

RAPPORT DE PERSPECTIVES DE PROJET

Renforcement des capacités et des compétences permettant de survivre au choc à destination des dirigeants actuels et futurs des organismes à but non lucratif : une nouvelle approche



PARTENAIRES

McMaster University



EMPLACEMENTS

Ontario



FONDS VERSÉS

431 090 \$



PUBLIÉ

Octobre 2025



COLLABORATEUR

Sonia Boskov,
*Associée à la recherche
et à l'évaluation*

☰ Sommaire

Le projet de « Renforcement des capacités et des compétences permettant de survivre au choc à destination des dirigeants actuels et futurs des organismes à but non lucratif : une nouvelle approche », dirigé par l'Université McMaster, a établi un nouveau programme d'apprentissage expérientiel libre destiné aux dirigeants des organismes à but non lucratif et aux étudiants de premier cycle. Reposant sur un partenariat avec United Way Halton & Hamilton et The/La Collaborative, le projet visait à soutenir l'innovation sociale dans le secteur des organismes à but non lucratif au Canada afin de permettre la prestation de programmes et de favoriser la résilience organisationnelle. Les étudiants devaient, en qualité de coparticipants, bénéficier de l'expérience pratique et du mentorat des dirigeants d'organismes.

Après un processus de conception collaborative du programme, un cours intitulé « Impact social et innovation » a fait l'objet d'un essai pilote à l'Université McMaster, avant d'être offert à l'Université d'Ottawa et à l'Université de Guelph. Au total, 62 étudiants de premier cycle et 12 organismes à but non lucratif y ont pris part. Le cours a été bien accueilli par les dirigeants des organismes, qui ont apprécié leur double casquette d'apprenants et de mentors. L'approche en matière d'engagement communautaire, la conception conjointe et la prestation ont toutes été plébiscitées et les parties prenantes ont formulé des recommandations précises en vue d'améliorer la prestation du cours à l'avenir. En revanche, il n'a pas été possible d'évaluer systématiquement l'adoption de l'innovation sociale au sein des organismes ni l'impact sur la résilience organisationnelle.

L'établissement de partenariats ayant mené à la formation du Forum canadien pour l'innovation sociale a constitué l'un des principaux résultats positifs.

PERSPECTIVES CLÉS

- 1 Un cours expérientiel sur l'innovation sociale dans le secteur des organismes à but non lucratif a été conçu collaborativement, puis offert avec succès dans trois universités, 62 étudiants et 12 organismes y ayant participé.
- 2 Les dirigeants d'organismes ont apprécié leur double casquette d'apprenants et de mentors ainsi que les connaissances acquises concernant des cadres d'innovation sociale à appliquer à leurs activités.
- 3 Les partenariats établis dans le cadre de ce projet ont mené à la création du Forum canadien pour l'innovation sociale.

► L'enjeu

L'innovation sociale est définie comme le processus de création et de déploiement de nouvelles solutions aux problèmes sociétaux. La capacité d'innover est essentielle pour que les organismes à but non lucratif puissent fonctionner et mettre en œuvre leurs services efficacement. La pandémie de COVID-19 a accentué la nécessité pour ces organismes de se montrer innovants afin de construire leur propre stabilité, leur propre résilience et leur propre croissance face aux défis ou chocs externes. Ils forment une composante cruciale du filet de sécurité sociale du Canada, de sorte que la fermeture de certains d'entre eux en raison de la pandémie a eu des répercussions sur les collectivités qu'ils desservaient.

Le renforcement de leur capacité d'innovation sociale est un moyen de stimuler leur réussite et leur résilience.

Pour ce faire, l'approche classique est souvent dépourvue de volet d'apprentissage structuré intégrant à la fois des perspectives théoriques et pratiques. Les milieux universitaires offrent une approche structurée de l'apprentissage, mais les classes typiques ne donnent généralement pas la possibilité de mettre en pratique l'enseignement théorique.

