

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

ANALYSE DES BESOINS EN MATIÈRE DE FORMATION DES GESTIONNAIRES
IMMOBILIERS DE DEMAIN : RÉSULTATS D'UNE ÉTUDE

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN FORMATION À DISTANCE

PAR
MARIE-CLAUDE LAVOIE

18 décembre 2009

<http://r-libre.teluq.ca/618/>

AVANT-PROPOS

Je travaille à titre de gestionnaire immobilier depuis plus de 13 ans et ce qui fait de moi un bon gestionnaire, c'est la diversité de mon expérience et de ma formation.

Au cours de ces années, j'ai eu la chance de côtoyer un grand nombre de gestionnaires au sein d'associations professionnelles ou au sein des organisations pour lesquelles j'ai travaillé. Lorsque vous leur demandez comment ils sont devenus de bons gestionnaires, ils répondent majoritairement que c'est l'expérience.

En aucun cas, ils ne vous mentionneront la qualité de leurs formations reçues ou la formation continue. Pourquoi? Parce que la formation disponible ne répond pas adéquatement à leurs besoins.

Cette situation me préoccupe, car si la formation ne répond pas aux besoins ou aux attentes des gestionnaires d'aujourd'hui, comment peut-elle préparer efficacement la relève?

Puisque j'aimerais contribuer au développement de cette profession que j'aime, j'ai eu l'idée d'approfondir ma recherche. En me basant sur mon expérience de gestionnaire immobilier, j'ai décidé d'aborder ma recherche en y incluant la formation à distance.

Pourquoi? Parce que la formation à distance est, selon moi, la solution idéale aux besoins de formation des gestionnaires immobiliers et elle répond à leurs principales préoccupations.

C'est ce que je vais vous démontrer dans mon projet de recherche.

Des remerciements doivent être adressés au directeur de ce mémoire, soit Monsieur Pierre Gagné qui a su, par son expertise et son implication, contribuer au développement de la Télunq.

Son soutien et son expérience m'ont permis d'atteindre mes buts et ainsi approfondir mes connaissances dans le domaine de la formation à distance. Il a été le premier à croire en mon sujet qui me tient tant à cœur et il m'a aidée à aller au-delà de mes limites.

Merci également à tous les gestionnaires immobiliers qui ont accepté avec enthousiasme de participer à mon projet. Ils n'ont pas hésité à s'impliquer et à me confier sans crainte leur précieux temps.

TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos.....	i
LISTE DES TABLEAUX.....	vii
RÉSUMÉ	ix
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I.....	3
PROBLÉMATIQUE.....	3
1.1 La problématique de base :	3
1.2 Les compétences essentielles :.....	3
1.2.1 Aucune formation initiale qualifiante disponible :.....	3
1.2.2 Les gestionnaires immobiliers proviennent de plusieurs formations différentes :	4
1.2.3 Un profil de compétences difficile à trouver :	5
1.2.4 Plusieurs sources de formation continue disponible :	6
1.2.5 Absence d'indication dans la littérature des besoins des gestionnaires immobilier.....	7
1.3 Les caractéristiques d'une formation à distance de qualité :.....	7
1.3.1 Il existe déjà des formations à distance donnée par des associations professionnelles :	7
1.4 Les objectifs :	8
1.5 Nos intentions :	9
CHAPITRE II	10
CADRE THÉORIQUE	10
2.1 Qu'est-ce qu'un besoin?.....	10
2.2 Pourquoi et quand analyser les besoins?.....	12
2.3 Quels sont les types d'analyses de besoins?	14
2.4 Une autre démarche d'analyse de besoins	15
2.5 Le concept d'accessibilité et la formation à distance :.....	17
2.6 Qu'est-ce qu'une compétence professionnelle?.....	19

2.7	Qu'est-ce que la formation à distance?	20
2.8	Quels sont les deux types de besoins d'apprentissage?	21
CHAPITRE III.....		22
MÉTHODOLOGIE.....		22
3.1	La pré conceptanalyse :.....	22
3.1.1	Limites de la pré conceptanalyse :	23
3.1.2	Méthode de constitution de la banque de variable :.....	23
3.2	Validation de la banque de variable :.....	28
3.3	La conceptanalyse :.....	31
3.3.1	L'instrument :.....	31
3.4	Application des règles d'éthique :.....	33
3.5	Dépouiller, saisir et traiter les données :	33
3.6	Analyse des formations existantes :	36
3.7	Traitement des données :.....	36
3.7.1	L'ensemble des compétences d'un bon gestionnaire immobilier :	36
3.7.2	L'ensemble des caractéristiques d'une formation de qualité selon un bon gestionnaire immobilier :	38
3.8	Analyse des données	38
CHAPITRE IV.....		40
PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....		40
4.1	Portrait démographique des répondants :.....	40
4.2	Évaluation des besoins de compétences en gestion d'immeubles :	44
4.2.1	L'évaluation des besoins par l'ensemble des répondants par rapport à l'ensemble des énoncés :.....	44
4.2.2	L'évaluation des besoins pour chaque compétence par l'ensemble des répondants:.....	46
4.2.3	L'évaluation des besoins pour les deux thèmes de compétences par l'ensemble des répondants :.....	47
4.2.4	Les deux sous-groupes de répondants pour chacune des compétences :	48
4.2.5	Deux sous-groupes de répondants pour les deux thèmes de compétences : ...	53

4.2.6	Les besoins de compétences d'un bon gestionnaire immobilier :.....	57
4.3	Évaluation des besoins des gestionnaires d'immeubles en matière de modalité de formation.....	60
4.4	Besoins des gestionnaires en regard des caractéristiques d'une formation.....	62
4.5	L'importance des contraintes personnelles dans le cadre d'une formation de qualité :	66
4.6	Analyse des formations offertes sur le marché :	68
4.7	Synthèse de nos principaux résultats :	72
CHAPITRE V		73
DISCUSSION ET CONCLUSIONS.....		73
5.1	Représentativité de l'échantillon volontaire de l'étude.....	73
5.2	Besoins sur le plan des compétences en gestion d'immeubles	74
5.3	Besoin sur le plan des modalités de la formation.....	76
5.4	Analyse des formations offertes sur le marché	78
5.5	Limites de l'étude	79
5.6	Résumé et recommandations	80
BIBLIOGRAPHIE.....		86
LISTE DES ANNEXES		88
Annexe 1	Liste des membres de BOMA.....	89
Annexe 2	Tableau des caractéristiques des gestionnaires consultés – Phase 1	94
Annexe 3	canevas d'Entrevue pour la.....	95
	Préconceptanalyse.....	95
Annexe 4	Questionnaire de Conceptanalyse	100
Annexe 5	Importance et réalisation de l'ensemble des compétences selon l'ensemble des répondants par énoncé.....	106
Annexe 6	Importance et réalisation de l'ensemble des caractéristiques d'une formation de qualité selon l'ensemble des répondants par énoncé	107
Annexe 7	Analyse des formations disponibles sur le marché en fonction des compétences développées selon la question 2 du questionnaire de conceptanalyse	108

Annexe 8 Certificat d'éthique de l'étude	115
--	-----

LISTE DES TABLEAUX

Tableaux	Page
3.2.1 - Réponses obtenues des gestionnaires sur les compétences essentielles	29
3.2.2 - Compétences essentielles	30
3.5.1 - Programme de traitement statistique et de croisements possibles	35
4.1.1 - Niveau hiérarchique des gestionnaires interviewés dans la phase de conceptanalyse	40
4.1.2 - Expérience des gestionnaires interviewés dans la phase de conceptanalyse	40
4.1.3 - Nombre d'employés subordonnés des gestionnaires interviewés dans la phase de conceptanalyse	41
4.1.4 - Spécialisation des gestionnaires interviewés dans la phase de conceptanalyse	41
4.1.5 - Type d'édifices gérés par des gestionnaires interviewés dans la phase de conceptanalyse	41
4.1.6 - Nombre d'édifices gérés par des gestionnaires interviewés dans la phase de conceptanalyse	42
4.1.7 - Superficie gérée par des gestionnaires interviewés dans la phase de conceptanalyse	42
4.1.8 - Les gestionnaires interviewés dans la phase de conceptanalyse agissent-ils à titre de propriétaire ou de locataire?	42
4.1.9 - Quel est le budget d'opération des gestionnaires interviewés dans la phase de conceptanalyse?	43
4.2.1 - Tableau du plan d'analyse	44
4.2.2 - Importance et réalisation de l'ensemble des compétences selon l'ensemble des répondants	44
4.2.3 - Résumé des statistiques obtenues au tableau 4.2.5 par les répondants CPNI	49
4.2.4 - Résumé des statistiques obtenues au tableau 4.2.6 par les répondants CS	49
4.2.5 - Statistiques sur les besoins pour chacune des compétences par les répondants CPNI	50
4.2.6 - Statistiques sur les besoins pour chacune des compétences par les répondants CS	51
4.2.7 - Statistiques des GPNI sur les compétences techniques	54
4.2.8 - Statistiques des GPNI sur les compétences générales	54
4.2.9 - Statistiques des CS sur les compétences techniques	55
4.2.10 - Statistiques des CS sur les compétences générales	55
4.2.11 - Résumé des compétences techniques du groupe des GPNI	56
4.2.12 - Résumé des compétences générales du groupe des GPNI	57
4.2.13 - Résumé des compétences techniques du groupe des CS	57
4.2.14 - Résumé des compétences générales du groupe des CS	57

