



RAPPORT DE STAGE

**TRAVAIL PRÉSENTÉ
MADAME ALINE SALAMBÉRE
DANS LE CADRE DU STAGE AU SEIN DE CONNEXION JUSTICE
SOCIALE/ÉDUCONNEXION**

**PAR:
LARA SAKR**

HIVER 2016

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1	2
Présentation générale de l'organisation	2
CHAPITRE 2	4
Description des mandats	4
CHAPITRE 3	5
Cadre théorique	5
3.1 Programme éducatif :	5
3.2 Analyse structurelle :	6
3.3 Analyse managériale de l'organisation :	10
3.4 Recommandations :	13
3.5 Gestion du changement :	15
3.6 Tableau récapitulatif des théories et des modèles utilisés :	17
CHAPITRE 4	17
MÉTHODOLOGIE ET RÉSUTATS	18
4.1 Mandat # 1 : Mise en place d'un programme éducatif	18
4.2 Mandat # 2 : Analyse structurelle	19
4.3 Mandat # 3 : Recommandations	21
CHAPITRE 5	23
ANALYSE DES RÉSULTATS	23
Mandat # 1 : Mise en place d'un programme éducatif	23
Mandat # 2 : Analyse de la structure	25
Mandat # 3 : Recommandations	29
CONCLUSION	34
BIBLIOGRAPHIE	35
LES ANNEXES	37
Annexe 1 : Questionnaire relatif aux problématiques internes	38
Annexe 2 : Questionnaire relatif à la gestion du changement	39
Annexe 3 : Questionnaire relatif la structure organisationnelle de CJS	40

Annexe 4 : Descriptif du programme éducatif..... 41

INTRODUCTION

Dans le cadre de la maîtrise en administration publique à l'ÉNAP, l'étudiante a effectué un stage d'une durée de quatre (4) mois, au sein d'une organisation. Ce stage s'est déroulé au département d'Éduconnexion de l'organisme Connexion justice sociale. Il s'agit d'une organisation non gouvernementale basée à Montréal, oeuvrant dans le domaine de la Solidarité internationale. Durant son mandat, la stagiaire a eu l'occasion d'utiliser des concepts relatifs aux théories des organisations ainsi que des outils d'analyse lui permettant de répondre aux besoins de l'organisation.

Durant le stage, l'étudiante a eu à réaliser trois (3) mandats. Le premier consistait à mettre en place un module d'éducation à la paix et au « vivre ensemble » avec des activités et des ateliers stimulants pour les jeunes, dans le contexte d'accueil des réfugiés syriens et les débats récents des dernières années entourant le terrorisme et la radicalisation. Par la suite, une analyse structurelle de l'organisation a été faite, afin de favoriser l'implantation du module éducatif le plus efficacement possible, au sein de l'organisation. Pour finir, la stagiaire a eu à identifier les problématiques relatives quant aux pratiques de travail en vue d'établir une liste de recommandations favorisant la gestion interne de CJS.

Dans ce rapport, nous présenterons dans un premier temps l'organisation, c'est-à-dire sa mission, sa vision et sa culture organisationnelle, en plus de décrire les mandats à remplir. Dans un deuxième temps, nous expliquerons le cadre conceptuel nécessaire à la réalisation du stage. À travers cela, certains concepts seront traités plus à fond. Par la suite, nous exposerons la démarche entreprise pour chacun des mandats via la méthodologie utilisée, en plus des résultats respectifs. Pour finir, nous déploierons l'analyse nous ayant permis d'arriver à nos résultats.

CHAPITRE 1

Présentation générale de l'organisation

Connexion justice sociale (CJS) est une organisation non gouvernementale fondée en 1975 par des membres provenant de milieux religieux catholiques. Pendant très longtemps, cette ONG avait une culture organisationnelle issue du christianisme. La valeur du sacrifice de soi ainsi que la valeur de la vocation étaient présentes au sein de l'organisation. Autrement dit, travailler au sein de CJS n'était pas un travail comme un autre, mais une vocation en soi. La façon de concevoir le travail des employés était construite selon une vision quasi religieuse. Cette philosophie organisationnelle a eu, pendant longtemps, des répercussions sur la structure organisationnelle de l'ONG, qui était plus ou moins structurée au niveau des postes et de la définition des tâches à accomplir. Dans la même suite d'idées, la gestion interne était similaire à celle d'une coopérative, car tous les membres de l'organisation avaient un rôle décisionnel. Cette façon de travailler est demeurée en vigueur jusqu'en 2007, année durant laquelle CJS s'est dotée d'une réelle structure organisationnelle avec une approche plus hiérarchique, tout en gardant l'approche collaborative déjà existante entre les employés, les stagiaires et les bénévoles.

Dans un autre ordre d'idées, et dû à la petite taille de l'organisation, CJS est divisée en deux départements distincts. Le premier département est celui du Plaidoyer, qui s'occupe des questions relatives à la souveraineté alimentaire de certains pays, de la dette des pays en développement, du manque de transparence de la Banque Mondiale, des corporations canadiennes, etc. Le second département est Éduconnexion et a pour objectif principal de mettre en place des programmes d'éducation citoyenne destinés aux professionnels oeuvrant dans le domaine des sciences sociales et de l'éducation citoyenne, c'est-à-dire des professeurs d'université, des chercheurs, des chargés de programmes de différentes organisations non gouvernementales, etc. Les activités de ce département visent essentiellement la construction

d'ateliers interactifs destinés à des jeunes, des conférences, des troussees académiques (par exemple des manuels) pour les écoles, ainsi que la mise en place d'une communauté de pratiques et d'un blogue interactif.

Missions¹ de CJS :

- Analyser les causes menant à la pauvreté ainsi qu'à la violation des droits humains et autres injustices commises;
- Faire participer la population canadienne à travailler pour un monde socialement juste;
- Permettre aux individus d'être des citoyens efficaces dans leur communauté via des outils.

Visions de CJS :

- Un monde sans pauvreté;
- Respect des droits humains;
- Un monde « pacifique et connecté ».

¹ Les informations relatives à la vision et à la mission de l'organisation ont été recueillies sur le site web officiel de CJS.

CHAPITRE 2

Description des mandats

La stagiaire a été engagée au sein de l'organisme, pour une durée de quatre (4) mois, dans le but de remplir trois (3) mandats.

Mandat # 1 : La mandataire était responsable de mettre en place un module éducatif constitué de présentations visuelles destinées aux enseignants, aux intervenants et aux étudiants sur les thématiques des réfugiés syriens et de la déradicalisation. L'objectif principal de ce mandat était de réaliser du matériel éducatif, relatant les faits, les causes et les conséquences du conflit syrien de manière objective. Ce mandat avait pour but de déconstruire l'image du réfugié/musulman/terroriste véhiculée par les médias et de présenter le réfugié comme une personne victime du conflit.

Mandat # 2 : Suite à la mise en place du module éducatif, le deuxième mandat consistait à analyser la structure organisationnelle existante de CJS et de proposer une structure organisationnelle à ce programme éducatif, afin de favoriser son implantation, au sein de l'organisme et d'Éduconnexion.

Mandat # 3 : Le dernier mandat consistait à proposer des recommandations relatives quant aux pratiques de travail, et ce, dans le but d'améliorer la gestion interne. Pour ce faire, des entrevues ont été effectuées auprès de personnes-ressources, en plus d'une observation non participante.

CHAPITRE 3

Cadre théorique

Au cours de ce stage, l'étudiante a eu recours à plusieurs théories et modèles organisationnels, afin de bien mener à terme ses trois (3) mandats. Pour ce faire, des thématiques se sont formées naturellement afin de répondre à chacun des mandats effectués. Nous allons explorer chacune des quatre thématiques utilisées, soit l'organisation entourant un programme éducatif, la gestion des organisations non gouvernementales, la communication organisationnelle et sa culture, et enfin, la gestion du changement.

3.1 Programme éducatif :

La première thématique présentée ici fait référence au premier mandat qui était de mettre en place un programme éducatif relatif aux réfugiés syriens, destiné essentiellement aux enseignants, aux intervenants et aux étudiants. Afin de concrétiser ce projet, nous avons eu recours à un modèle plutôt qu'à une théorie organisationnelle. La raison de cela réside dans la nature du mandat, qui était de réaliser un programme pédagogique et non d'effectuer une analyse de celui-ci.

