



Canadian  
Evaluation Society  
Société canadienne  
d'évaluation



Canadian Evaluation Society  
Educational Fund  
Fonds de la Société canadienne  
d'évaluation pour l'éducation

## **Instructions**

### **Cas pour la ronde préliminaire**

#### **Évaluation du projet pilote sur les centres communautaires du YMCA du Grand Toronto**

**Le 9 février 2013**

## Introduction

Bienvenue à la ronde préliminaire du Concours d'études de cas destiné aux étudiants 2013 de la SCE et du FSCEE!

Merci à Carrie Tanasichuk, gestionnaire de la recherche et du développement de programmes, YMCA du Grand Toronto, d'avoir fourni le matériel à l'appui du cas présenté. La présente demande de propositions a été préparée à des fins éducatives dans le cadre du Concours d'études de cas destiné aux étudiants et n'entraîne aucun engagement de la part de SCE ou du YMCA du Grand Toronto.

## Scénario

Votre société d'experts-conseils a été invitée à répondre à la demande de propositions ci-jointe diffusée par le YMCA du Grand Toronto, pour la planification et la réalisation d'une évaluation du projet pilote sur les centres communautaires du Central YMCA, centre-ville de Toronto. Il s'agit du premier de dix centres qui seront fondés au cours des dix prochaines années.

Ce projet pilote est un élément clé du plan stratégique décennal du YMCA du Grand Toronto. Les centres communautaires serviront de portails vers divers programmes et services du YMCA, ainsi que vers des services de soutien offerts par d'autres organisations. Le YMCA aimerait savoir dans quelle mesure le projet pilote fonctionne comme prévu et s'il est en voie d'atteindre les résultats immédiats escomptés. Étant donné que dix centres communautaires seront mis sur pied sur une période de dix ans, le YMCA veut également présenter des pratiques exemplaires et des leçons apprises pour guider l'établissement d'autres centres à l'avenir. Le président du conseil d'administration et le directeur exécutif du YMCA du Grand Toronto effectueront l'examen des propositions d'évaluation. Ils cherchent à se renseigner sur la stratégie globale que vous proposez pour effectuer cette évaluation, sur les défis que vous anticipez et sur les moyens que vous pourriez prendre pour les relever. Votre proposition devrait également comprendre votre méthode de recensement des leçons apprises et des pratiques exemplaires pour la mise sur pied de centres, et décrire votre plan de mobilisation des intervenants et de communication des résultats et des leçons apprises aux divers intervenants. Après l'examen des soumissions reçues, ils choisiront les trois équipes finalistes qui seront prises en considération pour l'attribution du « contrat ».

Nous attendons avec impatience votre présentation à la fin de la journée.

Voici les membres du groupe de travail sur le Concours d'études de cas destiné aux étudiants de la SCE et ceux du sous-comité de sélection des cas :

Bea Courtney, Brian McGowan, Patricia King, Kathryn Radford, Catherine Dymond, Marla Steinberg et Dominique Leonard.

## Règlements

1. La personne-ressource désignée pour l'équipe recevra un courriel des organisateurs du Concours d'études de cas indiquant le site Web et le numéro d'identification de l'équipe, ce qui lui permettra d'obtenir le cas.
2. Les équipes pourront commencer à étudier le cas une fois que leur personne-ressource leur aura envoyé le document.
3. La présentation en format PDF doit être téléchargée sur le même site Web **au plus tard 5 heures et 30 minutes** après le téléchargement initial du document.
4. Les entraîneurs ne doivent pas communiquer avec leur équipe une fois que le document à étudier a été téléchargé et distribué à l'équipe.
5. Les juges ne doivent **pas** connaître la véritable identité des équipes. Tout au long de leur présentation, les équipes doivent s'identifier uniquement à l'aide d'un nom de code astucieux et non révélateur, tel que *Nobles consultants*, et ne doivent **pas** indiquer la ville dans laquelle elles sont situées.
6. Au moment d'enregistrer la présentation, il faut lui donner le nom de l'équipe (p. ex. *Nobles\_consultants.pdf*).
7. Les juges peuvent prendre jusqu'à six semaines pour choisir les trois meilleures soumissions. Ils donneront leurs commentaires à chaque équipe.