4.2.15 - Importance et réalisation de l'ensemble des compétences selon l'ensemble des répondants	58
4.3.1 - Tableau du plan d'analyse	60
4.3.2 - Importance et réalisation de l'ensemble des caractéristiques d'une formation de qualité selon l'ensemble des répondants	61
4.4.1 - Importance et réalisation de l'ensemble des caractéristiques d'une bonne formation selon l'ensemble des répondants	63
4.4.2 - Réponses obtenues sur l'importance des caractéristiques d'une formation de qualité par l'ensemble des répondants	64
4.4.3 - Liste des choix de réponse à la Question #6 ayant obtenu un consensus élevé	65
4.4.4 - Liste des choix de réponse à la Question #6 ayant obtenu un consensus moyen	65
4.4.5 - Liste des choix de réponse à la Question #6 ayant obtenu un consensus faible	65
4.5.1 - Réponses obtenue sur l'importance des contraintes personnelles dans l'organisation d'une formation par l'ensemble des répondants	66
4.5.2 - Liste des choix de réponse à la Question #7 ayant obtenu un consensus élevé	66
4.5.3 - Liste des choix de réponse à la Question #7 ayant obtenu un consensus moyen	67
4.5.4 - Liste des choix de réponse à la Question #7 ayant obtenu un consensus faible	67
4.6.1 - Résumé des formations	68
4.6.2 - Résumé de l'analyse des formations disponibles sur le marché en fonction des compétences soumises aux répondants du questionnaire de conceptanalyse	69
5.3.1 - Tableau compilatif des contraintes par rapport aux modalités de formation	77

RÉSUMÉ

Notre recherche consiste à analyser les besoins de formation des gestionnaires immobiliers, afin de définir s'il existe réellement un écart entre les compétences que devraient posséder ces gestionnaires et les compétences qu'ils possèdent déjà. De plus, nous voulons identifier des contraintes de situation et des caractéristiques des individus dont on doit tenir compte pour définir un modèle de formation répondant aux besoins de compétences des gestionnaires immobiliers, et voir si un modèle de formation à distance peut répondre aux besoins.

Nous procédons également à une analyse des différentes formations actuellement offertes sur le marché afin de définir si elles répondent aux besoins des gestionnaires immobiliers.

La méthode que nous avons choisie est celle préconisée par Lapointe (1992) soit la conceptanalyse de besoin. Nos principaux résultats démontrent que l'ensemble des compétences que nous avons proposées sont considérées par les gestionnaires immobiliers consultés comme des besoins critiques avec un consensus fort ou moyen. Par ailleurs, les caractéristiques identifiées d'un modèle de formation sont considérées comme des besoins critiques ou des besoins de faible priorité. Le consensus à l'égard de ces derniers est toutefois moyen pour la situation désirée et faible pour la situation actuelle.

L'analyse des formations actuellement offertes sur le marché nous démontre qu'il n'y a pas pour les besoins critiques identifiés de formation adéquate permettant à un étudiant de se préparer à relever le défi de gestionnaire immobilier ou bien à un gestionnaire déjà actif, d'approfondir ses connaissances.

Notre principale conclusion demeure qu'il existe réellement un besoin de formation à combler pour les gestionnaires immobiliers d'aujourd'hui et de demain aussi bien en matière de compétences que de modalités de formation.

MOTS CLÉS : BESOINS, FORMATION, IMMOBILIER, CONCEPTANALYSE

INTRODUCTION

Notre recherche consiste à analyser les besoins de formation des gestionnaires immobiliers afin de définir s'il existe réellement un écart entre les compétences que devraient posséder les gestionnaires immobiliers et les compétences qu'ils possèdent déjà. De plus, nous identifierons s'il y a des contraintes de situation et des caractéristiques des individus dont on doit tenir compte pour définir un modèle de formation répondant aux besoins de compétences des gestionnaires immobiliers. Nous définirons également si un modèle de formation à distance peut répondre aux besoins.

Nous procéderons également à une analyse des différentes formations actuellement offertes sur le marché afin de définir si elles répondent aux besoins identifiés.

Les caractéristiques de l'étude sont les suivantes :

- ✓ Cette étude s'adresse aux institutions ou aux associations qui désirent développer un programme de formation adapté aux gestionnaires immobiliers ou qui désirent modifier un programme existant;
- ✓ Des gestionnaires immobiliers actifs sur le marché répartis selon les sept catégories de gestionnaires immobiliers y ont participé;
- ✓ Les gestionnaires immobiliers sélectionnés possèdent en moyenne plus de 10 années d'expérience sur le marché.

Les objectifs que nous désirons atteindre sont les suivants :

- ✓ Définir les besoins de compétences des gestionnaires immobiliers actifs sur le marché (Situation actuelle versus situation désirée) ;
- ✓ Définir les besoins par rapport aux modalités de la formation à distance afin de remédier à cette situation et fournir des pistes de solutions.

La méthode que nous avons choisie est celle préconisée par Lapointe (1992) soit la conceptanalyse de besoins.

La structure de notre document est la suivante. La problématique se trouve au chapitre 1 et la méthodologie au chapitre 2. L'approche de mise en priorité des besoins, les statistiques, les recoupements et le système de traitement de données sont présentés en partie au chapitre 3 et au chapitre 4. Le dépouillement, la saisie et le traitement des données sont détaillés au chapitre 4. L'analyse des résultats est présentée au chapitre 4 alors que l'interprétation des données et les recommandations sont présentées au chapitre 5.

CHAPITRE I

PROBLÉMATIQUE

1.1 *La problématique de base :*

Notre problématique se compose principalement en deux volets soit les compétences essentielles d'un bon gestionnaire immobilier et les caractéristiques d'une bonne formation à distance répondant adéquatement aux besoins de formation des gestionnaires immobiliers.

La problématique que nous allons aborder dans le cadre de ce présent mémoire consiste à trouver des indices de l'écart qui existe entre d'une part les compétences des gestionnaires immobiliers et la formation actuellement offerte, et, d'autre part, entre les modalités des formations existantes et les modalités souhaitées par les gestionnaires immobiliers.

Nous définissons le gestionnaire immobilier comme étant un gestionnaire qui a la responsabilité au niveau de l'opération, de l'entretien et des réparations d'un ou plusieurs édifices.

1.2 *Les compétences essentielles :*

Voici les différents indices qui nous permettent d'affirmer qu'il existe une problématique au niveau des compétences essentielles d'un bon gestionnaire immobilier :

1.2.1 *Aucune formation initiale qualifiante disponible :*

Si on regarde le profil des gestionnaires immobiliers actuellement actif sur le marché, on constate que leur formation varie considérablement. Il n'y a pas de formation initiale disponible sur le marché et orientée sur le métier de gestionnaire immobilier.

La majorité des gestionnaires développent leur expertise à l'aide de séminaires, de conférences, de cours de perfectionnement ou avec l'expérience. C'est pour cette raison que les associations professionnelles sont si populaires : les gestionnaires ont l'opportunité de partager des connaissances et de se développer. De plus, les associations professionnelles répondent à des modalités de formation qui conviennent bien au profil des gestionnaires immobiliers, par exemple la formation à distance. Si nous nous basons sur le nombre de gestionnaires immobiliers qui obtiennent une certification professionnelle afin d'améliorer leurs connaissances, nous pouvons affirmer que l'intérêt d'une formation continue est réellement présent.

1.2.2 Les gestionnaires immobiliers proviennent de plusieurs formations différentes :

Les gestionnaires d'aujourd'hui proviennent de différentes sources intéressantes. Ils sont parfois ingénieurs, administrateurs, techniciens, comptables, gens de métier, etc., mais ils ne sont pas toujours prêts à occuper ces fonctions. Pour parvenir à cette conclusion, nous nous sommes basés sur l'expérience de gestionnaire immobilier de l'auteur qui a travaillé au sein de 5 différentes organisations au cours des 13 dernières années. Par exemple, lorsque l'auteur de cette étude travaillait chez BLJC, il y avait des comptables, des administrateurs et des ingénieurs.

Un bon gestionnaire doit avoir de bonnes connaissances techniques, car l'entretien des équipements électromécaniques est l'élément le plus dispendieux au niveau de l'opération d'un édifice et il doit avoir de bonnes connaissances en finances, car il doit être en mesure de préparer un budget et de le gérer efficacement. Il doit également connaître la gestion de projets de construction afin de bien gérer les améliorations locatives de ses immeubles. Pour parvenir à cette conclusion, nous avons parcouru des descriptifs de fonctions de poste de gestionnaire immobilier de plusieurs organisations en recrutement. Les différents descriptifs de fonctions proviennent de Jobboom, d'anciens descriptifs de fonctions des postes que l'auteur de l'étude a occupés et de contacts avec des personnes occupant cette fonction.

Notre principal constat est que le profil exigé ou recherché par les différentes organisations afin de combler un poste de gestionnaire immobilier est pratiquement le même. On recherche un candidat ayant des compétences en gestion et planification budgétaire, en gestion technique de bâtiment, en planification et en gestion de projets, en gestion de personnel, etc. L'absence de formation qualifiante initiale fait en sorte qu'il y a peu de candidats disponibles répondant entièrement aux exigences.

1.2.3 Un profil de compétences difficile à trouver :

Le gestionnaire d'aujourd'hui doit être en mesure d'établir les véritables priorités et utiliser l'argent intelligemment. Il doit s'assurer que ses bâtiments demeurent un bon investissement pour le propriétaire et un endroit de choix pour les locataires ou les occupants.

Le gestionnaire est le principal intervenant de la rentabilité d'un édifice. Il doit s'assurer de conserver son coût au pied carré compétitif. Il doit réduire la consommation énergétique du bâtiment avec de nouvelles initiatives. Il doit orienter ses décisions sur la performance de ses bâtiments, car ses tâches se complexifient selon le contexte.

La problématique rencontrée actuellement sur le marché est une pénurie de main-d'œuvre qualifiée. À titre d'exemple, les deux derniers emplois que l'auteur de l'étude a occupés ont nécessité deux affichages consécutifs avant de trouver un candidat répondant aux exigences. Recruter du personnel compétent devient un enjeu de plus en plus important. Les gestionnaires actuels et futurs ne possèdent pas toujours les compétences nécessaires afin d'exercer cette profession efficacement.

