, participer au déploiement du nouveau plan stratégique 2016-2019. L'intervention mettra en évidence les différents concepts relatifs à la planification stratégique ainsi que la gestion des ressources humaines. Les missions à accomplir lors de ce stage peuvent se diviser en deux grandes parties :

Premier volet : la révision de la planification triennale

La première étape de ce stage sera de participer à la mise en place du futur plan stratégique 2016-2019. Pour ce faire, il faudra :

- Dresser le bilan du plan précédent (2013-2016) et ainsi déterminer ce qui est fait, ce qui est partiellement fait, et ce qu'il reste à faire ;
- Déterminer les nouvelles priorités (objectifs principaux et secondaires) ;
- Les livrables attendus seront un bilan du plan triennal échu et un document de synthèse des nouvelles priorités.

Second volet : la révision d'une partie des processus RH

Une fois le premier volet achevé, nous disposerons des informations nécessaires pour améliorer certains processus en matière de gestion des ressources humaines.

Ainsi, nous allons :

- *Réaliser un sondage* auprès des employés afin de préciser leurs éventuels besoins en matière d'assurances collectives ;
- *Définir les profils de postes* relatifs aux huit employés et aux six catégories professionnelles présentes au sein du Centre des jeunes : Directrice ; Coordonnateurs (seniors et technique) ; Agent de développement; Adjoint-administratif, Intervenants (seniors et techniques) et animateurs ;
- *Rédiger une grille d'évaluation* accompagnée des critères requis pour chacun des postes ;
- *Planifier les futurs besoins* du Centre en matière de ressources humaines, en déterminer les attentes en équivalents temps complet. Cette mission permet de vérifier si le Centre des jeunes dispose des ressources humaines nécessaires pour atteindre ses objectifs stratégiques. Aussi, permettra-elle au centre de déterminer les postes qui devront être comblés et les compétences que les personnes devraient posséder.

En somme, la révision du plan stratégique et l'intégration de la dimension ressources humaines permettra au Centre des jeunes l'Escale de prendre les bonnes décisions en gestion des RH qui soutiendront l'orientation future de l'organisation. La planification stratégique est d'une utilité certaine du point de vue budgétaire. Elle permettra en effet d'inclure au budget organisationnel les coûts liés aux ressources humaines, notamment ceux portant sur le recrutement et la formation.

3. Présentation des biens livrables

A l'issue de ce stage, nous allons :

- Dresser le bilan du plan stratégique 2013-2016 et en déduire le nouveau plan stratégique global 2016-2019 ;
- Rédiger un document de synthèse destiné à présenter le nouveau plan stratégique 2016-2019 ;
- Réaliser et analyser un sondage ;
- Participer à la rédaction des profils de poste ;
- Rédiger une grille d'évaluation ;
- Un tableau de bord destiné à déterminer les futurs besoins en ressources humaines du Centre.

II. LIEN DU MANDAT AVEC LA CONCENTRATION D'ÉTUDE DE L'ÉTUDIANT

Notre intervention en tant que consultant interne aura pour finalité de traduire les concepts de gestion des ressources humaines en actes pratiques de bonne gestion dans le Centre des jeunes l'Escale.

Nous allons utiliser les concepts, les outils théoriques et techniques de travail tels qu'étudiés à l'ENAP, surtout dans les cours de gestion des ressources humaines (ENP-7873/7878), de planification stratégique de gestion des ressources humaines (ENP7877) et de consultation et le changement organisationnel (ENP7208). Nous les mettrons en application dans l'organisation.

III. PRÉSENTATION DE LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE ET D'INTERVENTION

Pour faire le diagnostic des réalisations du plan stratégique 2013-2016 du centre des jeunes l'Escale, nous allons utiliser comme méthodologie : les entrevues, un examen de la documentation, une analyse des données administratives et de la base de données de l'organisme.

Pour envisager la deuxième partie du mandat, celle de la planification de la dimension des ressources humaines, nous allons déterminer les besoins futurs en ressources humaines, et ce à travers la préparation d'un portrait précis des ressources humaines qui constituent actuellement l'organisme. Puis nous allons analyser les besoins en ressources humaines, réviser les postes et déterminer l'ensemble de compétences exigées pour les diverses fonctions. Ainsi, nous ferons une comparaison entre le nombre de postes à pourvoir et le nombre d'employés qui pourraient y postuler. Enfin, nous préparerons le recrutement et l'évaluation des employés. Pour évaluer les employés, nous rédigerons un modèle de grille d'évaluation pour chaque catégorie de profil. Cette grille sera un outil de travail qui permettra de répondre à vos besoins comme évaluateur.

Le rapport comportera aussi une intervention pour améliorer les conditions de travail des employés. Nous allons sonder l'opinion des employés de votre service par la distribution de questionnaires. Ces questionnaires seront préalablement approuvés par le superviseur du stage. Enfin, nous analyserons les résultats obtenus avec ces questionnaires, et nous examinerons le type d'assurance collective désiré par les employés.

En somme, au niveau méthodologique, il s'agit d'effectuer une analyse du plan stratégique global 2013-2016 et la mise en place du nouveau plan stratégique 2016-2019. Nous serons donc en mesure de répondre à vos besoins en faisant pour rappel :

L'analyse du plan stratégique global 2013-2016 :

- Bilan de la situation actuelle qui présente les objectifs réalisés et les objectifs qui ne sont pas réalisés,
- Proposition de nouvelles orientations stratégiques et présentation de la mission, vision et valeurs de l'organisation.

Rapport présentant le nouveau plan stratégique global 2016-2019 notamment les éléments suivants :

- La planification des besoins futurs en effectifs ;
- La définition des profils de postes,
- La détermination des critères et grilles d'évaluation des employés ;
- La contribution à une éventuelle mise en place des avantages sociaux (les assurances collectives).

IV PLAN DE TRAVAIL ET ÉCHÉANCIER

Nous prévoyons quatre mois pour effectuer les différentes tâches et réaliser ainsi pleinement notre mandat dans le cadre de cette proposition de services. Voici donc les détails avec les différents échéanciers qui y sont reliés.

Activités	Échéance
<ul style="list-style-type: none"> - Bilan des réalisations du plan stratégique global 2013-2016 - Préparation des questionnaires et du sondage (Survey Monkey) sur l'assurance collective - Présentation du bilan au Conseil d'administration (le 26 janvier 2016) 	Du 04 au 31 janvier 2016
<ul style="list-style-type: none"> - Sondage des employés relatifs à l'assurance collective et collecte des réponses (première quinzaine) - Participation au Gala des braves du jeudi 11 février - Rédaction et synthèse du nouveau plan 2016-2019 (tout le mois de février) 	Du 01 ^{er} au 28 février 2016
<ul style="list-style-type: none"> - Réflexion sur la planification des effectifs - Définition des profils de postes - Détermination des critères d'évaluation des employés - En fonction des résultats du sondage, préparation des assurances collectives - Rédaction du rapport final (du 01^{er} au 15 avril) 	Du 01 ^{er} mars au 15 avril 2016
Révision et finalisation du rapport	Du 15 a 30 Avril 2016

V. CONDITION DE RÉALISATION

Le travail sera réalisé dans le milieu organisationnel, par télétravail et au travers de rencontres régulières avec la directrice de stage. La réalisation du stage nécessite certains matériels comme un ordinateur et aussi des frais pour le déplacement et autres

Annexe 3 : L'organigramme du Centre des jeunes l'Escale

Organigramme Centre des jeunes l'Escale