Pour mener à bien la construction de ce projet, la stagiaire s'est référé au modèle logique théorique proposé par François Champagne *et coll.* dans l'ouvrage *L'évaluation : concepts et méthodes* et également à la gestion axée sur les résultats du ministère Affaires mondiales Canada. Le modèle de Champagne *et coll.* nous a bien été utile, car il nous a permis d'effectuer « [...] une représentation du cheminement causal présumé entre les objectifs de productions et les objectifs ultimes » (Brousselle, 2009, pp.106-107) du programme éducatif. Autrement dit, grâce à ce modèle, nous avons pu schématiser notre programme en établissant

nos objectifs de départ qui étaient : a) d'amener l'élève à avoir une ouverture à l'égard des autres cultures; b) amener l'élève à comprendre qu'un réfugié n'est pas un terroriste; c) amener l'élève à comprendre qu'est-ce qu'un réfugié et lui permettre d'identifier les causes et les conséquences reliées à la situation; d) amener l'élève à approfondir ses connaissances sur les conditions de vie des réfugiés dans le monde. La gestion axée sur les résultats du ministère Affaires mondiales Canada nous a permis de conceptualiser davantage notre programme éducatif, selon les normes du développement internationales (Affaires mondiales Canada, page consultée le 26 avril 2016). Grâce à cela, le programme en question s'est vu attribué des intrants, des activités, des extrants, des résultats immédiats, intermédiaires et ultimes. Cette attribution permettra éventuellement d'évaluer si le programme éducatif a rempli les objectifs établis préalablement.

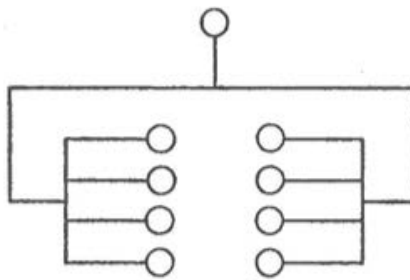
3.2 Analyse structurelle :

La deuxième thématique sur laquelle nous nous sommes penchées, lors du stage, est relative au deuxième mandat, qui est l'analyse structurelle et managériale de l'organisation. Pour ce qui est de l'analyse de la structure organisationnelle, nous avons analysé les nombreuses théories relatives aux structures organisationnelles dans le domaine des théories des organisations. Notre choix s'est arrêté sur la théorie de la structure matricielle pour l'analyse de notre organisation. En premier lieu, la raison de ce choix est due à la configuration structurelle de l'organisme, en raison de la multitude des projets réalisés. «La structure matricielle [...] est utilisée pour la réalisation de projets, lorsque le produit varie fréquemment [...]. Dans ces cas, l'organisation opère comme un ensemble de groupes de projets ou de *«task forces»*, c'est-à-dire d'unités temporaires organisées sur la base de marchés, qui recrutent leurs membres dans les départements fonctionnels» (Mintzberg, 1982, pp. 166-167). Connexion justice sociale et le département d'Éduconnexion fonctionnent de cette façon. De nouveaux projets y sont constamment en cours de réalisation, poussant la création d'équipes de bénévoles, au gré des mandats en cours. Le département d'Éduconnexion touche à une multitude de clients (ex. : jeunes, intervenants pédagogiques,

entreprises, gouvernement, etc.) et à de divers domaines (ex. : mentorat, communauté de pratique, ateliers éducatifs, accompagnement, etc.). Le projet, *Les Grandes soifs* est un mandat réalisé par Éduconnexion dont l'objectif est d'offrir des ateliers à des adolescents, principalement dans les écoles secondaires, à travers le Québec, sur le thème de la quête de soi. Pour ce projet, le coordonnateur des Programmes d'éducation aux droits humains a créé une équipe temporaire, afin de remplir ce mandat. Grâce à ce type de structure, Connexion justice sociale est en mesure de remplir divers mandats simultanés, car la structure matricielle « [...] paraît être un mécanisme très efficace pour développer des activités nouvelles et pour coordonner des interdépendances multiples et complexes [...] » (Mintzberg, 1982, pp. 167-168).

En deuxième lieu, la scission en deux de l'autorité hiérarchique de l'organisation est une seconde raison de notre choix pour cette structure. Cette séparation, représentée par la figure 3.1, pousse les dirigeants à travailler en interdépendance dans les décisions liées à l'organisme, engendrant une division égale du pouvoir entre chaque supérieur. (Mintzberg, 1982, p. 164).

Cette scission de l'autorité hiérarchique est présente au sein de CJS, où le directeur général et le coordonnateur des Programmes d'éducation aux droits humains se divisent conjointement les tâches. Les deux dirigeants sont responsables des décisions, touchants autant à l'aspect administratif qu'à la programmation de l'organisme. Ce partage des tâches est issu du passé de l'organisation, alors que cette dernière fonctionnait de manière collaborative avec ses membres de l'équipe. Cette façon de travailler s'est transposée sur la direction de l'ONG. Cette répartition se retrouve pareillement au sein du département d'Éduconnexion où le coordonnateur des Programmes d'éducation aux droits humains travaille conjointement avec les différents chargés de projets des différentes unités.



(d) Structure Matricielle

Figure 3.1 : Structure matricielle

Source : Structure et dynamique des organisations, p. 163

Malgré cela, une structure de type missionnaire, représentée par la figure 3.2, aurait pu être envisagée pour l'organisme. Tout d'abord, le passé et l'influence de l'idéologie² chrétienne, apportée par les membres fondateurs de l'organisme sont l'un des facteurs. Les membres de l'ONG étaient, par conséquent, eux-mêmes portés par les valeurs prônées par les fondateurs. La structure missionnaire « [...] attire ses membres par le partage des valeurs et de croyances par tous ses membres. » (Mintzberg, 2004, p. 401). C'est donc pour cela que cette idéologie a teinté la culture organisationnelle où les valeurs du sacrifice de soi, de la vocation et de la cause ont été la pierre angulaire de l'organisme. Ces valeurs étaient le moteur des employés. En d'autres termes, travailler au sein de cette ONG était une mission personnelle où chacun était animé par la cause. Dans ce type de structure, « les individus qui rejoignent l'organisation, et y restent, le font par dévouement à la personne du leader et à la mission. » (Mintzberg, 2004, p. 395). Dans notre cas, le dévouement des individus était relié à la cause partagée que Connexion justice sociale portait en elle. Également, les employés de CJS ne possédaient pas de spécialisation particulière relative à leurs tâches, tels que mentionnés plus haut. Chacun d'eux était un preneur de décisions, dans toutes les sphères touchant l'organisation. Dans la structure missionnaire, on retrouve « [...] un minimum de

² Ce terme sera défini comme suit : un « [...] système de valeurs et de croyances concernant une organisation et qui est partagé par tous les membres et qui la distingue ainsi de toutes les autres organisation. » (Mintzberg, 2004, pp. 393)

spécialisation quant aux tâches, de différenciation dans ses parties, de division dans ses statuts.» (Mintzberg, 2004, p. 403).

Par la suite, la structure missionnaire est organisée de façon informelle, où il y a une croyance, une culture et une idéologie communes. (Mintzberg, 2004, pp. 392-393). Connexion justice sociale possédait une structure organisationnelle informelle où une structure hiérarchique était quasi-inexistante. Elle était plutôt configurée comme une coopérative, où chacun des membres de l'ONG était aussi un preneur de décisions.

Malgré ces ressemblances avec la structure missionnaire, CJS a évolué, au gré des années, délaissant son passé chrétien où les valeurs de la vocation, de la cause et du sacrifice de soi ont laissé place à des valeurs séculières. Outre cela, la structure organisationnelle s'est hiérarchisée en 2007, abandonnant la forme coopérative et informelle. Pour ce faire, une structure matricielle s'est peu à peu imposée au sein de l'ONG, où cette dernière réalise une multitude de projets, formant et déformant des équipes en plus de dédoubler l'autorité par l'intermédiaire du directeur général et du coordonnateur des Programmes d'éducation aux droits humains. Pour toutes ces raisons susmentionnées, la théorie de la structure matricielle est la plus appropriée à l'organisme.