Ces forces ne se retrouvent pas facilement chez un même candidat. C'est pour cette raison que nous allons analyser les besoins de formation du gestionnaire et ainsi contribuer à la mise sur pied d'un programme de formation en gestion immobilière de niveau universitaire ou professionnel.

Cette absence de formation qualifiante se retrouve également au cœur des préoccupations des différents membres des associations professionnelles dans lesquelles l'auteur a eu la chance d'évoluer. Une des pratiques qui résultent de cette situation, c'est le maraudage entre les différentes organisations. La majorité du recrutement des gestionnaires immobiliers d'un certain niveau se fait sous cette forme.

1.2.4 Plusieurs sources de formation continue disponible :

Les associations professionnelles offrent des certifications en cours d'emploi. Les universités offrent des formations courtes.

Du côté des associations professionnelles, il y a des associations spécifiques comme l'AQME (L'association québécoise de la maîtrise de l'énergie) qui offre différentes formations continues spécialisées sur le volet de la gestion énergétique ou l'ASHRAE (American Society of Heating, Refrigerating and Air-Conditioning Engineers) qui offre des formations dans le domaine des équipements électromécaniques.

Il y a également les associations de gestionnaires immobiliers comme IFMA (International Facility Management Association) qui offrent des formations spécifiques à la gestion immobilière et qui n'hésitent pas à mentionner sur leur site Internet l'importance de développer les compétences des gestionnaires immobiliers afin d'être reconnu sur le marché.

Selon l'expérience de l'auteur de l'étude et les différents échanges qu'elle a eus avec d'autres gestionnaires immobiliers, la formation est un besoin reconnu par le marché. Pour démontrer l'importance de ce marché, les associations professionnelles ne cessent de développer de nouvelles certifications. Un des éléments qui ressort le plus au niveau des modalités de formation c'est l'utilisation actuelle de la formation à distance par les associations professionnelles afin de répondre aux exigences des gestionnaires actifs.

La vision des différents employeurs face à la certification professionnelle peut se définir selon ce qui suit :

- ✓ Considéré comme un atout
- ✓ Considéré comme une exigence de base

Du côté des universités, ce sont principalement des certificats qui sont offerts. Par exemple, l'UQAM offre un certificat en gestion immobilière. L'Université de Laval offre une mineure en gestion urbaine et immobilière.

1.2.5 Absence d'indication dans la littérature des besoins des gestionnaires immobilier

À travers nos différentes recherches, nous n'avons découvert aucun texte proposant une approche complète d'analyse de besoins pour les gestionnaires immobiliers.

De plus, lors de nos recherches, nous n'avons rien trouvé sur les besoins de formation des gestionnaires d'immeubles. Cette absence de document a été un élément déclencheur pour la réalisation de notre étude, un élément de notre problématique. En effet, il est d'autant plus justifié d'analyser les besoins de formation des gestionnaires immobiliers qu'il n'y a aucune étude disponible et accessible qui l'ait fait jusqu'à maintenant.

1.3 *Les caractéristiques d'une formation à distance de qualité :*

Voici les différents indices qui nous permettent d'affirmer qu'il existe une problématique autour des modalités de formation déjà offertes :

1.3.1 Il existe déjà des formations à distance donnée par des associations professionnelles :

L'association professionnelle BOMA a créé son propre institut de formation continue afin de répondre à la demande croissante soit BOMI (Building Owners and Managers Institute International).

La clientèle visée demeure principalement des gens déjà sur le marché du travail recherchant une formation dont les modalités répondent à leurs contraintes. L'approche pédagogique utilisée demeure l'enseignement par correspondance de base qui n'offre aucun soutien dans le processus d'apprentissage de l'apprenant. Celui-ci est laissé complètement seul. Conséquemment, il peut être intéressant d'approfondir notre analyse afin de déterminer si des modalités plus complètes de formation à distance constitueraient une réponse adéquate aux besoins des gestionnaires immobiliers et ainsi être en mesure d'identifier des pistes de solutions sur le plan des moyens.

Il faut donc analyser l'approche pédagogique et les différentes conditions d'accessibilité qui répondent aux besoins des gestionnaires immobiliers.

1.4 *Les objectifs :*

Les objectifs du projet sont de répondre aux questions suivantes :

- ✓ Est-ce qu'il existe un écart entre les compétences que devraient posséder les gestionnaires immobiliers et les compétences qu'ils possèdent déjà?
- ✓ Quelles sont les contraintes de situation et les caractéristiques des individus dont on doit tenir compte pour définir un modèle de formation afin de répondre aux besoins de compétences des gestionnaires immobiliers?
- ✓ Est-ce qu'un modèle de formation à distance peut répondre aux besoins?

Le domaine de notre recherche est celui de l'administration et le secteur est celui de la gestion des biens immobiliers. L'analyse des besoins en matière de formation des gestionnaires de parc immobiliers est le thème approfondi. Les compétences à acquérir seront également déterminées, des pistes de solution proposées et les meilleures façons d'y parvenir.

1.5 *Nos intentions :*

Nos intentions dans la réalisation de notre projet sont les suivantes :

- ✓ Permettre aux gestionnaires immobiliers actifs sur le marché de développer leurs compétences;
- ✓ Rendre plus accessible la formation aux gestionnaires immobiliers.

CHAPITRE II

CADRE THÉORIQUE

Notre étude utilise comme cadre conceptuel l'approche de Jacques, J. Lapointe (1992), la conduite d'une étude de besoins en éducation et en formation. Une approche systémique afin de réaliser notre étude exploratoire.

2.1 *Qu'est-ce qu'un besoin?*

Maslow (1953) affirme que le besoin constitue une force, une énergie motivante qui pousse l'individu à poursuivre un état d'équilibre. Lorsqu'il est satisfait, le besoin n'agit plus en tant que motivateur.

Maslow relève cinq besoins de base qu'il regroupe selon trois grandes classes hiérarchiques : les besoins primaires physiologiques, les besoins secondaires de sécurité, d'amour et d'estime et les besoins tertiaires d'actualisation de soi. Lorsqu'un niveau hiérarchique de l'échelle est satisfait, l'individu tend à combler les besoins du niveau hiérarchique immédiatement supérieur.

Par ailleurs, Lapointe (1992) considère que le concept de besoin contient trois éléments principaux : une situation désirable correspondant à ce qui devrait être, aux résultats souhaités et désirés; une situation actuelle équivalant à ce qui est, aux résultats effectifs; et l'écart pouvant exister entre ces deux situations et qui représente le besoin.

Chaque cours à distance doit avoir comme objectif de répondre à un besoin d'apprentissage clairement défini. Mais qu'est-ce qu'un besoin en formation à distance? Il existe plusieurs définitions dans la littérature et plusieurs auteurs définissent un besoin comme étant un

désaccord ou une brèche entre une condition désirée et une condition réelle (Anderson et Ball, 1978; Houston et coll., 1978; Kaufman et English, 1979).

Kaufman (1982), définit le besoin comme la différence entre ce qui est et ce qui devrait être en termes de résultats. Morrison et coll. (2007) utilise une analogie et présente le concept d'appel 911 afin de désigner un besoin vital pour la personne, l'apprenant. Ce qui signifie que si un cours ne reçoit aucun appel 911, il peut être considéré comme étant inutile.

Selon Burton et Merrill (1991), il existe six types de besoins que l'on peut utiliser afin de planifier et conduire une étude de besoin soit :

- ✓ Besoin normatif : provient d'une comparaison entre la population cible et un standard national ;
- ✓ Besoin corporatif : provient d'une comparaison entre le groupe cible et un groupe de pairs (compagnie, école) ;
- ✓ Besoin ressenti : provient du désir d'un individu pour améliorer sa performance. Différence importante entre la performance actuelle et celle désirée ;
- ✓ Besoin exprimé : c'est un besoin ressenti tourné vers l'action ;
- ✓ Besoin anticipé ou futur : provient de l'identification des changements qui se produiront dans le futur et vouloir s'y préparer adéquatement ;
- ✓ Besoin lié aux incidents critiques : provient de l'analyse de problème potentiel (tremblement de terre, tornades, désastres naturels, etc.).

2.2 Pourquoi et quand analyser les besoins?

Comme le mentionne Lapointe (1992), les besoins peuvent être analysés afin de définir les objectifs d'apprentissage inclus dans les programmes d'études ainsi que les modalités de la formation.

Dans son ouvrage, Lapointe insiste sur les besoins d'apprentissage plutôt que sur les besoins d'intervention. De notre côté, nous allons également approfondir les besoins d'intervention.

L'analyse et la conception des besoins atténuent plusieurs des problèmes reliés à l'établissement et à la définition des finalités d'un système d'éducation. Les besoins doivent être déterminés afin de bien définir les modalités pour les interventions pédagogiques à réaliser. Cette pratique offre plusieurs avantages aux décideurs des différents niveaux de l'organisation de l'éducation dont les plus importants sont les suivants :

- ✓ Favoriser l'établissement, la définition et la justification des objectifs à atteindre pour un système d'enseignement et ce, peu importe les finalités, leurs niveaux et les partenaires consultés. Cet avantage répond aux besoins d'apprentissage;
- ✓ Relever des écarts de perception insoupçonnés ou cachés entre les différents niveaux de décision et les différents groupes impliqués en éducation. Cet avantage répond aux besoins d'apprentissage et aux besoins d'intervention;
- ✓ Permettre aux décideurs de choisir les besoins, dont la priorité requiert une intervention, soit par l'introduction de nouveaux programmes ou le réaménagement des programmes déjà en vigueur. Cet avantage répond aux besoins d'apprentissage et aux besoins d'intervention;
- ✓ Faire ressortir l'évolution des besoins d'apprentissage et d'intervention dans le temps;

- ✓ Mettre l'emphase sur la définition des problèmes plutôt que sur leurs résolutions et favoriser ainsi le déploiement de plusieurs ressources. Cet avantage répond aux besoins d'apprentissage et aux besoins d'intervention;
- ✓ Fournir les données permettant d'établir si l'innovation est nécessaire ou souhaitable. Cet avantage répond aux besoins d'apprentissage et aux besoins d'intervention;
- ✓ Favoriser l'application de procédures favorisant la planification à court, à moyen et à long terme ainsi que le développement de systèmes d'information nécessaires à la prise de décision. Cet avantage répond aux besoins d'apprentissage et aux besoins d'intervention;
- ✓ Multiplier les possibilités d'échange entre les systèmes d'enseignement et leur environnement. Cet avantage répond aux besoins d'apprentissage et aux besoins d'intervention;
- ✓ Favoriser ce que Morgan (1989) a qualifié d'apprentissage en boucle double, c'est-à-dire préconiser la remise en question des normes de fonctionnement. Cet avantage répond aux besoins d'apprentissage et aux besoins d'intervention.