## Critères de sélection

La section 3.0 de la demande de propositions ci-jointe offre plus de détails sur ce que devraient contenir les propositions. Les soumissions seront évaluées selon les critères ci-dessous.

Critères	Pondération
1. <b>Compréhension des exigences</b> : Démontrer une compréhension des besoins en matière d'évaluation du YMCA et du projet pilote sur les centres communautaires (au-delà de l'information contenue dans la demande de propositions)	10 %
2. <b>Modèle logique du programme</b> : Pertinence du modèle logique	10 %
3. <b>Matrice d'évaluation</b> : Clarté, exhaustivité et pertinence de la matrice d'évaluation	20 %
4. <b>Approche et méthodologie d'évaluation</b> : Pertinence (et justification) de la conception de l'évaluation ou de l'approche, de la collecte de données et du plan d'analyse	20 %
5. <b>Défis et stratégie d'atténuation</b> : Examen des défis et des façons de les relever	15 %
6. <b>Plan de mobilisation des intervenants et de diffusion</b> : Qualité du plan de mobilisation des intervenants et de diffusion, conçu pour communiquer les résultats et les leçons apprises	10 %
7. <b>Innovation</b> : Idées novatrices ou suggestions pratiques détaillées	5 %

Critères	Pondération
8. <b>Proposition</b> : Qualité de la proposition (rédaction et format)	10 %
<b>Total</b>	<b>100 %</b>

## Questions ou problèmes

Pour communiquer avec les organisateurs le jour même du concours, veuillez envoyer un courriel à [casecomp@evaluationcanada.ca](mailto:casecomp@evaluationcanada.ca) ou appeler l'une des personnes suivantes :

Nom	Numéro de téléphone	Heures de disponibilité (HNE)
Patti King (demandes d'information en anglais)	709-746-2875	De 8 h à 18 h
Dominique Leonard (demandes d'information en français)	Cellulaire : 613-219-5447	De 8 h à 18 h

Amusez-vous bien et bonne chance!

**Demande de propositions**

**Évaluation du projet pilote sur les centres communautaires  
du YMCA du Grand Toronto**

**Le 9 février 2013**

## 1.0 Aperçu du YMCA du Grand Toronto

Le YMCA du Grand Toronto est une organisation caritative dynamique qui offre divers programmes et services à partir d'environ 400 sites dans le Grand Toronto. L'organisation est en activité depuis plus de 150 ans et touche la vie de plus 500 000 personnes par année.

Le YMCA lancera de grands projets stimulants pour les dix prochaines années. Notre vision : que les enfants, les adolescents et les jeunes adultes de nos communautés soient le plus en santé possible. Notre plan stratégique pour 2010-2020, une stratégie de santé communautaire intitulée **Strong Start, Great Future** (partir du bon pied pour un avenir merveilleux), consiste à investir dans les jeunes tout au long de leur vie afin d'atteindre notre vision. En mettant l'accent sur la santé des enfants, des adolescents et des jeunes adultes, nous jetons les bases d'une communauté en meilleure santé pour les générations à venir. De ce fait, le plan stratégique engage le YMCA du Grand Toronto à aider les jeunes à combler leurs besoins en matière de développement et à bien traverser les étapes critiques de la vie. Nos travaux se concentrent sur quatre stades de la vie :

1. enfants d'âge préscolaire (de 0 à 5 ans);
2. enfants d'âge scolaire (de 6 à 12 ans);
3. adolescents (de 13 à 18 ans);
4. jeunes adultes (de 19 à 29 ans).

Même si le plan stratégique vise principalement les jeunes, il inclut également les adultes et les aînés. Il s'agit d'une stratégie de santé communautaire, plutôt qu'une stratégie concernant seulement les enfants, les adolescents et les jeunes adultes. Le fait d'aider les jeunes à grandir en santé peut renforcer l'ensemble d'une communauté. Nous croyons que c'est en mettant l'accent sur la santé des enfants, des adolescents et des jeunes adultes que nous jetterons les bases d'une communauté en meilleure santé pour les générations à venir. C'est pourquoi la santé de l'ensemble de la population – enfant et adultes – est importante pour le YMCA. Le YMCA sert les personnes sans faire de distinction quant à l'âge, à la situation sociale et à la capacité à toutes les étapes de la vie. L'organisation s'engage à aider les gens à atteindre un bon niveau de santé et à contribuer à faire de leur communauté un endroit où il fait bon vivre. Nous offrons des programmes et des services axés sur les valeurs qui montrent l'importance de la bienveillance, de l'honnêteté, du respect, des responsabilités et de l'inclusion.