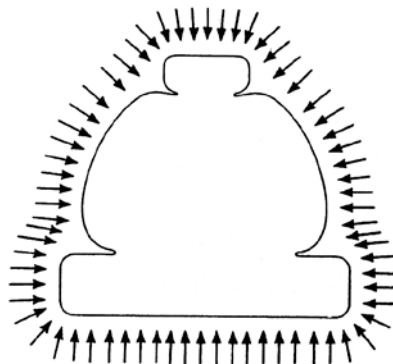


Figure 3.2 : Structure missionnaire

Source : Le management : voyage au centre des organisations, p. 392

3.3 Analyse managériale de l'organisation :

Pour la deuxième partie de notre mandat, nous nous sommes attardées à l'aspect managérial de l'organisation. Cet aspect est important quant à la compréhension du fonctionnement d'une ONG. Pour ce faire, nous avons dirigé notre recherche sur la théorie développée par David Lewis, dans son article *Theorizing the organization and management of non-governmental development organizations*, qui consistait à mettre en place un cadre conceptuel managérial correspondant à la réalité des ONG. Cette théorie nous aidera à comprendre tout l'aspect managérial d'une organisation non gouvernementale.

Dans son écrit, l'auteur décrit le secteur managérial des ONG comme étant un troisième secteur, distinct du secteur des entreprises, où il n'y a pas une quête du profit par les ONG. Ces dernières sont également séparées du gouvernement et des partis politiques.

« [...] third sector organization can be viewed as separate from businesses because they do not make a profit, and as distinct from government agencies since their authority is not derived from political process. » (Lewis, 2003, p. 327)

Cette définition correspond au secteur auquel l'organisation appartient, c'est-à-dire une organisation sans but lucratif, qui effectue des activités à des fins de non-profit. De plus, la quasi-totalité de ses revenus provient de donations ou de subventions. Également, Connexion justice sociale est apolitique. Elle n'est nullement financée par un quelconque parti politique.

Il est important de spécifier que cette théorie managériale sera prise à contribution totale dans notre modèle, car les éléments qui y sont composés sont essentiels à la compréhension managériale de notre ONG. Pour ce faire, nous allons présenter les quatre (4) composantes du modèle proposé : les activités, les relations et l'organisation. Cette théorie est illustrée ci-dessous.



Figure 3.3: *The three inter-related areas of the NGO management challenge*
Source: *Theorizing the organisation and management of non-governmental development organizations*, p. 331

Tout d'abord, l'élément environnemental est très important pour la compréhension managériale d'une ONG. Cette dernière baigne dans un espace incertain où les ressources financières et humaines se font rares (Rijpens, 2007, p. 19). Cela est le cas pour CJS, où les moyens financiers vacillent dépendamment des donations et des subventions. Pour ce qui est des ressources humaines, le nombre d'employés est en carence, car ce facteur est en corrélation directe avec les moyens financiers de l'ONG. Il détermine si l'organisation engage ou non un employé. Pour pallier à cette problématique, l'ONG se fie principalement sur ses stagiaires et ses bénévoles pour la réalisation de projets. Toutefois, cela apporte son lot d'instabilité quant à l'achèvement d'un projet, en plus d'augmenter le taux de roulement des membres. Dans le même ordre d'idée, les ONG doivent tenir compte de la mondialisation en ce qui concerne les nouvelles connexions qu'elles effectueront sur le terrain. Cependant, cela ne s'applique pas à notre organisation, car elle est basée à Montréal et elle n'effectue pas de travail de terrain dans d'autres pays.

Ensuite, pour la composante des activités, la théorie stipule qu'il existe trois sortes d'activités ou de rôles possibles qu'une ONG peut faire ou être. Ces dernières sont : l'implantation, le catalyseur et le partenariat. Ces trois éléments peuvent être en cohésion au sein de l'organisation. En premier lieu, CJS développe des ateliers sur l'éducation citoyenne afin

d'éventuellement les implanter dans les écoles secondaires ou autres lieux propices, dans le but d'être présenté régulièrement. Afin d'y parvenir, le coordonnateur des Programmes d'éducation aux droits humains mobilise les ressources nécessaires afin de créer et d'offrir les ateliers. Ces modules éducatifs sont également des activités «catalyseurs» dont l'objectif est « [...] d'inspirer, de faciliter ou de contribuer à un changement dans le mode de développement à un niveau individuel ou organisationnel.» (Rijpens, 2007, p. 19). L'objectif d'Éduconnexion est justement de permettre aux citoyens de développer leur engagement social, et ce, en établissant des interconnexions entre différentes problématiques au niveau international, local et régional. Tout cela dans le but ultime de contribuer à un changement individuel. Le programme de Plaidoyer rentre dans cette catégorie d'activité également. Il vise, toutefois, le changement organisationnel de la Banque mondiale concernant ses critères d'octroi de l'aide au développement. Car rappelons-le le département de Plaidoyer vise à changer les pratiques/critères permettant l'octroi de l'aide monétaire à l'égard de certains pays, en se basant sur les droits humains comme prérequis. Pour l'aspect « partenariat», Connexion justice sociale travaille conjointement avec d'autres organisations, par exemple l'Association québécoise des organismes de coopération pour la mise en place d'activités pour la semaine du développement international

Par la suite, pour la variable relation « les ONG entretiennent des relations avec les autres ONG, avec les gouvernements, avec le secteur privé et elles ont un degré de contrôle différent sur ces relations.» (Rijpens, 2007, p. 19). Connexion justice sociale est en constante recherche de partenaires, que ce soit auprès du gouvernement ou d'entreprises privées, dans le but de financer ses projets. Tel est le cas du projet FEPSI, qui consiste à donner des ateliers aux employés des entreprises du secteur privé, sur des thèmes en lien avec la responsabilité citoyenne. CJS doit alors solliciter des entreprises, nonobstant leurs champs d'exercices, qui seraient intéressés à ce type d'initiative. Pour ce faire, elle doit s'inscrire dans un management stratégique et assez flexible afin de faire face à son environnement instable (Rijpens, 2007, p. 19).

Pour finir, la quatrième composante du modèle proposé par David Lewis est celle de l'organisation. Cet aspect fait référence à la structure interne de l'organisation, en plus d'éléments managériaux (communication, leadership, ressources humaines). D'après l'article, les organisations non gouvernementales sont axées vers une gestion de la flexibilité. (Rijpens, 2007, p. 20). L'organisation base sa gestion des bénévoles et des stagiaires sur le principe de la flexibilité. Les tâches et les résultats sont établis, selon la capacité de chacun des membres. Cela est dû notamment à la non-rémunération des stagiaires/bénévoles et également à l'idéalisme prôné par l'organisation. Elle se veut d'être un endroit d'apprentissage pour tous, où chacun contribue à sa manière, sans égard à l'expérience professionnelle ni aux connaissances.

3.4 Recommandations :

Notre troisième thématique explorée, au cours du mandat, est en lien avec les recommandations qui seront suggérées à l'organisation. Ces dernières serviront à améliorer la gestion interne de l'ONG dans son ensemble. Toutefois, avant d'émettre des recommandations, il est important de tenir compte de la culture organisationnelle de l'organisme, et ce, afin que les conseils émis puissent être intégrés et appliqués dans le quotidien de Connexion justice sociale de la façon la plus optimale. Avant d'apporter une analyse quelconque, nous allons nous baser sur la définition de la culture organisationnelle, développée par Van Maanen et Kunda en 1989, et présentée dans le livre de Linda Rouleau, *Théories des organisations : approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde* :

« La culture renvoie à la connaissance des membres d'un groupe donné qui est plus ou moins partagée. Il s'agit de connaissance qui informe, enchâsse et prend forme dans des activités routinières comme dans les activités non routinières des membres du groupe. La culture se constitue à travers les actions et les paroles des membres d'un groupe et doit être interprétée par eux. La culture n'est pas

visible en soi, elle l'est cependant dans ses représentations.» (Rouleau, 2010, p. 133).

La culture organisationnelle a pour but de partager une signification commune au sein d'une organisation. (Rouleau, 2010, p. 133). Cela peut se transposer à travers plusieurs éléments, tels que les symboles, les rituels, les stratégies et les valeurs. Pour notre analyse, nous allons tenir uniquement compte des valeurs organisationnelles transmises dans l'organisation en question. Pour ce faire, nous nous sommes référées à la définition d'une valeur organisationnelle comme étant « ce qui sert à fonder implicitement ou explicitement les choix et les actions chez un groupe » (Bertrand, 1991, p. 69). L'organisation où nous avons effectué nos mandats a évolué quant à ses valeurs internes et externes, et ce, en fonction du changement structurel qui s'en est suivi, au cours des années. Grâce à l'entrevue que nous avons réalisée auprès du coordonnateur des Programmes d'éducation aux droits humains, nous avons été en mesure d'identifier les valeurs d'antan en comparaison avec celles d'aujourd'hui. La figure 4.4 présentée ci-dessous résume bien l'évolution des valeurs.