Une analyse des besoins doit être effectuée lorsque l'on se questionne sur l'efficacité du système d'enseignement. Selon Lapointe (1992), une conceptanalyse de besoins peut être effectuée à différents niveaux hiérarchiques de prise de décision afin de relever et de mesurer l'écart entre ce qu'un système d'enseignement devrait idéalement accomplir et ce qu'effectivement il accomplit. La réalisation d'un tel projet présuppose des modifications à apporter au système d'éducation et considère que la conceptanalyse de besoins fournira les données permettant d'établir la nature de ces changements.

2.3 *Quels sont les types d'analyses de besoins?*

Il existe donc des besoins d'apprentissage et des besoins d'intervention. Selon Lapointe (1992), l'analyse ou la conception de besoins d'apprentissage génère des objectifs, dont le niveau de généralité dépend de son lieu d'origine (niveau de décision) et du niveau hiérarchique où se situe le système pour lequel une étude est réalisée. De plus, les besoins d'apprentissage seront considérés de type interne lorsque leur évaluation ne dépassera pas les limites du système ou de type externe lorsqu'on utilisera, pour les analyser et les concevoir, des données provenant de l'intérieur et de l'extérieur du système, c'est-à-dire des systèmes avec lesquels il transige et l'environnement dans lequel il évolue.

Une conceptanalyse de besoins d'apprentissage est donc un processus nous permettant de cueillir les données les plus valides afin de mesurer avec le plus de précision possible, l'écart pouvant exister entre les variables d'objectif du système (situation désirable) et ses extrants (situation actuelle) pour une étude de besoins d'apprentissage de type interne et entre les variables d'objectif de l'environnement (situation désirable) et les variables d'objectif du système (situation actuelle) pour une étude de besoins d'apprentissage de type externe.

L'approche de Lapointe va nous permettre d'identifier clairement l'écart entre la situation actuelle et la situation désirable soit, la compétence des gestionnaires immobiliers et les moyens de la développer. Nous allons donc utiliser l'approche de Lapointe afin d'établir une liste de questions destinées aux gestionnaires déjà actifs sur le marché. À l'aide de ces questions, nous allons développer un questionnaire complet que nous allons soumettre à des gestionnaires. Par la suite, ce questionnaire nous permettra de réellement définir la situation désirable pour les gestionnaires de demain par rapport à la situation actuelle.

Nous allons donc procéder à l'analyse de deux catégories de besoins soit :

- ✓ Besoins d'apprentissage
- ✓ Besoins d'intervention

Selon Lapointe (1995), les besoins d'apprentissage s'expriment en termes d'objectifs d'apprentissage (connaissances, attitudes, habiletés) à inclure dans un éventuel programme et correspondent à l'extrait du sous-système de diagnostic. Les besoins d'intervention s'énoncent en termes de changements à apporter au niveau des méthodes, des moyens et des ressources à mobiliser ou à appliquer pour favoriser l'atteinte d'objectifs d'apprentissage et reflètent des préoccupations propres au sous-système d'intervention.

2.4 Une autre démarche d'analyse de besoins

Une autre démarche d'analyse de besoins que nous avons considérée est la méthode en 4 x 4 de Hougary et Oger (2006). C'est une démarche élaborée pour la FAD. Ce processus d'analyse des besoins et de régulation passe par quatre étapes successives. Il s'agit d'abord de cadrer le public soit le Qui. Plusieurs données comme les conditions de vie, le parcours scolaire, etc., sont susceptibles d'influencer la conception du projet. Elles favorisent une remise en question permanente des représentations des concepteurs et permettent ainsi d'approfondir leur connaissance de la clientèle visée.

Par la suite, le Quoi consiste à définir les forces, les faiblesses, les occasions et les menaces en jeu dans la formation initiale et les désirs concernant la formation attendue. Plusieurs méthodes de recueil d'informations sont offertes aux concepteurs afin de réaliser cette étape : l'analyse de documents existants, les enquêtes par questionnaires, l'observation et la pratique d'entrevues. Selon les caractéristiques de l'échantillon et les objectifs visés, les concepteurs orientent leur analyse vers une analyse qualitative et/ou quantitative.

Ensuite, il y a le diagnostic soit le Pourquoi. Des hypothèses sont formulées et doivent être testées. Des besoins sont identifiés et doivent être pris en considération.

Finalement, les concepteurs doivent prendre des décisions sur le Comment du processus de conception, de réalisation et/ou de régulation visant à construire sur les forces, les faiblesses, les opportunités et ainsi à éviter les menaces potentielles.

Ce processus en quatre étapes favorise la réalisation d'un produit respectant les besoins de la clientèle visée. Le produit pouvant être amélioré, ce questionnement en quatre étapes doit être validé en étant soumis à divers groupes d'acteurs. C'est cette validation qui permet aux concepteurs d'approfondir leur réflexion et ainsi de prendre des décisions à la fois sur les grandes orientations du projet et sur des actions ponctuelles de formation.

Cette méthode 4X4 proposée par Hougardy et Oger (2006) permet d'effectuer une analyse de besoins approfondie à partir d'un projet initial de FAD. Dans le cadre de notre projet, nous avons décidé de procéder autrement soit en effectuant une analyse des besoins des compétences à développer par les gestionnaires immobiliers et par la suite, analyser les formations disponibles sur le marché. La méthode Lapointe correspond mieux à notre approche.

Pour identifier un besoin, il faut choisir la méthode à utiliser afin d'évaluer les besoins de la clientèle visée. Quels types de données vont nous informer sur les besoins réels de la clientèle visée? Witkin (1984) propose plusieurs façons pour effectuer cette tâche soit :

- ✓ Les questionnaires;
- ✓ Les entrevues;
- ✓ L'utilisation de données démographiques et statistiques;
- ✓ Les petits groupes;
- ✓ Les prévisions;
- ✓ Les scénarios;
- ✓ La méthode Delphi.

De nos jours, plusieurs autres moyens peuvent être utilisés pour rejoindre les gens que l'on veut consulter, soit :

- ✓ Forum ;
- ✓ Questionnaire en ligne ou par courriel ;
- ✓ Courriel ;
- ✓ Petits groupes de discussion
- ✓ Etc.

Puisqu'il n'y a pas de méthode universelle, plusieurs moyens peuvent être utilisés ensemble. Selon Sims et coll. (2002), ce que nous devons retenir, c'est que l'élaboration d'un programme de formation ne doit pas se faire de façon isolée. Au contraire, il faut impliquer les différents acteurs clés.

2.5 Le concept d'accessibilité et la formation à distance :

Selon Deschênes et Maltais (2006), le concept d'accessibilité est un des éléments essentiels à la réussite d'un apprenant. Mais qu'est-ce que l'accessibilité?

L'accessibilité est « la capacité du système d'éducation à soutenir l'apprenant face aux contraintes qui limitent ses chances de s'inscrire à, de poursuivre et de compléter un projet de formation. Cette définition s'applique à tous les groupes d'âge, de toute origine socio-économique, selon leur contexte de vie respectif (Deschênes et Maltais, 2006, p. 38) ».

Selon ces auteurs, l'accessibilité vise trois objectifs étroitement inter reliés soit, ouvrir le système éducatif, assurer une formation de qualité, maximiser le développement des compétences et les chances de réussite. En FAD, on atteint ces objectifs en comblant les différentes distances identifiées par Jacquinet (1993, cité dans Deschênes et Maltais, 2006) soit :

- ✓ La distance spatiale qui rend la formation impossible ou ajoute des coûts prohibitifs de déplacement;
- ✓ La distance temporelle, qui limite l'accès à l'éducation pour toutes les personnes qui ne sont pas disponibles au moment souhaité;
- ✓ La distance technologique, qui oblige à trouver l'équipement nécessaire pour accéder à la formation ou à l'encadrement de la formation et à apprendre à manipuler ces équipements;
- ✓ La distance psychosociale qui peut conduire à l'exclusion ou à des difficultés directement reliées à des caractéristiques individuelles ou sociales qui ont trait notamment aux valeurs propres, aux habitudes, coutumes, traditions, à la langue, au statut social, etc.;
- ✓ La distance économique directement reliée aux coûts directs et indirects de la formation;
- ✓ La distance pédagogique, qui rend l'apprentissage plus difficile à cause de choix pédagogiques inappropriés en regard des compétences, besoins, styles des apprenants, ou qui ne favorisent vraiment pas un apprentissage en profondeur et significatif pour chacun (Deschênes et Maltais, 2006, p.80).

Comme le mentionne Deschênes et al (1996), la FAD permet d'apprendre en proposant des situations d'apprentissage-enseignement qui tient compte des contraintes individuelles de chaque apprenant, c'est-à-dire des distances spatiale, temporelle, technologique, psychosociale et socio-économique (Jacquinot, 1993) qui peuvent rendre le savoir inaccessible.