Le YMCA est actif dans la communauté de bien des façons. Il offre d'ailleurs les programmes et services suivants :

- garderies d'enfants d'âge scolaire;
- garderies d'enfants d'âge préscolaire;
- camps d'été;
- centres familiaux de la petite enfance;
- centres d'emploi;
- centres de la jeunesse et de sensibilisation communautaire;
- centres de santé et de conditionnement physique;

- centres pour nouveaux venus;
- centre éducatif en plein air;
- camp de résidence;
- programme d'enseignement secondaire.

### 1.1 Définition de la santé, selon le YMCA

Conformément à l'approche holistique que suit depuis toujours le YMCA pour ses travaux communautaires, le YMCA du Grand Toronto a adopté la définition de la santé de l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) :

*[traduction] La santé est un état de complet bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité. Elle est considérée comme une ressource de la vie quotidienne et non comme l'objectif de la vie. Elle met l'accent sur les ressources sociales et personnelles de même que sur les capacités physiques. (OMS, 2000)*

Selon le YMCA du Grand Toronto, la santé est déterminée par bien d'autres facteurs que les facteurs génétiques et les décisions liées aux habitudes de vie. Pris ensemble, les facteurs environnementaux – y compris des facteurs liés au contexte social, au genre, à l'économie, à la politique et au contexte du travail – permettent de déterminer la santé des membres de la communauté. On nomme « déterminants de la santé » les facteurs qui influent sur la santé et le bien être d'une personne.

Voici les 12 déterminants de la santé qui ont été relevés et adoptés par Santé Canada, l'Agence de la santé publique du Canada et l'Association canadienne pour la santé mentale :

1. revenu et statut social;
2. réseaux de soutien social;
3. éducation et alphabétisation;
4. emploi et conditions d'emploi;
5. environnements sociaux;
6. environnements physiques;
7. hygiène de vie et capacités d'adaptation personnelles;
8. développement sain des enfants;
9. culture;
10. genre ;
11. services de santé;
12. biologie et bagage génétique.

Le YMCA a incorporé ces éléments dans sa définition de la santé, ce qui contribue grandement à l'avancement de ses initiatives.

## 2.0 Information contextuelle et projet pilote sur les centres de communauté

*À l'échelle communautaire, dans les tranchées, dans des quartiers partout dans notre région, le réseau de centres communautaires du YMCA est au cœur du changement. Chaque jour dans un centre du YMCA, des gens de tous les milieux se rassemblent et s'aident les uns les autres afin de rester en santé et de trouver les ressources dont ils ont besoin pour améliorer leur vie et améliorer nos communautés.*

Les centres communautaires du YMCA représentent une nouvelle façon d'exécuter les programmes du YMCA. Ces centres servent de portails vers l'ensemble des programmes et des services offerts par le YMCA, et vers des services de soutien offerts par d'autres organisations (voir l'annexe A pour un survol graphique du concept des centres communautaires). Par le passé, le YMCA exécutait plusieurs de ses programmes dans différents endroits. Par exemple, les centres de santé et de conditionnement physique et les centres d'emploi sont souvent dans différents endroits. Le modèle des centres communautaires vise un regroupement de nos programmes dans la mesure du possible, selon les besoins particuliers d'une communauté. D'ici la fin de 2020, le YMCA du Grand Toronto bâtira 10 nouveaux centres communautaires.