Un cours expérientiel sur l'innovation sociale combinant savoir théorique et application pratique pourrait profiter à la fois aux organismes à but non lucratif et aux établissements universitaires qui enseignent l'innovation sociale. Les dirigeants des organismes à but non lucratif gagneraient à perfectionner leurs compétences en innovation de manière systématique en vue de les appliquer à leurs activités. Les étudiants de premier cycle bénéficieraient des expériences concrètes et du mentorat des personnes travaillant dans le secteur.



Ce que nous examinons

Ce projet visait à mettre au point et à l'essai un nouveau modèle de formation professionnelle qui jetterait un pont entre le milieu universitaire et le secteur des organismes à but non lucratif. Le cours d'apprentissage expérientiel intitulé « Impact social et innovation » a été élaboré et lancé à cette fin. Le but était d'améliorer les compétences et les aptitudes des dirigeants des organismes à but non lucratif, initialement ceux appartenant au réseau Centraide, et des étudiants de premier cycle en sciences sociales, en administration des affaires et en sciences humaines. L'Université McMaster, United Way Halton & Hamilton et The/La Collaborative ont noué un partenariat pour mener ce projet.

Le programme, conçu conjointement, devait servir de ressource à d'autres écoles intéressées par l'enseignement axé sur l'engagement communautaire. La création d'une plateforme en ligne pour favoriser la création d'une communauté nationale ayant un intérêt pour l'innovation sociale comptait également parmi les objectifs.

Les principales questions visaient à évaluer la capacité du concept du cours « Impact social et innovation » à :

- établir une véritable réciprocité entre les partenaires dans un contexte de coapprentissage expérientiel;
- développer un socle fondamental de compétences en innovation sociale afin d'accroître la capacité des organismes à but non lucratif de faire office de vecteurs en la matière;
- créer une véritable situation d'apprentissage expérientiel appliqué pour les étudiants;
- favoriser l'engagement communautaire et l'établissement de liens.

Dans la mesure où il s'agissait d'élaborer et de déployer un nouveau modèle de participation et de prestation de cours, les trois activités suivantes mettent les objectifs du projet en relief : établissement de liens communautaires, élaboration d'un cours et recherche pédagogique sur le thème de l'apprentissage expérientiel communautaire.

Le projet a été mis en œuvre en deux phases. La première a consisté à mettre au point et à l'essai le modèle de cours expérientiel à l'Université McMaster, selon l'ensemble de protocoles de programme d'études en accès libre. Lors de la deuxième phase, le projet a été déployé à l'Université d'Ottawa et à l'Université de Guelph.

Le projet comportait des séances de conception collaborative, le prototypage itératif du matériel de cours et l'utilisation d'une plateforme de biens numériques communs afin de favoriser l'engagement continu et le renforcement de la capacité des participants.

Une fois le projet pilote mené à McMaster terminé, des entrevues ont été réalisées avec deux professeurs, quatre organismes à but non lucratif et deux étudiants. Après le déploiement du cours, des entrevues ont eu lieu avec quatre professeurs, trois intermédiaires (Centraide) et sept organismes à but non lucratif, ainsi que de brèves entrevues avec deux administrateurs d'université. Des sondages ont été mis en ligne pour les étudiants, mais le taux de réponse n'a pas été suffisant pour qu'ils soient inclus dans l'évaluation.



Ce que nous apprenons

Le cours a été élaboré et offert cinq fois dans trois universités. Soixante-deux étudiants de premier cycle et 12 organismes à but non lucratif y ont pris part. Le projet a connu des retards en raison de problèmes avec les partenaires chargés de la technologie, ce qui a affecté l'intégration de ses quatre composantes principales : le bloc de cours « Impact social et innovation », l'outil d'autoévaluation des compétences et de littératie, la plateforme de biens numériques communs et de médiation.