Selon Deschênes et Maltais (2006), la formation à distance est accessible dans la mesure où elle s'appuie sur les principes suivants dans la conception des environnements d'apprentissage :

- ✓ La formation doit être conçue en se centrant sur l'apprenant et son apprentissage;
- ✓ Elle doit s'appuyer sur une démarche autonomiste de l'apprentissage;

- ✓ Elle doit offrir une grande flexibilité autant dans les contenus que pour les stratégies d'apprentissage, les modalités d'encadrement et les modes d'évaluation;
- ✓ Elle doit offrir une grande diversité dans les interactions possibles;
- ✓ Elle doit favoriser les perspectives multiples et la conceptualisation des connaissances.

2.6 *Qu'est-ce qu'une compétence professionnelle?*

Selon l'Office québécois de la langue française (1996) la compétence est une combinaison des savoirs, des savoir-faire et des savoir-être qui s'expriment dans le cadre d'une situation de travail concrète. Dans la *Déclaration de valeurs de l'administration publique québécoise*, la compétence est reconnue comme une valeur fondamentale.

Même si le concept de compétence se substitue progressivement à celui de qualification dans les nouvelles organisations du travail moins formalisées, il est important de bien distinguer ces deux concepts. La compétence professionnelle est inséparable de l'action et elle se constate lors de sa mise en situation professionnelle, alors que la qualification professionnelle est liée aux aptitudes et aux connaissances acquises qui sont reconnues en fonction d'emplois types. En contexte, c'est généralement la forme abrégée de compétence qui est employée.

Dans le cadre de notre recherche, les compétences des gestionnaires immobiliers signifient les habiletés qu'ils mettent en œuvre pour bien exercer leur métier.

2.7 *Qu'est-ce que la formation à distance?*

Comme le mentionne Marchand (1998), les sociétés réclament une meilleure adaptation de l'enseignement au contexte moderne. Les apprenants en sont un bon exemple, car ils exigent de plus en plus un enseignement flexible, des horaires flexibles et des programmes qui répondent à leurs besoins réels en fonction de leurs acquis professionnels.

Nous devons donc nous interroger sur les modèles de cours à distance afin de proposer des approches différentes permettant de mieux organiser le matériel pédagogique. Nous devons redéfinir les bases mêmes de l'enseignement et de l'apprentissage au sein des établissements de formation à distance qui utilisent des nouvelles technologies.

Selon Kirschner et Valcke (1994), la société est devenue plus complexe, l'apprenant plus critique. Il devient impossible de concevoir un cours en se basant uniquement sur notre vision de l'apprenant et de ses besoins. Nous devons changer d'approche. Le cours offert ne doit plus provenir d'un professeur expert, qui détermine lui-même les objectifs, les buts, le contenu et les méthodes pour atteindre ceux-ci. Il faut offrir un modèle qui offre aux apprenants la possibilité de participer et de se développer. Il faut leur permettre de développer leurs propres outils afin de s'adapter aux changements de la société. Cette nouvelle réalité oblige les concepteurs de cours à revoir l'ensemble des pratiques de la formation et à évoluer afin de répondre aux exigences des apprenants d'aujourd'hui.

2.8 *Quels sont les deux types de besoins d'apprentissage?*

Notre pratique d'analyse de besoin est orientée vers l'étude et le développement de méthodes pédagogiques nécessaires à la formation. Il y a deux types de besoins soit les besoins d'apprentissage et les besoins d'intervention. Le besoin d'apprentissage peut également être qualifié d'interne ou externe et représente les compétences du gestionnaire immobilier de demain.

Selon Kaufman (1982), un besoin d'apprentissage interne est le résultat de la mesure de l'écart existant entre les variables d'objectifs du système et ses extrants. Un besoin d'apprentissage externe est le résultat de la mesure de l'écart existant entre les variables d'objectif de l'environnement et les variables d'objectif du système.

La conceptanalyse de besoins d'apprentissage de type interne est un processus qui nous permet de recueillir plusieurs données valides afin de mesurer l'écart pouvant exister entre les variables d'objectif du système soit la situation désirée et ses extrants soit la situation actuelle. Celle de type externe permet de recueillir des données afin de mesurer l'écart entre les variables d'objectif de l'environnement soit la situation désirée et les variables du système soit la situation actuelle.

Nous allons utiliser l'opinion de gestionnaires immobiliers qui agiront à titre d'acteurs externes aux formations analysées afin de valider leur pertinence et ainsi identifier les éléments à améliorer.

CHAPITRE III

MÉTHODOLOGIE

La démarche qui répond le mieux à notre problématique et à notre cadre théorique est celle de la conceptanalyse de Lapointe (1995), basée sur l'approche systémique.

Les objectifs que nous désirons atteindre dans le cadre de notre conceptanalyse sont :

- ✓ Faire un inventaire des compétences qui pourraient faire l'objet de formation et des modalités souhaitables de formation;
- ✓ Mesurer l'écart entre les compétences jugées importantes et leur degré de réalisation dans la réalité, tout comme pour les modalités souhaitées et leur présence dans la réalité.

Qu'il s'agisse de besoins d'apprentissage ou d'intervention, la conceptanalyse se divise en deux phases soit la pré conceptanalyse et la conceptanalyse.

3.1 *La pré conceptanalyse :*

La pré conceptanalyse de besoins implique d'abord de définir la situation problématique et la traduire en termes d'hypothèses générales, ce qui a été déjà exposé au chapitre I. Les trois autres étapes sont exposées dans les sous-sections qui suivent. Elles consistent à déterminer les limites de la conceptanalyse, à définir les variables qui feront l'objet d'une conceptanalyse de besoins et, finalement à valider la banque des variables.

3.1.1 Limites de la pré conceptanalyse :

Les limites de notre conceptanalyse des besoins d'apprentissage et d'intervention pour la formation des gestionnaires immobiliers sont les suivantes :

- ✓ Cette étude s'adresse aux institutions de formation initiales ainsi que les associations professionnelles qui désirent développer un programme de formation adapté aux gestionnaires immobiliers ou qui désirent modifier un programme existant;
- ✓ Elle vise les gestionnaires immobiliers actifs sur le marché;
- ✓ Les variables choisies sont les compétences et les modalités de la formation à distance. Ces modalités devront permettre de répondre à des besoins d'apprentissage et d'intervention de type externes, car notre principale ressource de validation sera les gestionnaires immobiliers qui sont des agents externes aux programmes de formation existants.

3.1.2 Méthode de constitution de la banque de variable :

Les personnes rencontrées dans le cadre de notre analyse représentent des sources crédibles pour les raisons suivantes :

- ✓ Les gestionnaires proviennent des sept catégories d'immeubles gérés que nous avons définis lors de notre pré conceptanalyse;
- ✓ Ils possèdent en moyenne plus de 10 années d'expérience sur le marché. De plus, la question suivante a été posée à chacun des gestionnaires afin de valider leur expertise : quelles sont les principales qualités qui font de vous une excellente source d'information pour la constitution d'une banque de compétence et de modalités de formation? Quels sont les éléments qui font de vous une personne-ressource?

La méthode de consultation que nous avons choisie d'utiliser lors de nos rencontres avec les gestionnaires immobiliers est l'entrevue dirigée. L'entrevue s'est déroulée selon un canevas précis de questions que nous avons préalablement définies. Cette méthode nous a permis d'expliquer plus en détail le sens de chaque question.

Les gestionnaires immobiliers rencontrés font partie du réseau professionnel de l'auteur. C'est donc sur la base de la confiance que nous avons réussi à les rencontrer et ainsi obtenir d'eux l'information dont nous avons besoin pour notre étude.

Pour définir notre canevas d'entrevue, nous nous sommes basés sur notre expérience professionnelle à titre de gestionnaire immobilier. Notre principal effort a été de choisir des questions permettant aux répondants d'identifier les compétences importantes à développer selon eux. Les voici :

- ✓ Nommez vos principaux champs d'expertise à titre de gestionnaire immobilier.
- ✓ Quelles sont les compétences que vous avez développées au fil des années?
- ✓ Selon vous, quelles sont les lacunes entre votre formation reçue et les compétences que vous avez développées au fil des années?
- ✓ Selon vous, quelles sont les parties les plus critiques d'un bâtiment?
- ✓ Quelles sont les compétences essentielles d'un bon gestionnaire immobilier?
- ✓ Quelles sont les formations offertes sur le marché afin de développer ces compétences?
- ✓ Quelles sont les formations qui devraient être offertes et qui ne le sont pas?
- ✓ Quelles sont vos préférences dans l'organisation de la formation?
- ✓ Quelles sont les contraintes personnelles que vous devez intégrer dans l'organisation de la formation?
- ✓ Qu'est-ce qu'une formation de qualité pour vous?
- ✓ Un volet de 6 questions pour les répondants ayant déjà suivi des cours de formation à distance.

Le canevas complet des entrevues se retrouve à l'annexe 3.

Nous avons conçu un canevas en vue d'une entrevue d'une durée maximale de 45 minutes, fixée en fonction du temps acceptable pour un gestionnaire immobilier.

Selon les recommandations de Lapointe, la partie 1 de l'entrevue doit nous permettre de situer socio démographiquement les gestionnaires immobiliers rencontrés. Nous avons donc

développé 16 questions majoritairement à choix de réponses, axées sur l'identification des participants par groupe/catégorie. Les groupes/catégories ont été définis avec la collaboration d'un gestionnaire immobilier ayant plus de 20 années d'expérience sur le marché et en se basant sur la répartition des portefeuilles immobiliers de quelques organisations comme BLJC (Brookfield Lepage Johnson Controls) et RBC (Banque Royale du Canada).