Tableau 3.1: Tableau évolutif des valeurs organisationnelles de Connexion justice sociale

Interne	Avant :	Après :
Les valeurs organisationnelles de CJS	<ul style="list-style-type: none"> → Valeur de la vocation; → Valeur du sacrifice; → Valeur de la cause due à la mission de l'organisation. 	<ul style="list-style-type: none"> → Valeur du respect concernant l'employé face à sa contribution auprès de l'organisation; → Valeur de la polyvalence de l'employé → Valeur de la flexibilité → Valeur de la responsabilisation.
Externe :	Avant :	Après :
Ce que projette l'organisation à l'externe : les valeurs perçues	<ul style="list-style-type: none"> → Valeur de l'équité, justice sociale → Valeur de la compassion due aux membres fondateurs de l'organisation; → La valeur d'humilité face aux grandes réalisations menées par l'ONG; 	<ul style="list-style-type: none"> → Valeur de l'équité, justice sociale → Valeur de l'empathie → La valeur de l'humilité est présentée de manière modérée. Il y a une plus grande présence dans les médias formels et sociaux plus accrue, plus de marketing.

Outre la culture organisationnelle, nos recommandations vont tenir compte du volet de la communication organisationnelle. Nous jugeons que cet aspect est important, et ce, malgré la petitesse de l'organisme. Une bonne gestion passe avant tout par une bonne communication. En effet, s'il y a des lacunes au niveau de la communication, cela a inévitablement des conséquences sur les autres aspects de l'organisation.

Pour notre cas, nous avons choisi de traiter de la communication horizontale dans nos recommandations, car elle « [...] facilite la coordination des tâches, la solution de problèmes, le partage de l'information et la résolution de conflits. » (Gortner, 1993, p. 201). Nous jugeons qu'améliorer cela au sein de CJS améliorera grandement sa gestion interne. Également, la communication horizontale a pour « [...] effet de diminuer l'importance relative du statut », au sein de l'organisation (Gortner, 1993, p. 202). Cette caractéristique est très importante vu la petitesse et le mode de fonctionnement de l'organisme, où la collaboration entre employés et bénévoles est primordiale.

3.5 Gestion du changement :

Pour terminer, nous allons parler d'un thème transversal : la gestion du changement. Ce sujet ne figure dans aucun des trois mandats qui nous ont été confiés. Toutefois, il est important d'en tenir compte en trame de fond, dans l'évolution de l'organisation. Au cours des années, l'organisme a subi de nombreux changements, et ce, tant au niveau structurel, culturel que de la programmation de ses activités. C'est pour ces raisons que nous allons en discuter dans cette section.

Dans un premier temps, nous allons définir le changement organisationnel. Pour ce faire, la définition de Pierre Collerette, dans son ouvrage *Le changement organisationnel : théorie et pratique*, l'explique très bien : « toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système. » (Collerette, 1997, p. 20). Connexion justice sociale a subi, au cours de son existence, de multiples changements organisationnels, qui ont pu être observés par les membres du personnel. Cela fut le cas pour sa structure organisationnelle, qui s'est formalisée en 2007, amenant du même coup un changement dans la culture organisationnelle. Celle-ci devenait une culture plus séculaire. Également, des transformations quant à la programmation de l'organisation furent apportées au gré du changement de personnel.

Ce changement organisationnel peut être théorisé, selon le modèle *contextualiste*, développé par Pettigrew, dans l'article *L'évaluation des modèles de gestion du changement organisationnel : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement*. Cette approche stipule qu'un changement peut être causé par une multitude de facteurs. Ils peuvent être historiques, contextuels ou processuels. Également, le rôle du dirigeant, le changement proposé et l'influence des acteurs peuvent être d'autres facteurs dont il faut prendre en considération dans l'analyse (Soparnot, 2004, p. 37). Afin de développer son idée, Pettigrew a créé son cadre théorique selon trois variables soit : « [...] le contenu du changement, le contexte (interne et externe) et le processus d'action, réaction et relation entre les différents acteurs touchés par le changement.» (Soparnot, 2004, p. 37).

Cette façon de modéliser le changement organisationnel correspond à l'organisation Connexion justice sociale, car elle permet de greffer une multi-dimensionnalité et une variété de changements possibles, excluant la pensée d'une dimension unique du changement (Soparnot, 2004, p. 37). Avec le temps, l'organisation en question a subi de nombreuses transformations. Par exemple, cela est le cas lors d'un changement de personnel, ou bien de façon plus radicale, comme c'est le cas de la structure organisationnelle. Les mutations subites par l'organisation sont causées autant par son passé que par ses dirigeants. C'est pour ces raisons que cette approche est la plus appropriée pour l'organisme.

3.6 Tableau récapitulatif des théories et des modèles utilisés :

Dans cette section, nous présenterons un tableau récapitulatif des théories et des modèles utilisés lors de l'exécution des mandats.

Tableau 3.2. Tableau récapitulatif

MANDATS EFFECTUÉS	THÉORIES/MODÈLES
Mandat # 1 : Programme éducatif	→ Modèle logique.
Mandat # 2 : Analyse structurelle et managériale de l'organisation	→ Structure matricielle; → Le troisième secteur .
Mandat # 3 : Recommandations	→ Culture organisationnelle (volet valeurs); → Communication horizontale.
Thème transversal : Gestion du changement	→ Approche <i>contextualiste</i> .

CHAPITRE 4

MÉTHODOLOGIE ET RÉSUTATS

Dans les pages suivantes, nous allons présenter la méthodologie pour chacun des mandats, en plus des livrables et des résultats. Également, un rappel des mandats sera effectué.

4.1 Mandat # 1 : Mise en place d'un programme éducatif

Contexte :

La stagiaire était responsable de mettre en place un programme éducatif destiné aux intervenants pédagogiques (corps professoral) ainsi qu'aux étudiants. Ce matériel pédagogique était principalement composé de trois (3) présentations visuelles. La première expliquait le conflit syrien. La seconde se focalisait uniquement sur le réfugié syrien comme élément central. Finalement, la troisième présentait l'évolution du conflit dans le temps. L'objectif de ce mandat était de déconstruire les préjugés qui gravitent autour de cette problématique, c'est-à-dire la représentation du réfugié/musulman/terroriste, véhiculée et renforcée par les médias.

Méthodologie :

Pour élaborer notre programme, nous avons procédé comme suit :

- Faire des recherches sur le conflit syrien sur Internet afin de repérer les éléments pertinents de la problématique;
- Regarder des documentaires sur la Syrie, afin de connaître d'autres facettes du conflit, dont un en particulier s'intitulant *Syrie : le grand aveuglement pour le magazine Un Œil sur la planète*, diffusé le 18 février 2016 sur TV5. Ce dernier nous a éclairées sur la question des enjeux entourant le conflit. Également, le documentaire *État islamique*

des Grands reportages de Radio-Canada, nous a éclairées quant à la dynamique interne dans les zones contrôlées par le groupe armé État islamique;

→ Regarder les reportages de la journaliste, Marie-Ève Bédard, correspondante au Moyen-Orient, sur la plateforme de Radio-Canada. Cela nous a permis de recueillir des témoignages de réfugiés syriens quant à la construction de la présentation visuelle sur le réfugié syrien.

→ Élaborer des présentations visuelles sur la plateforme *Prezie*.

Livrables :

- Une présentation visuelle relatant les causes et les conséquences du conflit syrien;
- Une présentation visuelle présentant le réfugié syrien sous toutes ses facettes;
- Une frise chronologique énumérant les moments marquants du conflit;
- Modèle logique présentant le programme à travers ses intrants, ses objectifs, ses extrants et ses résultats (immédiats, intermédiaires et ultimes).

Résultats :

Dans ce mandat, les résultats du programme seront plutôt limités. La raison étant qu'il était à la phase d'élaboration lors de l'arrivée de la stagiaire. Toutefois, un atelier fut donné au Cégep Marie-Victorin le 4 mars 2016, dans le cadre d'une conférence-midi, dont le thème était le réfugié syrien. Le matériel fut bien accueilli par les jeunes étudiants ainsi que par le corps professoral.