Les partenariats entre le secteur des organismes à but non lucratif et les universités ont mené à des initiatives pancanadiennes

La conception collaborative et le prototypage couronnés de succès du contenu de cours avec des dirigeants d'organismes à but non lucratif ont constitué une réalisation majeure pour l'Université McMaster. La collaboration étroite avec les partenaires en a été une autre. Elles ont conduit à l'établissement d'un dialogue pancanadien dans le but d'harmoniser l'enseignement, la pratique et les politiques en matière d'innovation sociale, et au lancement du Forum canadien pour l'innovation sociale. Les leçons tirées de l'évaluation du projet portaient principalement sur le processus de cocréation et de prestation du cours, et étaient accompagnées de recommandations détaillées sur les améliorations à apporter.

La plupart des objectifs ont été atteints, mais la vision des retombées à long terme est limitée

L'évaluation a conduit à estimer que le concept de cours « Impact social et innovation » avait atteint trois des quatre objectifs. Le projet a donné lieu à un échange authentique et positif pour les partenaires et a favorisé l'engagement communautaire et l'établissement de liens. Bien que les réponses des étudiants aient été limitées, les commentaires des organismes à but non lucratif ont indiqué que le cours avait effectivement créé une situation d'apprentissage expérientiel pour les étudiants. Les dirigeants d'organismes à but non lucratif ont apprécié leurs rôles de coapprenants et de mentors auprès des étudiants, et émaillé leurs interactions d'exemples concrets. Il n'a cependant pas été possible de déterminer si le cours avait, comme prévu, renforcé la capacité d'innovation sociale des organismes à but non lucratif. L'évaluation a laissé supposer que les enseignements avaient été assimilés dans une certaine mesure, quelques répondants ayant déclaré avoir intégré les concepts acquis dans leurs discussions avec le personnel et leurs demandes de subvention.

L'évaluation n'a pas permis d'évaluer les résultats à plus long terme associés à l'accroissement de l'innovation sociale et de la résilience chez les organismes à but non lucratif. En raison du faible taux de réponse au sondage auprès des étudiants, il n'a pas non plus été possible de déterminer si le cours avait influencé leur transition vers l'emploi, ni de quelle manière.

La rationalisation et la mise en pratique maximisent l'impact pour les apprenants

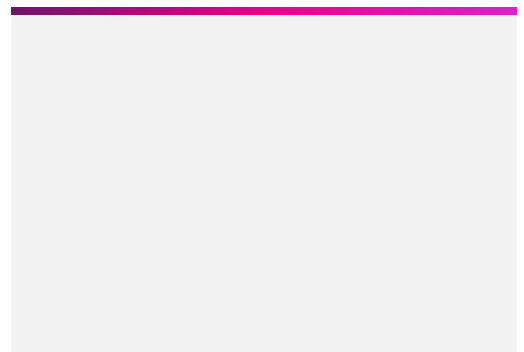
Les dirigeants d'organismes à but non lucratif qui ont participé ont fait part de leur satisfaction et de leur engagement. Ils ont apprécié les cadres d'apprentissage de l'innovation sociale qui validaient leur travail. Avec un total 36 heures de cours plus les lectures et les déplacements, le temps considérable à investir a représenté un défi. Une des recommandations consistait à rationaliser le calendrier. Les dirigeants d'organismes à but non lucratif ont également exprimé le besoin de recevoir des indications plus concrètes quant à la façon de mettre en pratique les connaissances acquises au sein de leurs organismes. Une autre recommandation suggérait de fournir un certificat attestant la participation au programme de perfectionnement professionnel.

Le projet a favorisé le développement de l'infrastructure nécessaire à la prestation de la formation

Les professeurs ont apprécié le cours, car il a renforcé leur confiance dans leur capacité d'assurer la prestation d'un apprentissage expérientiel axé sur l'engagement communautaire. Toutefois, ils ont fait face à des défis, comme l'augmentation de la charge de travail, et ont souligné la nécessité de posséder de solides compétences de facilitation pour assurer ce type de cours. Les partenaires communautaires se sont montrés disposés à participer à d'autres volets de la recherche, un résultat inattendu qui a mené à des partenariats élargis et de nouvelles collaborations avec des entités comme Social Innovation Canada et la Maison de l'innovation sociale, un centre québécois d'innovation sociale.