Chaque centre communautaire est mis sur pied pour répondre aux besoins de la communauté en question et offre toute une gamme de programmes et de services. Au besoin, le YMCA du Grand Toronto installe un centre au même endroit que d'autres organisations communautaires afin d'offrir des services supplémentaires. Les centres communautaires du YMCA offrent divers programmes pertinents pour leur communauté et convoités par celle-ci. Les besoins d'une communauté sont évalués par les moyens suivants :

1. sondage auprès des résidents de la communauté pour recueillir de l'information sur les besoins urgents en santé;
2. analyse de données secondaires (p. ex. Enquête sur la santé dans les collectivités canadiennes et recensement);
3. évaluation des biens de la communauté afin de cerner les programmes et services déjà offerts;
4. consultation auprès d'employés qui vivent ou travaillent dans la communauté;
5. engagement continu de la communauté (p. ex. assemblées publiques et séances collaboratives avec des membres de la communauté).

Certains établissements et sites de programme du YMCA appliquent déjà assez bien le modèle des centres communautaires; ils intègrent divers programmes et créent des espaces dynamiques où les gens peuvent se sentir près de leur communauté. Nous avons plusieurs occasions de créer de nouveaux centres communautaires. Dans certains cas, cela signifie la construction de nouvelles installations, mais dans bien d'autres, cela signifie l'utilisation plus efficace et novatrice d'un espace existant. En date d'avril 2011, le YMCA



comptait 372 emplacements de programmes dans tout le Grand Toronto. D'un point de vue purement géographique, cela veut dire que 95 % du Grand Toronto se trouve à 5-8 km d'un programme ou d'un centre de service du YMCA; cependant, certains centres n'offrent qu'un seul programme, et risquent donc de n'être pertinents que pour une certaine partie de la population (p. ex. familles avec de jeunes enfants). Notre priorité étant mise sur l'établissement de centres communautaires répartis de façon stratégique, certains centres à un seul service se mettront à offrir une plus grande diversité de programmes. Nous utiliserons des données géodémographiques et d'autres données pour déterminer la façon d'élargir la gamme de services que nous offrons dans certains sites pour qu'ils soient le plus pertinents possible pour la communauté en question.

### Site pilote

Le Central YMCA, dans le centre-ville de Toronto, est un exemple tiré du nouveau modèle des centres communautaires. Il a été choisi comme site pilote parce qu'il fallait relocaliser quelques programmes dans le quartier. Ce site constitue un centre communautaire depuis l'été 2011. Jusqu'alors, il servait principalement d'établissement de santé et de conditionnement physique : salles d'entraînement et d'exercice en groupe, gymnase et piscine, et garderie. Nous avons maintenant regroupé divers nouveaux programmes dans le centre, y compris des services pour nouveaux venus, des programmes d'emploi et une école secondaire alternative.

En décembre 2012, le Central YMCA comptait 11 349 membres inscrits au centre de santé et de conditionnement physique (cela ne veut pas dire que tous ces membres ont utilisé les installations en décembre; il s'agit simplement du nombre de membres actifs). Dans tous les autres programmes, il y avait environ 800 participants en décembre. Il faut toutefois souligner que ces chiffres ne représentent pas des personnes uniques; une personne peut à la fois être membre du centre de santé et de conditionnement physique, avoir recours à la garderie et consulter le centre d'emploi.

Le personnel du Central YMCA compte 73 employés à temps plein et 152 employés à temps partiel. En décembre, il y avait 191 bénévoles, qui ont donné 1 068 heures de travail.

## **2.1 Approche « aucune mauvaise porte » dans les centres communautaires : une nouvelle façon de faire**

### **2.1.1 Effets du concept « aucune mauvaise porte » sur les membres**

Plusieurs familles et personnes se présentent au YMCA à la recherche d'un programme spécifique pour répondre à un besoin immédiat, alors que d'autres ne savent pas nécessairement ce qu'il leur faut ou ne connaissent pas les divers services qui s'offrent à eux (par l'intermédiaire du YMCA ou d'autres organisations).

Dans le modèle des centres communautaires, les employés et bénévoles du YMCA acquièrent les compétences qui leur permettront de naviguer entre les systèmes complexes de services offerts au sein de la communauté et notre centre du YMCA, afin que tous ceux

qui se présentent dans un centre communautaire soient dirigés vers quelqu'un qui saura les aider.

Les employés et bénévoles du YMCA se voient non seulement comme des fournisseurs de services, mais tiennent également à cœur leur relation avec les membres du YMCA : nous adaptons les services que nous fournissons à nos membres en fonction de leurs atouts et de leurs objectifs, et non seulement en fonction de ce que nous avons à offrir. L'approche « aucune mauvaise porte » est étroitement rattachée à l'importance grandissante que nous accordons à notre objectif d'aider les gens à naviguer entre les stades de la vie.