4.2 Mandat # 2 : Analyse structurelle

Contexte :

Suite à l'élaboration du programme éducatif, il était de notre responsabilité, dans ce deuxième mandat, de proposer la structure organisationnelle optimale pour l'intégration de cet atelier dans les activités de Connexion justice sociale et plus précisément au sein d'Éduconnexion.

Méthodologie :

Pour élaborer notre analyse structurelle, nous avons procédé comme suit :

- Consulter la documentation relative à l'organisation;

- Effectuer des entrevues semi-dirigées, dont les thématiques étaient la structure organisationnelle et la culture organisationnelle. Nous avons procédé ainsi, car ce type d'entrevues permet aux participants de nuancer leurs propos tout en approfondissant certains thèmes abordés lors de l'entretien (Gauthier, 2010, p. 342-343).

Livrables :

- Analyse de la structure organisationnelle.

Résultats :

- La structure organisationnelle actuelle est de type matriciel, malgré ses ressemblances avec la structure missionnaire;
- Le programme éducatif doit être structuré, selon la cartographie d'une structure matricielle, à cause du fonctionnement interne de l'organisation. L'organiser autrement serait à contrecourant du fonctionnement de CJS tant au niveau organisationnel que managérial.

4.3 Mandat # 3 : Recommandations

Contexte :

Le dernier mandat consistait à émettre des recommandations relatives à la gestion interne de l'organisation, et ce, dans le but d'améliorer son efficacité.

Méthodologie :

Pour l'élaboration des recommandations, nous avons procédé comme suit :

- Effectuer des entrevues semi-dirigées auprès des membres de l'organisation, c'est-à-dire un total de cinq (5) personnes, concernant leurs tâches et leurs obstacles rencontrés.

Livrables :

- Recommandations

Résultats :

Suite aux entrevues, nous avons ressorti les points problématiques les plus fréquemment évoqués par les participants. Les voici :

- L'absence d'une liste des personnes-ressources à contacter pour les mandats, faisant en sorte que les stagiaires sont souvent dépendants d'une tierce personne ou bien stagnent à leur tâche;
- Manque de précision des mandats octroyés aux stagiaires et bénévoles, causant une problématique quant à l'avancement des tâches et affectant par l'effet même le mandat;
- Mauvaise gestion du recensement des tâches et des disponibilités des stagiaires et bénévoles au sein du bureau, empêchant le personnel régulier du bureau de déléguer des tâches aux autres membres;
- La communication n'est pas toujours efficace au sein des deux départements.

CHAPITRE 5

ANALYSE DES RÉSULTATS

Dans cette section, nous allons exposer l'analyse des résultats, obtenus pour chacun des mandats effectués. L'analyse se fera à travers le cadre théorique développé au chapitre 3 de ce rapport.

Mandat # 1 : Mise en place d'un programme éducatif

Pour notre premier mandat qui, rappelons-le, était de mettre en place un programme éducatif sur le thème des réfugiés syriens, nous avons utilisé un modèle logique inspiré de celui proposé par l'auteur François Champagne et ses collègues, ainsi que par le ministère Affaires mondiales Canada. Avant de créer le matériel destiné à ce programme, nous avons établi une liste de quatre (4) objectifs essentiels, auxquels notre programme doit répondre : a) amener l'élève à avoir une ouverture à l'égard des autres cultures; b) amener l'élève à comprendre qu'un réfugié n'est pas un terroriste; c) amener l'élève à comprendre qu'est ce qu'un réfugié et lui permettre d'identifier les causes et les conséquences reliées à la situation en Syrie; d) amener l'élève à approfondir ses connaissances sur les conditions de vie des réfugiés dans le monde. Grâce aux objectifs établis, nous serons en mesure de créer notre matériel. Pour ce faire, nous avons créé un modèle logique, qui inclut les intrants, les activités, les extrants, les résultats immédiats, les résultats intermédiaires et les résultats ultimes. La schématisation du programme va nous permettre, dans un éventuel désir, de développer d'autres activités, en lien avec les objectifs décidés préalablement. La figure 5.1 représente notre modèle logique dans son ensemble.

Nos intrants sont les stagiaires et les bénévoles de Connexion justice sociale, en plus de leurs expertises respectives. Chacun contribue ou contribuera au développement futur du programme. Par exemple, certains bénévoles, étant à l'aise devant un groupe, pourront éventuellement animer des ateliers dans les établissements scolaires, en lien avec la thématique des réfugiés syriens. L'animation d'ateliers est un moyen d'informer les élèves sur les problématiques et les enjeux qui les entourent, tout en leur donnant des outils nécessaires pour le développement d'un esprit critique et responsable. Pour finir, l'organisme est un intrant important, car il est le vecteur de la diffusion du programme, à travers différents interlocuteurs.

Pour ce qui est des activités, ces dernières sont : l'élaboration de présentations visuelles portant sur les causes et les conséquences du conflit, sur le réfugié syrien ainsi qu'une présentation exposant la ligne chronologique du conflit. Ces activités permettent de répondre aux objectifs b) et c). Ensuite, nous avons prévu de mettre sur pied une exposition de photos, mettant en scène les conditions de vie des réfugiés syriens, dans les différents camps, en plus d'exposer leurs témoignages. Cela aura pour but de permettre aux élèves de voir en images la vie quotidienne des réfugiés syriens vivants dans les camps. Cette activité répond spécifiquement à l'objectif d) et a).

Résultats ultimes: Vivre dans une société tolérante des différentes cultures et religions

Résultats intermédiaires: Ouverture d'esprit des élèves sur les autres cultures, développer un comportement solidaire

Résultats immédiats: amener l'élève à comprendre qu'un réfugié n'est pas un terroriste ; amener l'élève à comprendre qu'est-ce qu'un réfugié et lui permettre d'identifier les causes et les conséquences reliées au conflit.

Extrants: Atelier sur les réfugiés syriens construits, animations présentées

Activités: Élaboration d'une présentation Prezi sur les causes et les conséquences du conflit; élaboration de la ligne chronologique du conflit selon des dates clés; exposition de photos de réfugiés syriens dans les différents camps; animation d'ateliers utilisant le matériel développé, élaboration d'une présentation Prezi sur le portrait du réfugié syrien

Intrants: Les connaissances de la stagiaire, l'organisme Connexion justice sociale, l'expertise de l'organisme.

Figure 5.1 : Modèle logique du programme éducatif

Suite à ces activités, nous désirons, dans un avenir proche, amener l'élève à comprendre toute la complexité du conflit en l'aidant à comprendre toutes les facettes qui s'y rattachent. Finalement, nous voulons aussi l'amener à se positionner comme un acteur central dans l'élaboration d'une société tolérante des différentes cultures et religions.

Mandat # 2 : Analyse de la structure

Pour l'analyse de la structure organisationnelle de l'ONG, nous nous sommes basées, en premier lieu, sur les paramètres développés par Mintzberg, c'est-à-dire la spécialisation du travail, la formalisation du comportement, la formation, l'endoctrinement, le regroupement des unités, la taille des unités, le système de planification et de contrôle, les mécanismes de liaisons et la décentralisation. Toutefois, pour l'analyse de notre organisation, certains paramètres ne seront pas référés dû à leur non-pertinence pour notre cas. Pour cela, seuls les

paramètres de conception du regroupement d'unité, de la taille des unités et de la décentralisation seront pris en compte.

Tout d'abord, nous allons analyser notre organisation, via le premier paramètre, qui est celui du regroupement des unités. CJS est divisée en deux départements, Plaidoyer et Éduconnexion, et en six unités. Le département de Plaidoyer regroupe deux unités, soit celle de la défense des droits humains et la seconde sur le développement d'un journal traitant des droits humains à travers la planète. Pour le département d'Éduconnexion, il y a quatre unités. La première unité concerne les ressources et les outils développés. Cela peut aller d'activités éducatives, de la création de guides d'action ou bien de la mise en place de blogue jeunesse. La seconde est celle des interventions. Dans cette fonction, nous retrouvons les ateliers offerts par les différents animateurs. Par la suite, l'accompagnement est une troisième unité du département, dont l'objectif est d'offrir du mentorat de soutien aux jeunes. La dernière unité d'Éduconnexion est celle de la communauté. Cette dernière a pour but de mettre en place une communauté de pratique en éducation citoyenne. Ce regroupement d'unités, à la fois par fonctions et par divisions, est une caractéristique de la structure matricielle, qui regroupe à la fois la composition de la structure fonctionnelle et celle de la structure divisionnelle.