La partie 2 du questionnaire d'entrevue a été présentée en 2 sous-sections. La première comprend une série de 10 questions ouvertes afin de définir les compétences/champs d'expertise d'un bon gestionnaire immobilier et afin de connaître les formations reçues, les formations offertes, les contraintes des gestionnaires, qu'est-ce qui est considéré comme une formation de qualité, etc. La deuxième sous-section comprend une série de 6 questions afin de connaître l'expérience vécue par le gestionnaire immobilier en matière de formation à distance.

Avant d'aller plus loin dans le processus, nous avons testé à nouveau le questionnaire d'entrevue auprès du même gestionnaire d'expérience. Ce test a nécessité quelques clarifications au niveau des questions afin de nous assurer d'une certaine uniformité des réponses. Par exemple, les commerces au détail sont devenus des détaillants à la question 10. Les choix de réponse de la question 16 ont également été reformulés.

L'étape suivante a été de sélectionner les gestionnaires immobiliers invités à participer. Pour y parvenir, nous avons utilisé la liste des membres de BOMA (Building Owners Managers Association) présentée à l'annexe 1.

Dans le but de nous assurer que l'ensemble des gestionnaires immobiliers est représenté dans notre analyse, nous avons défini 7 catégories d'immeubles :

- ✓ La catégorie institutionnelle regroupe tous les gestionnaires qui gèrent des écoles, des cégeps ou des universités;

- ✓ La catégorie des banques qui regroupent les gestionnaires-gérants des institutions financières;
- ✓ La catégorie des détaillants qui regroupent les gestionnaires-gérants des bannières comme Jacob, Aldo, Reitmans, etc.;
- ✓ La catégorie des industriels pour les gestionnaires qui gèrent des bâtiments industriels comme Kruger, Transcontinental, etc.;
- ✓ La catégorie des gestionnaires de centres commerciaux comme Ivanhoé Cambridge, Cadillac Fairview, etc.;
- ✓ La catégorie est des institutions gouvernementales pour les gestionnaires de sociétés d'État comme Loto-Québec, Hydro Québec, Palais des Congrès, etc.;
- ✓ La catégorie des entreprises privées comme Redbourne, Oxford, etc.

Ces catégories sont basées à la fois sur la classification de BOMA des types d'édifices et sur notre expérience au sein de diverses organisations en tant que gestionnaire immobilier. Nous avons identifié un groupe potentiel de 30 répondants que nous avons invités.. Notre échantillonnage est donc un échantillonnage volontaire. Le hasard a heureusement fait en sorte que, parmi les 21 répondants ayant accepté l'invitation, nous en avons pour chacun des sept types d'édifices.

Nous avons sélectionné des répondants également en fonction des critères suivants :

- ✓ La proximité géographique afin de faciliter nos rencontres (soit le bassin montréalais);
- ✓ Des gestionnaires provenant de toutes les catégories prédéterminées.

Pourquoi le type d'édifice doit-il être pris en considération? Parce que le type d'édifice géré par le gestionnaire démontre son niveau de compétence sur le marché. Par exemple, un bâtiment industriel est plus difficile à gérer qu'un bâtiment résidentiel. Lors que l'on parle de type d'édifice, on parle également de la complexité de ses systèmes mécaniques et électriques. Un édifice commercial avec plusieurs locataires est plus complexe à gérer qu'un édifice avec un seul locataire. Il est clair que le niveau de service à la clientèle n'est pas le même. Les impacts de chaque décision varient également d'un bâtiment à l'autre. Par exemple, un système de ventilation défectueux dans une salle d'opération est plus critique qu'un système de ventilation dans un bureau. C'est le type d'édifice qui permet de définir son niveau de complexité afin d'effectuer une bonne gestion de ses infrastructures.

Comment avons-nous réalisé les entrevues de la phase de pré conceptanalyse? Lorsque nous avons communiqué avec les différents gestionnaires, nous avons sommairement présenté le canevas et les paramètres de l'entrevue :

- ✓ Présentation du contexte du projet de recherche
- ✓ Nombre de questions du canevas de l'entrevue :
 - Questions sur le profil du répondant – 5
 - Questions à choix de réponse – 10
 - Questions à développement – 11
 - Question autre - 6
- ✓ Durée de 45 minutes
- ✓ Entrevue de type dirigée
- ✓ Utilisation de l'information recueillie – Politiques sur l'éthique et document à signer
- ✓ Présentation de la prochaine étape soit la conceptanalyse
- ✓ Envoi préalable du canevas d'entrevue à la majorité des gestionnaires, qui l'ont demandé

3.2 Validation de la banque de variable :

Les réponses à la partie sociodémographique de l'entrevue ont été regroupées et comptabilisées sous forme de tableaux des caractéristiques (voir à l'annexe 2). Par la suite, une synthèse des questions à développement de la partie 2 a été réalisée. Cette étape nous a permis de condenser les réponses obtenues et de développer des énoncés plus précis pour la phase de conceptanalyse.

Nous nous sommes assurés de la qualité et de la validité de la banque de variable en nous basant sur les sept critères proposés par Lapointe (1992) afin de filtrer nos questions. Le critère de l'univocité permet d'éviter que les énoncés soient interprétés différemment par l'un ou l'autre de nos répondants. L'uniformité du niveau de généralité des questions a été adaptée en fonction du niveau d'objectif de programmes, qui correspond bien au type et au niveau de responsabilité des répondants sélectionnés. L'absence de recoupement des énoncés a été vérifiée. La monoconceptualité de nos énoncés confirme que tous les énoncés couvrent une seule idée à la fois. L'indépendance, la congruence et l'exhaustivité de nos énoncés ont également fait partie de nos préoccupations.

Notre banque de données a été validée sous forme de test auprès du même gestionnaire immobilier ayant plus de 20 années d'expérience sur le marché et qui nous avait aidé à valider notre canevas d'entrevue.

Le tableau 3.2.1 nous a permis de regrouper l'ensemble des réponses. Toutes les réponses obtenues dans notre pré conceptanalyse, nous les avons regroupées selon leur similarité. Par la suite, nous avons défini un énoncé par regroupement afin d'être en mesure de valider à nouveau les réponses obtenues dans le cadre de notre conceptanalyse.

Énoncé	Nombre de répondants	Gestionnaire interviewé
Contrôle des coûts – Budgets	4	C2 – C7 – C19 – C25
Service à la clientèle et bon communicateur	13	C2 – C5 – C7 – C8 – C14 – C15 – C19 – C23 – C24 – C25 – C27 – C28 – C30
Connaissances des lois et règlements	1	C2
Esprit d'analyse - Pro activité	8	C4 – C7 – C13 – C16 – C19 – C22 – C23 – C24
Capacité de gérer efficacement	1	C4
Structure	3	C5 – C8 – C15
Sens de la planification et de l'organisation	6	C5 – C7 – C15 – C20 – C27 – C28
Leadership	4	C5 – C10 – C14 – C24
Vision globale	1	C6
Polyvalence	1	C6
Connaissances techniques (Chauffage, Ventilation et Climatisation – CVC, plomberie, électricité)	5	C7 – C8 – C13 – C15 – C25
Gestion de personnel	4	C7 – C8 – C15 – C19
Gestion de crise	1	C7
Gestion contractuelle	1	C15
Habilités informatiques	1	C15
Un gestionnaire en mode d'apprentissage continu	1	C15
Connaissance approfondie de ses immeubles	3	C15 – C28 - C30
Savoir s'entourer de bonnes personnes ressources	1	C17
Capacité de défendre ses projets pour obtenir des budgets	1	C23
Bonne compréhension des enjeux	1	C24
Professionnel	1	C27
Expert	1	C27
Bonne conduite éthique	1	C27
Discipline	1	C27
Suivi des dossiers	1	C30

Tableau 3.2.1 - Réponses obtenues des gestionnaires sur les compétences essentielles

À partir du regroupement des réponses présenté au tableau 3.2.1, nous avons donc formulé pour notre questionnaire de conceptanalyse les compétences essentielles des gestionnaires immobiliers :

#	Compétence
a	Capacité d'établir, de suivre et de respecter un budget d'opération et un budget d'investissement (capitalisable)
b	Être capable de gérer efficacement les ressources humaines à sa disposition en optimisant le niveau d'efficacité de son équipe
c	Être capable d'analyser l'efficacité énergétique du bâtiment à l'aide de la facturation et ainsi identifier des pistes de solutions pour réduire cette consommation
d	Capacité de communiquer efficacement et capacité d'échanger avec la clientèle
e	Connaître et être capable d'appliquer les nombreux règlements et codes en vigueur
f	Démontrer du leadership
g	Être capable de planifier efficacement le travail sous forme de travaux préventifs ou de travaux correctifs.
h	Être capable d'établir les priorités selon l'importance de la situation
i	Avoir des connaissances techniques afin de bien comprendre les différentes parties de son bâtiment (Chauffage, Ventilation et Climatisation-CVC, électricité, plomberie, architecture et structure)
j	Être capable de gérer les ententes contractuelles selon les critères de performances

Tableau 3.2.2 - Compétences essentielles des gestionnaires immobiliers après application des critères de qualité d'une banque de variables

3.3 *La conceptanalyse :*

L'objectif de cette deuxième phase est de définir en termes de finalités, de buts ou d'objectifs la situation actuelle, de définir en termes de finalités, de buts ou d'objectifs la situation désirable et finalement, de mesurer l'écart pouvant exister entre la situation désirable et la situation actuelle.

La conceptanalyse de besoin comprend ce qui suit :

- ✓ Déterminer et décrire les individus auprès de qui les données seront recueillies;
- ✓ Adopter, adapter ou créer, valider et administrer les instruments nécessaires pour mesurer la situation désirable et actuelle ainsi que les écarts pouvant exister entre les deux;
- ✓ Déterminer et décrire les approches de mise en priorité des besoins, les statistiques, les recoupements et le système de traitement de données;
- ✓ Dépouiller, saisir et traiter les données;
- ✓ Analyser, interpréter les données et faire des recommandations;
- ✓ Produire un rapport et diffuser les résultats.