Dans l'approche « aucune mauvaise porte », les employés et bénévoles du YMCA doivent changer non seulement leur façon de servir les membres, mais aussi leur façon de collaborer entre eux pour mieux servir la clientèle.

### ***2.1.2 Effets du concept « aucune mauvaise porte » sur l'organisation***

Le concept « aucune mauvaise porte » nécessite plus que la simple acquisition de connaissances et de compétences de la part des employés et des bénévoles. L'approche requiert une série de changements structuraux et opérationnels dans divers secteurs (p. ex. TI, finances et examens du rendement). Cela nous oblige à prendre des mesures concrètes pour augmenter la « perméabilité » des limites organisationnelles entre nos secteurs de services de base.

Nous travaillons ensemble de façon intégrée et horizontale afin de nous concentrer sur les besoins et les attentes des membres du YMCA, des participants aux programmes et de l'ensemble de la communauté dans toutes les étapes de leurs vies. Ce n'est pas le simple fait d'exécuter nos programmes qui nous indique que nous avons réussi – nous sommes satisfaits quand nos membres obtiennent les résultats escomptés.

Nous prévoyons qu'une collaboration davantage intégrée – en plus de nous aider à mettre en œuvre l'approche « aucune mauvaise porte » – nous aidera à éliminer les redondances et à réaliser des économies, ce qui nous permettra d'améliorer l'efficacité de nos services.

### ***2.1.3 Autres outils et approches qui aideront à exécuter le plan stratégique***

Selon nous, les activités et approches qui suivent sont nécessaires à l'avancement de tous nos centres communautaires. Elles sont à différentes étapes de mise en œuvre dans notre site pilote.

**Enrichir l'expertise et échanger des connaissances :** Pour vraiment faire une différence, les centres communautaires du YMCA doivent être dotés d'employés qui connaissent le YMCA et le portrait général des services offerts. L'élément central du modèle des centres communautaires repose sur le fait que le YMCA aura la capacité de diriger les membres de la communauté non seulement vers les services offerts par le YMCA, mais aussi vers les outils qui s'appliquent le plus possible à eux et à leur famille.

**Harmoniser nos systèmes internes et obtenir de nouveaux outils :** L'inscription commune, l'évaluation continue de nos processus et systèmes administratifs et la combinaison de nouveaux outils technologiques et mis à jour nous permettent de travailler plus efficacement à la grandeur de l'Association, ce qui augmente la « perméabilité » des limites entre nos secteurs de services de base pour que nos membres soient le mieux servis possible. Nous procédons à la mise en œuvre de systèmes de gestion des cas, qui aideront nos employés à en savoir davantage sur non seulement le YMCA, mais également nos clients.

***Mise en œuvre du concept « aucune mauvaise porte »***

*Les membres devraient sentir que les services du YMCA sont offerts de façon amicale, convenable et utile. Que le contact se fasse en personne ou au moyen d'un outil en ligne, les membres devraient avoir accédé aux services les plus utiles possibles – ou avoir été dirigé vers ceux-ci.*

Bien que nous travaillions horizontalement entre les divisions de programme, nous reconnaissons également les éléments de base de chacune d'entre elles qui les différencient l'une de l'autre en matière de fonctionnement.

**Remanier nos équipes et leur donner des ressources pour habiliter notre personnel d'accueil :** Afin de suivre une approche axée sur les membres, les employés doivent avoir le temps d'écouter les membres et d'établir un contact avec eux – autant en personne qu'en ligne. La simplification des tâches administratives – donner l'occasion au personnel de se concentrer sur les membres plutôt que sur la paperasse – nous aide à renforcer les liens avec les clients et à mieux les servir. L'élaboration de nouveaux outils, y compris des applications et des outils de médias sociaux conçus pour mieux convenir aux membres et accroître leur engagement, habilitera le personnel et permettra aux membres de se servir eux-même facilement.