Pourquoi c'est important

Les perspectives issues de cette initiative sont utiles pour les autres partenariats entre le milieu universitaire et les organismes à but non lucratif qui souhaitent créer des situations d'apprentissage expérientiel axé sur l'engagement communautaire.



L'approche de conception collaborative et de participation des parties prenantes adoptée dans le cadre du projet fournit un modèle permettant d'élaborer des programmes de formation axés sur l'engagement communautaire dans divers secteurs. En impliquant les diverses parties prenantes dans le processus de conception, il a été possible d'adapter les programmes aux besoins spécifiques des participants. De plus, la participation d'une grande variété de parties prenantes en lien avec les objectifs du projet a été bien accueillie et a mené à l'inauguration du [Forum canadien pour l'innovation sociale](#). Le rôle du projet dans la promotion d'un réseau pour l'innovation sociale met en relief le potentiel des programmes de formation en vue de stimuler la création de réseaux élargis et le changement systémique. En mettant les participants en relation avec une communauté de pratique plus vaste, le programme a non seulement mis l'accent sur les résultats d'apprentissage individuels, mais a également contribué à l'innovation au sein du secteur des organismes à but non lucratif dans son ensemble.

Les défis posés par les partenariats technologiques dans le cadre du projet ont mis en lumière la nécessité de trouver des modèles de financement et de partenariat plus pérennes entre les universités et les organismes à but non lucratif. Le fait de compter sur des contributions en nature pour les outils technologiques a créé des obstacles de taille, mettant en évidence le besoin d'un prestataire fiable pour les ressources numériques des programmes de formation.

Un tel constat pourrait encourager l'élaboration de politiques à l'appui d'une intégration solide de la technologie, tout particulièrement dans le cadre d'initiatives englobant plusieurs parties prenantes et composantes numériques.

► Prochaines étapes

Le [cours d'innovation sociale](#) est offert à l'Université McMaster. En outre, le [Forum canadien pour l'innovation sociale](#) a reçu un financement de la part du Conseil de recherches en sciences humaines pour étoffer ses recherches et ses conseils en matière d'innovation sociale au Canada.



État des compétences : Évaluation et apprentissage dans l'écosystème des compétences et de la formation

Le Centre des Compétences futures a fait évoluer sa stratégie d'évaluation et d'apprentissage au fil du temps, suivant en cela les tensions liées à la mesure de l'impact social : il s'est ainsi départi d'une méthode centrée sur les résultats communs pour adopter un ensemble d'approches permettant d'étudier les répercussions sur les personnes, les institutions et les systèmes.

Lire le rapport

Des questions sur notre travail ? Souhaitez-vous avoir accès à un rapport en anglais ou en français ? Veuillez contacter communications@fsc-ccf.ca.

Comment Citer Ce Rapport

Boskov, S. (2025). Rapport de perspectives de projet : Renforcement des capacités et des compétences permettant de survivre au choc à destination des dirigeants actuels et futurs des organismes à but non lucratif : Une nouvelle approche, Université McMaster. Toronto : Centre des Compétences futures. <https://fsc-ccf.ca/fr/projets/building-capacity-nonprofit/>

Funded by the
Government of Canada's
Future Skills Program



Renforcement des capacités et des compétences permettant de survivre au choc à destination des dirigeants actuels et futurs des organismes à but non lucratif : une nouvelle approche est financé par le gouvernement du Canada dans le cadre du programme Compétences futures. Les opinions et les interprétations contenues dans cette publication sont celles de l'auteur et ne reflètent pas forcément celles du gouvernement du Canada.

© Copyright2025 – Future Skills Centre / Centre des Competences futures