3.3.1 *L'instrument :*

L'instrument nécessaire afin de mesurer les écarts entre la situation désirable et la situation actuelle a été développé sous forme d'un questionnaire présenté à l'annexe 4. Il comprend 6 questions, dont 2 questions ouvertes, une première concernant la formation à distance et une deuxième sur l'intérêt de partager ses connaissances à titre de formateur. Ce questionnaire a également été testé par le même gestionnaire immobilier qui a validé le canevas d'entrevue utilisé lors de la pré conceptanalyse. Les commentaires de ce gestionnaire nous ont amené à reformuler deux questions pour faciliter la compréhension du répondant soit la question 7 et 8. Une fois le questionnaire validé, nous avons préparé l'envoi.

Les variables qui font partie de notre conceptanalyse sont les compétences et les modalités de la formation.

Pour préparer notre questionnaire de conceptanalyse, nous avons suivi les étapes suivantes :

- ✓ Regrouper les énoncés de compétence;
- ✓ Regrouper les énoncés d'une formation de qualité;
- ✓ Structurer le questionnaire.

Voici les questions posées à nos répondants lors de la Phase 2 soit notre conceptanalyse :

- ✓ Quel degré d'importance accordez-vous aux compétences suivantes qu'un bon gestionnaire immobilier doit posséder?
- ✓ Selon ce que vous observez dans votre entourage professionnel, pouvez-vous identifier quelles compétences sont bien présentes sur le marché?
- ✓ Quel degré d'importance accorderiez-vous aux caractéristiques suivantes au niveau de l'organisation de la formation?
- ✓ Identifiez quelles caractéristiques de la formation sont bien réalisées sur le marché de la formation en gestion immobilière.
- ✓ Quel est le degré d'importance pour vous des caractéristiques suivantes d'une formation de qualité?
- ✓ Quel est le degré d'importance des contraintes personnelles suivantes pour vous dans l'organisation de la formation?
- ✓ Est-ce que la Formation à distance est une solution que vous pouvez envisager? Selon vous, est-ce que cette formation est crédible sur le marché?
- ✓ Envisagez-vous un jour de faire profiter les autres de votre expertise en donnant de la formation?

Lors de la pré conceptanalyse, la majorité des répondants ont demandé à réaliser la phase 2 sous forme de questionnaire seulement et ainsi éviter les entretiens. Après plusieurs discussions avec les répondants, nous avons convenu de développer un questionnaire clair et

concis et de le faire parvenir via courriel avec un échéancier précis. C'est donc ce qui a été fait. Le questionnaire a été envoyé aux 30 répondants identifiés lors du premier questionnaire d'entrevue. Ces 30 personnes, les mêmes qui avaient été sollicitées lors de la conceptanalyse, représentent 32% des organisations membres de BOMA, l'organisation professionnelle de gestionnaires d'immeubles la plus populaire au Québec. De plus, ils couvrent nos sept catégories d'immeubles. Enfin, puisque l'auteur a travaillé dans plusieurs organisations différentes, nous pouvons affirmer que les gestionnaires immobiliers choisis représentent un bassin d'expérience très large. Dix-huit d'entre eux ont répondu à notre questionnaire.

Les réponses obtenues ont été compilées sous forme de tableau et traduites ensuite sous forme de graphiques afin d'être en mesure de réaliser l'interprétation des résultats au chapitre 4 et sous forme de tableaux en annexe.

3.4 Application des règles d'éthique :

Dans le respect de l'éthique, notre processus en entier ainsi que nos instruments de cueillette a été validé et autorisé par le comité en éthique de la recherche avec des sujets humains de la Télé-université. Cette autorisation a été confirmée par l'octroi d'un certificat d'éthique se trouvant en annexe. Le certificat confirme que la recherche que nous avons proposée est entièrement conforme aux normes d'éthique en recherche selon la Politique d'éthique de la recherche avec les êtres humains de l'établissement.

3.5 Dépouiller, saisir et traiter les données :

L'analyse et l'interprétation des données ont été faites à partir de tableaux et de graphiques générés par les traitements statistiques et l'application d'approches de distribution de besoin selon Lapointe (1992). Tel que mentionné par Lapointe (1992), le choix des analyses ou des différents regroupements statistiques fait dans un traitement doit procéder du général au particulier. Il doit permettre la vérification de l'hypothèse générale puis des hypothèses précises.

Notre consultation s'est réalisée selon quatre dimensions :

- ✓ La situation désirable pouvant représenter le degré d'importance d'une compétence ou d'un groupe de compétences (SD);
- ✓ La situation actuelle pouvant représenter le niveau de maîtrise de la même compétence ou du même groupe de compétence (SA);
- ✓ La situation désirable pouvant représenter le degré d'importance d'une caractéristique ou d'un groupe de caractéristiques d'une formation de qualité (SD);
- ✓ La situation actuelle pouvant représenter le niveau de réalisation d'une caractéristique ou d'un groupe de caractéristiques d'une formation de qualité (SA).

Ce plan de traitement s'articule autour d'un minimum de neuf regroupements de données selon ce qui suit :

- ✓ L'évaluation des besoins par l'ensemble des répondants par rapport à l'ensemble des énoncés;
- ✓ L'évaluation des besoins pour chaque compétence par l'ensemble des répondants;
- ✓ L'évaluation des besoins par les deux thèmes de compétences par l'ensemble des répondants;
- ✓ Les deux sous-groupes de répondants pour chacune des compétences;
- ✓ Deux sous-groupes pour de répondants pour les deux thèmes de compétences;
- ✓ Les besoins de compétences d'un bon gestionnaire immobilier;
- ✓ L'évaluation de l'ensemble des répondants sur l'ensemble des caractéristiques d'une formation de qualité;
- ✓ L'évaluation de l'ensemble des répondants sur chacune des caractéristiques d'une formation de qualité;
- ✓ Les besoins des gestionnaires immobiliers en regard des caractéristiques d'une formation de qualité.

Le tableau 3.5.1 résume le plan d'analyse proposé. Pour chacun de ces traitements, les caractéristiques suivantes seront calculées.

Répondants/Énoncés	Ensemble des énoncés	Énoncés regroupés par thèmes	Énoncés considérés individuellement
Ensemble des répondants	SD, SA, M, Écart-Type, E, IPB	SD, SA, M, Écart-Type, E, IPB	SD, SA, M, Écart-Type, E, IPB
Regroupés selon caractéristiques professionnelles	SD, SA, M, Écart-Type, E, IPB	SD, SA, M, Écart-Type, E, IPB	SD, SA, M, Écart-Type, E, IPB

Tableau 3.5.1 - Programme de traitement statistique et de croisements possibles

SD = Situation désirable

SA = Situation actuelle

M = Moyenne arithmétique

$$\text{Écart-type} = \sigma^2 = \frac{\sum_{i=1}^{i=n} (X_i - \mu)^2}{n}$$

E = Écart entre SD et SA

IPB = Indice de priorité des besoins = SD X (SD-SA)

CV = (Écart-type X100)/Moyenne arithmétique

3.6 *Analyse des formations existantes :*

Dans le but d'enrichir nos recommandations, nous avons procédé à l'analyse des formations actuellement offertes sur le marché. Chaque formation a été évaluée en fonction des compétences identifiées par les gestionnaires immobiliers répondants à nos questionnaires.

Nous avons analysé les différentes formations offertes afin de déterminer les compétences que les gestionnaires désirent développer versus ce qui est disponible actuellement sur le marché. Notre objectif était d'établir l'écart entre la réalité de la formation et les besoins. Par contre, notre analyse de la formation se situe au niveau des objectifs des programmes.

L'analyse nous a permis d'identifier les compétences qui ne sont pas développées dans le cadre de chaque formation analysée. Ces résultats nous permettent de démontrer plus précisément l'écart existant entre la situation actuelle et la situation désirée selon nos répondants soit quelles compétences peuvent être développées en suivant chaque formation et quelles compétences ne le sont pas.

3.7 *Traitement des données :*

Le traitement statistique des résultats obtenus a été réalisé à partir des techniques suggérées par Lapointe (1992).

3.7.1 *L'ensemble des compétences d'un bon gestionnaire immobilier :*

Pour chacune des compétences, on a établi le score moyen attribué à chaque énoncé pour le degré d'importance – situation désirable (SD) et pour le degré de réalisation – situation actuelle (SA), à partir d'une distribution de fréquences des pointages individuels accordés. Les moyennes obtenues serviront à calculer l'écart moyen (SD-SA) pour chacune des compétences.

L'indice de priorité des besoins a également été calculé pour chacune des compétences selon Lapointe (1992). L'indice de priorité des besoins (IPB) considère les relations entre trois variables :

- ✓ La valeur de la situation désirée (SD)
- ✓ La valeur de la situation actuelle (SA)
- ✓ L'écart absolu entre SD et SA

Il représente donc un facteur de pondération permettant d'équilibrer les jugements exprimés par l'ensemble des répondants. L'indice de priorité des besoins (IPB) a été calculé pour l'ensemble des répondants.