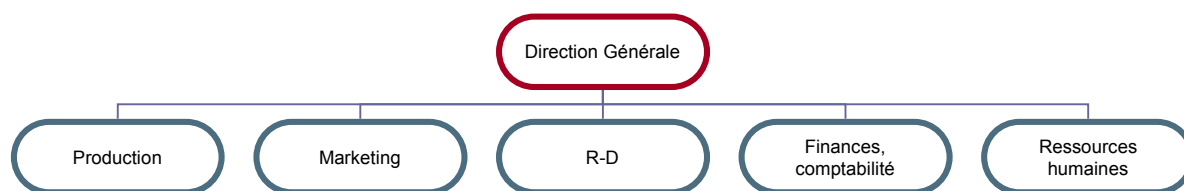


Figure 5.2 : Structure fonctionnelle
Source : Document *Choisir une structure*

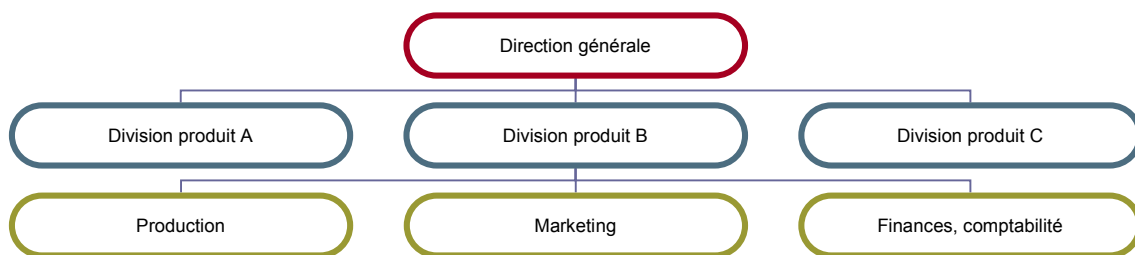


Figure 5.3 : Structure divisionnelle

Source : Document *Choisir une structure*

Pour ce qui est de la taille des unités, ces dernières varient considérablement en fonction du nombre de bénévoles et de stagiaires qui s’y trouvent. Leur nombre fluctuant peut être dû à l’intérêt du projet, aux subventions accordées et à la nouvelle programmation pour l’année suivante. Cette variation du nombre est due à la petitesse de l’organisation et de ses moyens financiers. Rappelons-nous ce qui a été dit dans le chapitre 3, les ressources humaines de l’organisation ne dépendent pas d’elle-même, mais plutôt de ses moyens financiers. À cause de cela, l’embauche d’employés devient difficile, poussant ainsi l’ONG à ajuster ses projets, selon le nombre de stagiaires et de bénévoles disponibles.

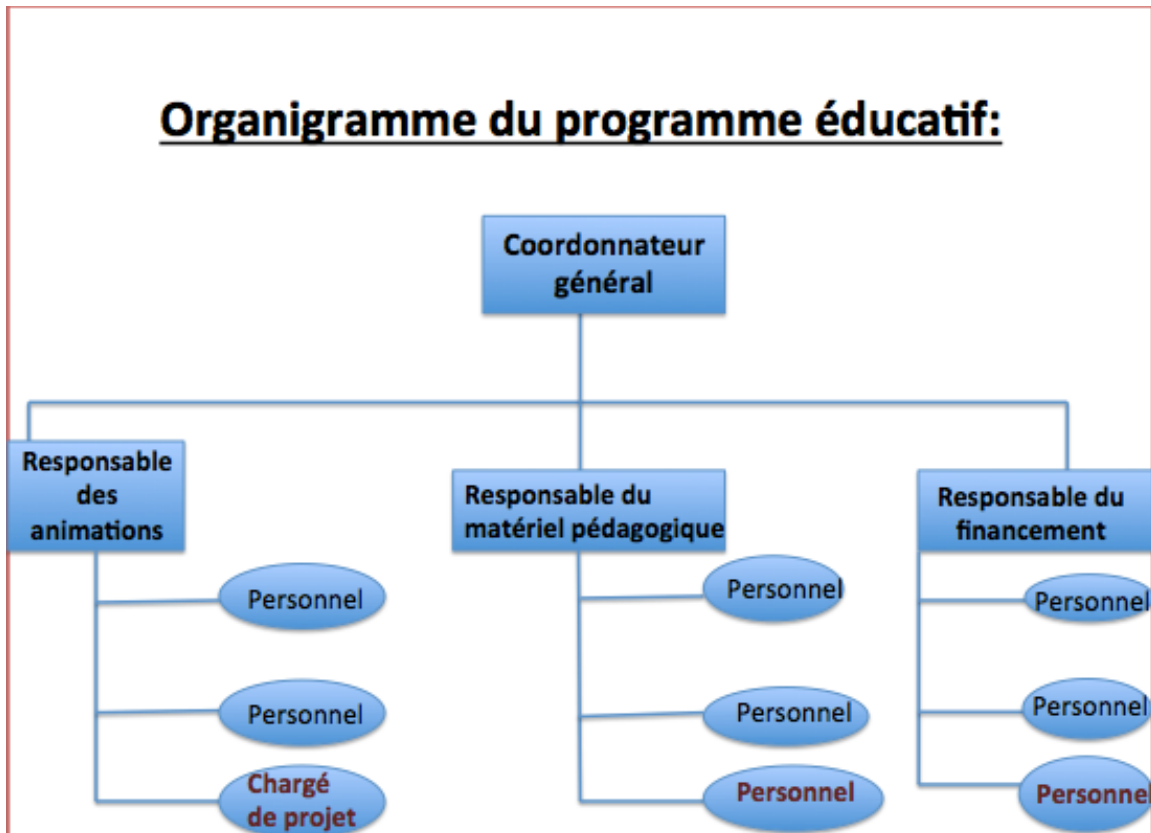
Pour finir, le troisième élément à considérer est celui de la décentralisation. Nous définirons ce terme comme étant la délégation des pouvoirs au sein de l’organisme. (Mintzberg, 2004, p. 195) Pour ce qui est de CJS, le pouvoir est divisé en deux autorités : le directeur général et le coordonnateur des Programmes d’éducatons aux droits humains. Cela fait en sorte que l’autorité est à la fois centralisée et décentralisée. Autrement dit, il n’y a pas dans le sommet hiérarchique une seule personne qui prend les décisions, mais bien deux. Toutefois, au sein de chacun des départements, le pouvoir est centralisé dans les mains du responsable. Cela est caractéristique à la structure matricielle, car [...] différents cadres opérationnels sont conjointement et également responsables pour les mêmes décisions et doivent donc résoudre entre eux les problèmes qui surgissent. » (Mintzberg, 1982, p. 164).

En deuxième lieu, notre analyse structurelle s'est concentrée également sur les caractéristiques de chacune des structures organisationnelles proposées. Après lecture, notre choix s'est arrêté à celui de la structure matricielle. Comme mentionné au chapitre 3, la structure matricielle carbure aux projets, ce qui est le cas de CJS. Cette dernière multiplie les projets, au courant de l'année, nécessitant une structure flexible pour la réalisation de projets variés (Mintzberg, 1982, pp. 166-167). Cette multitude de mandats nécessite la création d'équipes, comme cela est le cas pour le projet *Les Grandes soifs*. Pour terminer, comme mentionné ci-haut, la scission du pouvoir est une particularité de la structure matricielle et cela est représenté par la division du pouvoir entre deux responsables.