**Continuer à privilégier la diversité et l'inclusion sociale :** Le YMCA vise à s'assurer de sa pertinence et de son influence dans l'une des villes les plus diversifiées au monde; de par nos valeurs, nous devons être réellement inclusifs. Aucune de nos priorités ne peut donner lieu à des progrès sans que nous continuions à privilégier la diversité et l'inclusion sociale.

### **3.0 Portée des travaux**

Le YMCA du Grand Toronto vise à déterminer :

1. dans quelle mesure dans laquelle le projet pilote sur les centres communautaires se déroule comme prévu;
2. dans quelle mesure dans laquelle le projet pilote est en voie d'atteindre les objectifs attendus;
3. les types de données qu'il faudrait recueillir pour mesurer l'incidence des centres sur la santé communautaire;
4. les leçons apprises et les pratiques exemplaires cernées à l'aide du projet pilote.

Les participants doivent également fournir une courte description du plan de mobilisation des intervenants et de communication des leçons apprises aux futurs centres communautaires.

### 3.1 Exigences relatives aux propositions

Le YMCA du Grand Toronto s'attend à ce que les équipes participantes fournissent, entre autres :

1. un aperçu de leur compréhension des besoins du YMCA en matière d'évaluation et du projet pilote sur les centres communautaires;
2. un modèle logique qui comprend les résultats immédiats et à plus long terme liés à la santé communautaire;
3. une matrice d'évaluation, y compris les questions d'évaluation, les indicateurs et les sources de données proposées;
4. une brève description de leur conception de l'évaluation, de l'approche ou de la justification; une brève description de chacune des méthodes de collecte de données proposées et leur justification pour chaque méthode;
5. les difficultés anticipées pour la réalisation de l'évaluation et les moyens proposés pour les surmonter à l'aide des méthodes proposées;
6. une brève description du plan de mobilisation des intervenants et de communication des résultats et des leçons apprises aux centres communautaires futurs (tableau ou présentation en style télégraphique acceptés);
7. dans le cas d'idées novatrices proposées, une explication indiquant pourquoi chacune d'entre elle est novatrice.

Le YMCA du Grand Toronto n'exige pas la présentation d'un budget. À titre d'information, le niveau d'effort de consultation externe attendu se situe entre 30 à 40 jours pour mener cette évaluation.

Les propositions **doivent** :

- compter un maximum de dix (10) pages, excluant la lettre d'accompagnement, la page de couverture et la table des matières (**les textes de plus de 10 pages, incluant les annexes, ne seront ni lus, ni évalués**);
- employer une police de 12 points de style *Times New Roman* ou un équivalent;
- prévoir des marges d'un pouce (en bas, en haut, à gauche et à droite);
- être présentées sur du papier 8 ½ par 11 po.
- les tableaux, les graphiques et le modèle logique peuvent avoir une police d'au moins 10 points et des marges de moins d'un pouce.

### 3.2 Critères d'évaluation

Voici les critères d'évaluation des propositions :

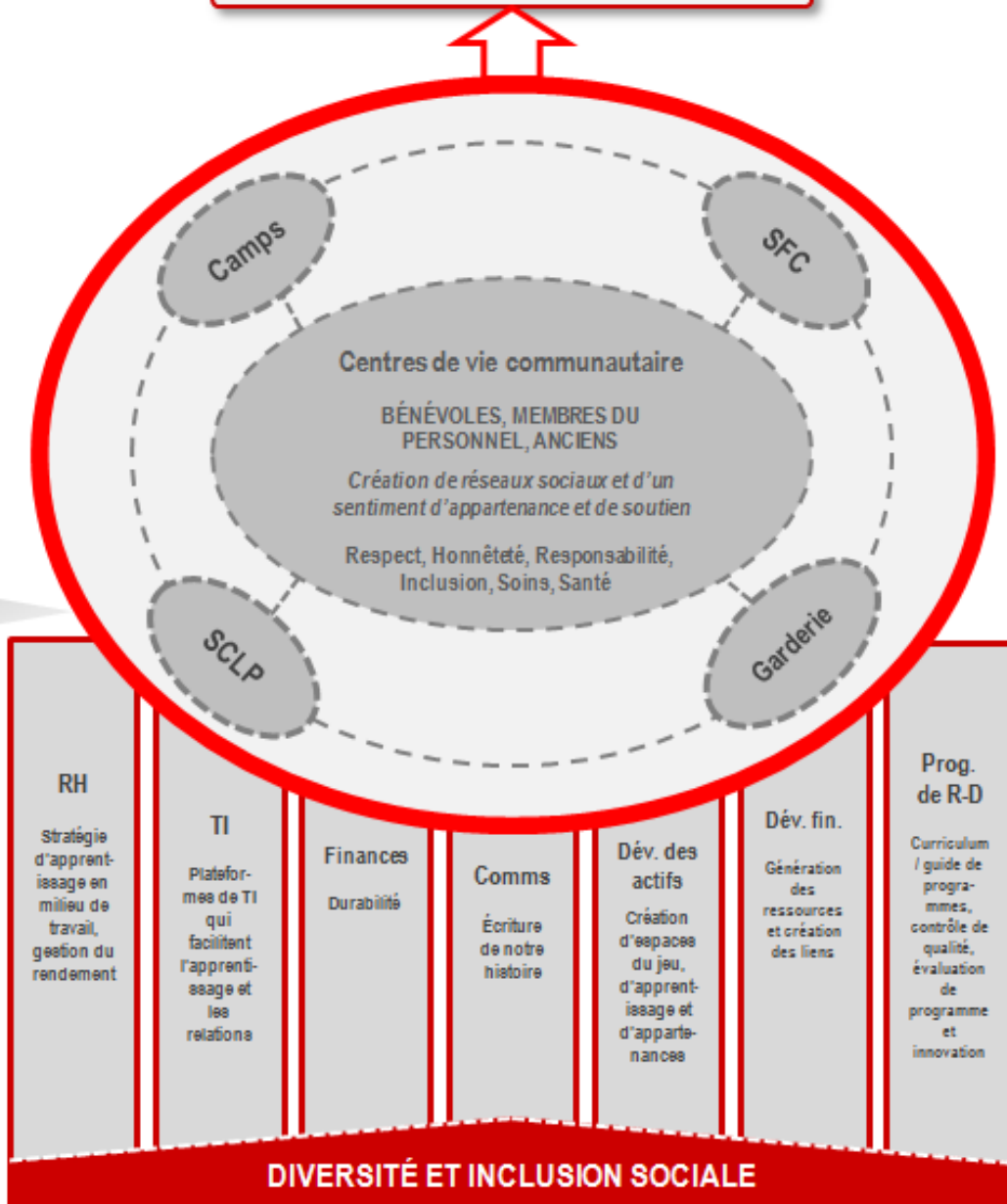
Critère	Pondération
1. <b>Compréhension des exigences</b> : Démontrer une compréhension des besoins en matière d'évaluation du YMCA et du projet pilote sur les centres communautaires (au-delà de l'information contenue dans la demande de propositions)	10 %
2. <b>Modèle logique du programme</b> : Pertinence du modèle logique	10 %
3. <b>Matrice d'évaluation</b> : Clarté, exhaustivité et pertinence de la matrice d'évaluation	20 %
4. <b>Approche et méthodologie d'évaluation</b> : Pertinence (et justification) de la conception de l'évaluation ou de l'approche, de la collecte de données et du plan d'analyse	20 %
5. <b>Défis et stratégie d'atténuation</b> : Examen des défis et des façons de les relever	15 %
6. <b>Plan de mobilisation des intervenants et de diffusion</b> : Qualité du plan de mobilisation des intervenants et de diffusion, conçu pour communiquer les résultats et les leçons apprises	10 %
7. <b>Innovation</b> : Idées novatrices ou suggestions pratiques détaillées	5 %
8. <b>Proposition</b> : Qualité de la proposition (rédaction et format)	10 %
<b>Total</b>	<b>100 %</b>

## **Annexe A : Concept des centres de vie communautaire**

Quoi

Nos communautés accueillent les enfants, les jeunes et les jeunes adultes les plus en santé

Comment



Pourquoi

...parce que la prochaine génération mérite d'avoir toutes les possibilités de relever les défis de l'avenir et parce que la santé est essentielle à la qualité de vie.

Légende :  
SFC : Services de formation et de carrière  
SCPL : Santé, condition physique et loisirs  
R-D : Recherche et développement