Suite à l'analyse structurelle de l'organisation, nous pouvons conclure que Connexion justice sociale est une structure matricielle. Après avoir émis cette conclusion, notre mandat initial était de recommander la structure organisationnelle appropriée pour l'implantation du programme éducatif. Nous jugeons que la structure du programme devrait être de type matriciel. La raison de cela est, tout d'abord, due à la structure de CJS. Il serait contreproductif d'ériger un programme avec une structure rigide dans une organisation fonctionnant sur la flexibilité et la collaboration. Notre programme éducatif sera construit selon le modèle du département d'Éduconnexion, c'est-à-dire de proposer divers volets et projets. Le premier volet sera les ateliers, qui seront chapeautés par un responsable des animations. Il sera responsable de la coordination des ateliers, à travers les établissements scolaires. Un deuxième volet sera la création de matériels pédagogiques. Le responsable de cette section aura pour mandat d'effectuer de la recherche, afin de mettre à jour les informations présentées en ateliers. De plus, il sera responsable du développement de nouveaux matériels. Autrement dit, il devra aller trouver des partenaires auprès d'autres organismes, afin de solidifier davantage le programme éducatif. Le dernier volet et non le moindre, est celui du financement. Étant donné que Connexion justice sociale dépend des subventions, un responsable aura pour mission de trouver des ressources financières, auprès de fondations et de programmes gouvernementaux, dans le but de maintenir en vie ce programme. Pour terminer, un coordonnateur principal sera le maître de cérémonie. Ce

dernier aura pour responsabilité de gérer l'ensemble des trois volets, afin que le tout fonctionne harmonieusement. La figure 5.4 ci-dessous représente l'organigramme du programme éducatif.

Figure 5.4 : Organigramme du programme éducatif



** Les noms en caractères rouge foncé représentent le personnel engagé lors de projet.

Mandat # 3 : Recommandations

Notre dernier mandat consistait à émettre des recommandations relatives à l'amélioration de la gestion interne de l'organisation. Ainsi, la culture organisationnelle de l'ONG doit être tenue en compte afin que les recommandations soient le plus intégrées possible. Dans un premier temps, nous avons effectué une entrevue auprès de cinq (5) personnes, dont le

directeur général de l'organisation, afin de détecter les problématiques rencontrées. Pour ce qui est de la culture organisationnelle, nous avons interrogé le coordonnateur de Programmes d'éducation aux droits humains.

Analyse du questionnaire relatif aux problématiques rencontrées :

Le questionnaire était composé de deux questions. La première, fait référence aux tâches que le participant effectue. La seconde question porte sur les difficultés rencontrées par le participant. Nous avons posé nos deux questions sous forme d'une entrevue semi-dirigée dans l'objectif de cerner toute la pensée du participant. (Gauthier, 2010, pp. 342-343). Également, nous avons interrogé un maximum de membres afin d'avoir un portrait juste.

Deux participants sur cinq nous ont affirmé le manque d'accès à la liste des ressources humaines de l'organisme. Cette situation causa, à plusieurs reprises, des problèmes concernant la délégation des tâches. Ne sachant pas qui fait quoi au sein de l'organisation, les employés ont de la difficulté à donner des tâches supplémentaires à d'autres. Également, ces mêmes deux personnes ont mentionné la difficulté d'entrer en contact avec des personnes-ressources à cause de l'absence d'une liste. Cela faisait en sorte, dans un premier temps, que la personne responsable du mandat doit passer par une personne intermédiaire, déformant ainsi le message original. Outre cela, ce manque d'accès fait en sorte que les stagiaires et bénévoles sont souvent dépendant du coordonnateur pour l'avancement du mandat. Aussi, le manque de précision des mandats a été mentionné par l'un des répondants. Cette situation fait en sorte que les stagiaires/bénévoles sont souvent bloqués dans le progrès de leur mandat.

Pour finir, un répondant parmi les cinq a relaté qu'il y avait un manque de communication au sein des deux départements, faisant en sorte que les messages ne sont pas toujours bien

communiqués. Le manque de financement a été aussi soulevé par un participant. Cette difficulté financière, amène l'organisation à accueillir davantage de stagiaires et de bénévoles, augmentant le taux de roulement, et affectant la portée des projets.

Analyse du questionnaire sur la culture organisationnelle :

Une entrevue semi-dirigée a été faite auprès du coordonnateur des Programmes d'éducation aux droits humains. Cet entretien était structuré autour d'une seule question. La question relevait de l'évolution des valeurs organisationnelles, au sein de l'organisme. Cela a abouti à un tableau démontrant l'évolution des valeurs organisationnelle à l'interne et à l'externe de l'organisation (présenté au chapitre 3).

Suite à l'entretien, nous pouvons conclure que la culture de CJS était teintée de valeurs organisationnelles catholiques, et ce, dû aux membres fondateurs provenant du milieu religieux. Ces valeurs étaient perceptibles dans le fonctionnement interne. Par exemple, l'organisation valorisait le travail des employés via des valeurs chrétiennes telles que le sacrifice de soi, la vocation et la cause. Aujourd'hui, ces valeurs ont été remplacées par des valeurs séculières. Aujourd'hui, l'organisation prône la valeur de la polyvalence, du respect, de la flexibilité, de la responsabilité, etc. Également, CJS encourage grandement la valeur de la collaboration entre ses membres. Chacun est là pour aider son prochain. Autrement dit, la hiérarchie n'est pas très présente. Au niveau symbolique, cela peut s'observer, via le mobilier de l'ONG. Aucune table individuelle n'est présente, pour les stagiaires et bénévoles, seules les grandes tables de groupes agrémentent le décor.

Au niveau des valeurs perçues, ce changement s'est également répertorié. Par exemple, auparavant, la valeur de l'humilité était une pierre angulaire de l'ONG. Les bons coups de

l'organisation n'étaient pas mis de l'avant contrairement à maintenant, où les exploits sont davantage divulgués sur les médias sociaux, les blogues et dans les médias formels.

Recommandations :

Suite aux informations que nous avons pu recueillir, via ces deux entretiens, nous serons en mesure d'émettre des recommandations, tout en tenant compte de la culture organisationnelle.

Problématique # 1 : Absence d'une liste des personnes-ressources permettant l'avancement du mandat.

Solution recommandée : Le responsable du stagiaire/bénévole devra établir une liste des personnes-ressources potentiellement reliées au mandat et la donner à la personne concernée. Cela encouragera la polyvalence, l'autonomie et responsabilisera la personne mandataire.

Problématique # 2 : Manque de précision des mandats octroyés, affectant l'avancement du mandat.

Solution recommandée : Le responsable du stagiaire/bénévole devra, en début du mandat, préciser les objectifs, afin que la personne concernée puisse continuer dans l'avancement de son projet.

Problématique # 3 : Mauvaise gestion du recensement des stagiaires/bénévoles en ce qui concerne leurs tâches et leurs disponibilités.

Solution recommandée : Un fichier Excel devra être créé et mis à jour avec tous les noms des stagiaires et bénévoles en plus de leurs disponibilités. Ce fichier devra être envoyé à tous les nouveaux stagiaires/bénévoles qui intègrent l'équipe de l'organisation. Cette prise de

connaissance permettra aux membres de déléguer plus facilement et efficacement, en plus de les encourager à collaborer avec les autres membres.

Problématique # 4 : Manque de communication entre les employés de l'organisation.

Solution recommandée : Établir une journée dans le mois courant, durant laquelle les employés se réuniront afin de faire le point sur certains sujets. Cela permettra d'uniformiser l'information qui circule dans l'organisation.

CONCLUSION

Dans le cadre de ce stage, nous avons pu mettre en pratique les connaissances apprises au cours de la formation à l'ÉNAP. Des notions sur la théorie organisationnelle, en passant par la culture organisationnelle, ont été utiles tout au long de nos trois mandats.

Le changement structurel n'est pas une notion statique. Toutes les organisations évoluent à travers leur existence. Cela a été le cas pour Connexion justice sociale. Celle-ci fut une structure missionnaire, pour finalement devenir une structure matricielle. Toutefois, cette transformation structurelle fut provoquée par des changements ponctuels dans le temps. C'est sans mentionner l'évolution de la culture organisationnelle. Cette dernière était la résultante de la structure que fut CJS. Aujourd'hui, la culture a suivi la mutation de l'organisation.

Concernant notre programme éducatif, nous sommes arrivés à la conclusion qu'il sera structuré de façon similaire à celle de l'organisation, afin de faciliter son implantation. Le contexte financier de CJS nous pousse à arrêter notre choix sur ce type de structure, car ce programme pourra prendre la forme de multiples projets à la place d'une programmation statique.

Pour finir, au cours du dernier mandat, nous avons émis des recommandations, concernant la gestion interne. Pour ce faire, nous avons pris en compte la culture organisationnelle, dans le but de faciliter l'intégration de ces recommandations.

BIBLIOGRAPHIE

Livres :

- MINTZBERG, Henry (2004). *Le management : voyage au centre des organisations*, Paris, Éditions d'organisations, 703 p.
- MINTZBERG, Henry (1982). *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Éditions d'organisations, 434 p.
- BERTRAND, Yves (1991). *Culture organisationnelle*, Montréal, Presses de l'Université du Québec, 211 p.
- GORTNER, Harold F (1993). *La gestion des organisations publiques*, Montréal, Presses de l'Université du Québec, 587 p.
- COLLERETTE, Pierre (1997). *Le changement organisationnel : théorie et pratique*, Montréal, Presses de l'Université du Québec à Montréal, 173 p.
- ROULEAU, Linda (2010). *Théories des organisations approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*, Montréal, Presses de l'Université du Québec, 263 p.
- GAUTHIER, Benoit (2010). *Recherche sociale de la problématique à la collecte de données*, Québec, 767 p.
- BROUSSELLE, Astrid (2009). *L'évaluation : concepts et méthodes*, Montréal, Presses de l'Université du Québec, 300 p.

Périodiques:

- LEWIS, David (2003). « Theorizing the organisation and management of non-governmental development organizations », *Public management review*, vol. 5, no 3, pp. 325-344
- SOPARNOT, Richard (2004). « L'évaluation des modèles de gestion du changement organisationnel : de la capacité de gestion du changement des capacités de changement », *Gestion*, vol. 29, no 4 (hiver), pp. 31-42

Mémoire :

- RIJPENS, Julie (2007). *Structure et GRH des ONG de développement : Quand mission et viabilité organisationnelle coexistent, théorie et pratique*, projet d'intervention en vue

de l'obtention du diplôme d'études approfondies en développement, environnement et sociétés.

Documents électroniques :

AFFAIRES MONDIALES CANADA (Page consultée le 26 avril 2016). *Site de Affaires mondialesCanada*, [en ligne], <http://www.international.gc.ca/development-developpement/partners-partenaires/bt-oa/rbm08-gar08.aspx?lang=fra>

CHOISIR UNE STRUCTURE (Page consultée le 20 mai 2016). *Site de Choisir une structure*, [en ligne], <http://www.crcm.acversailles.fr/IMG/doc/CHOISTRUCDOSETUD1.doc>

CONNEXION JUSTICE SOCIALE (Page consultée le 20 mai 2016). *Site de Connexion justice sociale*, [en ligne], <http://sjc-cjs.org/fr/>

EDUCONNEXION (Page consultée le 20 mai 2016). *Site d'Éduconnexion*, [en ligne], <http://www.educonnexion.org/fr/accueil-home/>.

LES ANNEXES

Annexe 1 : Questionnaire relatif aux problématiques internes

Questionnaire sur les problématiques internes :

Question # 1 :

Quelles sont les tâches relatives à votre travail ?

Question # 2 :

Quelles sont les difficultés que vous ressentez quant à l'exécution de vos tâches quotidiennes ?

Annexe 2 : Questionnaire relatif à la gestion du changement

Questionnaire relatif à la gestion du changement au sein de Connexion justice sociale

Question # 1 :

Quel a été l'élément déclencheur de ce changement organisationnel, au sein de l'ONG?

Question # 2 :

Comment ce changement structurel s'est produit ? Autrement dit, est-ce qu'il s'est fait de façon radicale ou évolutive ?

Question # 3 :

Qui a initié ce changement ? Est-ce que cela venait du sommet (C.A.) ou bien de la base (les membres). Ou bien les deux ?

Question # 4 :

A-t-on informé les membres de l'organisation du changement ? Si oui de quelle façon ?

Question # 5

Comment ce changement a-t-il été accueilli ?

Annexe 3 : Questionnaire relatif la structure organisationnelle de CJS

Questionnaire relatif la structure organisationnelle de CJS

Question # 1 :

Qu'est-ce qui a poussé l'ONG à effectuer une transformation de sa structure organisationnelle ?

Question # 2 :

Est-ce que l'ONG ressent des pressions au sein de l'environnement externe ?

Question # 3 :

Est-ce que l'ONG ressent des pressions au sein de l'environnement interne ?

Annexe 4 : Descriptif du programme éducatif

Depuis plus de cinq (5) ans, la Syrie est témoin d'une guerre sans précédent qui ravage son territoire, laissant place à la plus grosse crise humanitaire depuis la Seconde Guerre mondiale. Ce petit pays a été entraîné dans une spirale de conflits, le positionnant, malgré lui, comme un simple spectateur où des luttes de pouvoir entre des acteurs régionaux (Iran, Arabie Saoudite, État islamique, Bachar Al-Assad) et des acteurs internationaux (États-Unis, Russie et l'Occident) déchirent le pays. Ce conflit a provoqué, selon l'ONU, un déplacement de plus d'un million de personnes. Le Liban, la Turquie et la Jordanie ont accueilli plus de la majorité des réfugiés provoquant ainsi une instabilité politique et économique dans cette région géographique.

En 2015, l'Allemagne a emboîté le pas, en Occident, en ouvrant ses frontières pour accueillir un peu plus de 800 000 réfugiés dont la majorité était en provenance de la Syrie. Ce geste humanitaire poussa l'Union européenne à adopter un plan relatif à l'accueil des réfugiés syriens. Certains des pays membres ont déjà accueilli des migrants syriens, notamment la France, la Suède, le Danemark, la Finlande, l'Espagne, le Portugal, etc. Toutefois, cet accueil n'est pas toujours vu d'un bon œil par les populations locales. Ces dernières créent un lien, non seulement entre réfugiés et musulmans, mais aussi entre Arabes et musulmans. Cet amalgame s'est confirmé, pour certains, depuis les attentats revendiqués par l'État islamique à Beyrouth, le 12 novembre 2015, et à Paris, le 13 novembre 2015. Ces attentats ont été condamnés par toute la communauté internationale pour l'abomination des gestes posés. Le président des États-Unis, Barack Obama, dans une élocution qu'il a accordée suite aux événements du 13 novembre, a souligné qu'il ne faut pas stigmatiser toute la communauté musulmane pour des gestes commis par une infime minorité de personnes se revendiquant de la religion musulmane. Malheureusement, son message de tolérance et d'ouverture n'a pas fait écho sur le territoire canadien où une pétition a circulé via le web revendiquant la fermeture des frontières canadiennes aux 25 000 réfugiés syriens, annoncée par le

gouvernement Trudeau à la suite de son élection, le 19 octobre 2015. L'amalgame réfugié, arabe, musulman était au cœur de l'argumentaire des opposants à l'accueil des réfugiés.

Suite à ces messages haineux envers la population syrienne, une jeune étudiante d'origine libano-syrienne a décidé d'axer son stage, entre- autres, de fin de maîtrise sur la création d'un programme éducatif destiné aux enseignants, aux intervenants et aux étudiants. Pour ce faire, elle s'est liée avec l'organisme Connexion justice sociale pour mettre en place cet atelier. L'objectif de ce dernier est d'outiller ces personnes sur les enjeux relatifs au conflit syrien afin de déconstruire ce préjugé bien présent dans le conscient collectif. Compte tenu de ce qui précède, l'atelier éducatif sur les réfugiés syriens contient quatre (4) objectifs : a) amener l'élève à avoir une ouverture à l'égard des autres cultures; b) amener l'élève à comprendre qu'un réfugié n'est pas un terroriste; c) amener l'élève à comprendre ce qu'est un réfugié et lui permettre d'identifier les causes et les conséquences reliées à la situation en Syrie; d) amener l'élève à approfondir ses connaissances sur les conditions de vie des réfugiés dans le monde.

Afin de remplir les objectifs, une série d'activités est prévue à cet effet. Tout d'abord, il y aura deux présentations Prezi. L'une expliquera les causes et les conséquences du conflit qui seront nécessaires à la compréhension du conflit et à sa complexité. L'autre présentera le portrait du réfugié syrien. Une ligne chronologique fera partie du matériel éducatif dans le but d'exposer les dates importantes du conflit. Par la suite, nous allons collaborer avec le photographe Frédéric Séguin connu pour ses photos à caractère social. Les photographies de ce dernier dévoileront la réalité dans les camps de réfugiés à travers l'Europe. À partir de ce matériel didactique, les élèves seront invités à exprimer leur point de vue sur la guerre en Syrie. Cette initiative vise à les sensibiliser aux conditions de vie des réfugiés.