Pour nuancer les valeurs d'indice de priorité des besoins (IPB) par un indice du niveau de consensus, nous avons calculé les coefficients de variation (CV) selon la formule suivante.

$$CV = \frac{\sigma \times 100}{M} \text{ où } \sigma \text{ représente l'écart-type et } M, \text{ la moyenne arithmétique.}$$

Selon Lapointe, un coefficient de variation (CV) s'interprète comme suit :

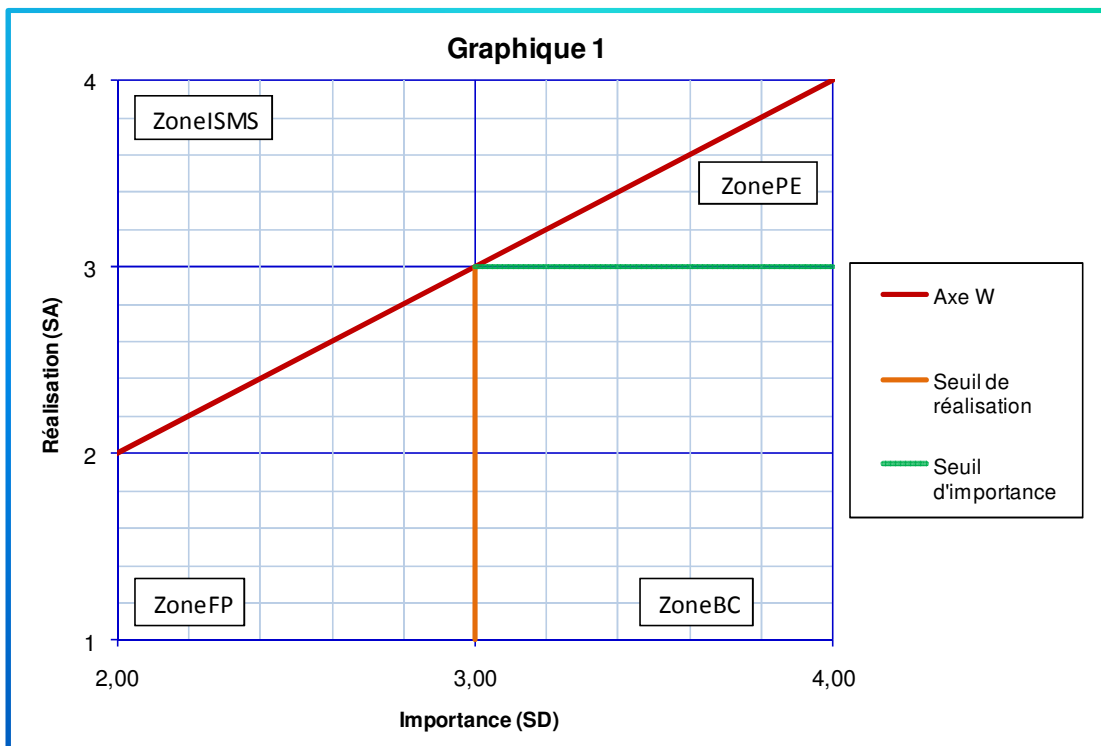
- ✓ CV de 0 à 15 : Expression d'une bonne homogénéité et d'un bon consensus : indiqué par la lettre É dans les tableaux (consensus élevé)
- ✓ CV plus grand que 15 et moins grand que 30 : Indique une homogénéité moyenne des opinions exprimées; Indiqué par la lettre M dans les tableaux (consensus moyen)
- ✓ CV plus grand que 30 : Indique une forte dispersion des réponses donc une homogénéité faible des opinions exprimées : indiqué F dans les tableaux (consensus faible)

3.7.2 L'ensemble des caractéristiques d'une formation de qualité selon un bon gestionnaire immobilier :

Pour la réalisation de cette partie, nous avons utilisé la même méthode que celle présentée précédemment pour les compétences.

3.8 Analyse des données

Les résultats obtenus lors de l'analyse de notre questionnaire de conceptanalyse seront interprétés à partir de la position des énoncés ou des regroupements d'énoncés dans le graphique suivant :



Graphique 1

Le graphique 1 comprend quatre zones. La zone FP (besoins de faibles priorités) contient les compétences pour lesquelles les besoins sont de faibles priorités, car leurs valeurs

d'importance et de réalisation sont situées à l'extérieur des seuils de performance. On consacra des ressources à ces besoins une fois les besoins critiques comblés.

L'axe W indique une zone de besoins parfaitement comblés, soit une situation parfaite. Le seuil de réalisation indique que les besoins ayant une valeur plus grande que 3 représentent des besoins critiques. Le seuil d'importance représente les besoins déjà comblés dans la zone située au dessus de 3.

La zone BC (besoins critiques) contient les compétences jugées essentielles. Finalement, il y a la zone PE (comportements efficaces) qui contient les compétences ou les conditions importantes, mais bien réalisées, auxquelles il faut garder en vue et la zone ISMS (comportements d'importance secondaire maîtrisés avec succès) qui contient les éléments peu importants, mais bien réalisés, auxquels on consacre probablement un peu trop de ressources.

CHAPITRE IV

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

4.1 *Portrait démographique des répondants :*

Des 30 questionnaires qui ont été sollicités pour répondre à notre questionnaire, 18 ont accepté de répondre à notre questionnaire.

Les tableaux 4.1.1 à 4.1.9 mettent en parallèle les données démographiques fournies par ce groupe de répondants.

	Niveau hiérarchique			
	Cadre de premier niveau	Cadre intermédiaire	Cadre supérieur	Autre
Répondants N=18	3	6	9	0

Tableau 4.1.1 - Niveau hiérarchique des gestionnaires interviewés dans la phase de conceptanalyse

Le niveau hiérarchique nous permet d'identifier le niveau de responsabilité du gestionnaire immobilier au sein de son organisation. Il y a une majorité de cadre supérieur.

	Nbre d'années d'expérience dans le domaine			
	10 ans et moins	11 - 20 ans	21 - 30 ans	Plus de 30 ans
Répondants N=18	5	7	5	1

Tableau 4.1.2 - Expérience des gestionnaires interviewés dans la phase de conceptanalyse

Une autre catégorie utilisée afin de regrouper les répondants est le nombre d'années d'expérience en tant que gestionnaire immobilier. Nous voulions nous assurer que les

répondants puissent avoir une idée précise du marché de l'immobilier, de ses tendances et de ses besoins. La majorité des répondants ont de 11 à 30 ans d'expérience dans le domaine.

	Nombre d'employés subordonnés			
	0 - 10 employés	11 - 30 employés	31 - 50 employés	Plus de 51 employés
Répondants N=18	7	5	2	4

Tableau 4.1.3 - Nombre d'employés subordonnés des gestionnaires interviewés dans la phase de conceptanalyse

Le nombre d'employés subordonnés nous permet d'identifier le nombre d'employés gérés directement par le gestionnaire afin de connaître l'ampleur de son équipe excluant les sous-traitants. Les gestionnaires immobiliers sont bien répartis donc équitablement représentés dans chaque catégorie.

	Spécialisation du répondant			
	Opérations - Exploitations	Transaction	Fournisseur	Autre
Répondants N=18	14	1	3	2

Tableau 4.1.4 - Spécialisation des gestionnaires interviewés dans la phase de conceptanalyse

Nous avons également une catégorie qui permet d'identifier la spécialité du répondant. Tous les répondants de l'ensemble des spécialisations sont des gestionnaires immobiliers. Le volet transaction fait partie des catégories de répondants les moins bien représentés avec un seul répondant. Les spécialistes des opérations et de l'exploitation sont très majoritaires.

	Type d'édifices gérés						
	Institutionnel	Banques	Détaillants	Industriels	Centres commerciaux	Diverses institutions gouvernement	Entreprises privées
Répondants N=18	8	4	2	4	1	5	5

Tableau 4.1.5 - Type d'édifices gérés par des gestionnaires interviewés dans la phase de conceptanalyse

Le type d'édifices gérés permet de vérifier et de nous assurer que notre échantillonnage est suffisant et que la distribution est plausible. La majorité des répondants proviennent du milieu institutionnel.

	Nombre d'édifices gérés			
	1 - 25 édifices	26 -100 édifices	101 - 150 édifices	Plus de 151 édifices
Répondants N=18	11	3	1	3

Tableau 4.1.6 - Nombre d'édifices gérés par des gestionnaires interviewés dans la phase de conceptanalyse

Le nombre d'édifices gérés permet d'identifier le niveau d'expertise et le calibre du gestionnaire immobilier. La majorité des répondants gèrent moins de 25 édifices.

	Nombre de pieds carrés gérés			
	1 - 100 000 pi.ca.	100 001 - 250 000 pi.ca.	250 001 - 500 000 pi.ca.	Plus de 500 001 pi.ca.
Répondants N=18	1	1	6	10

Tableau 4.1.7 - Superficie gérée par des gestionnaires interviewés dans la phase de conceptanalyse

Le nombre de pieds carrés gérés permet d'identifier le niveau d'expertise et le calibre du gestionnaire immobilier. La majorité des répondants ont plus de 500 001 pi.ca.

	Locataire ou propriétaire		
	Locataire	Propriétaire	Autre
Répondants N=18	3	11	4

Tableau 4.1.8 - Les gestionnaires interviewés dans la phase de conceptanalyse agissent-ils à titre de propriétaire ou de locataire?

Cette information permet de connaître la réalité du gestionnaire immobilier et ainsi démontrer que toutes les particularités d'un portefeuille immobilier sont présentes dans notre analyse démographique. Les propriétaires sont majoritaires.

	Budget d'opération annuel				
	0 - 10 M\$	11 - 25 M\$	26 - 50 M\$	51 - 100 M\$	Plus de 100 M\$
Répondants N=18	8	2	5	2	1

Tableau 4.1.9 - Quel est le budget d'opération des gestionnaires interviewés dans la phase de conceptanalyse?

Le budget d'exploitation annuel permet d'identifier l'ampleur des responsabilités du gestionnaire immobilier.

Le groupe des gestionnaires de premier niveau et celui des gestionnaires intermédiaires se composent de 9 répondants alors que le groupe de gestionnaires de niveau supérieur se compose de 9 répondants. La majorité des répondants se spécialisent en opérations/exploitations alors que la spécialisation transactions est la moins bien représentée.

L'analyse de ces résultats nous amène à identifier deux sous-groupes pouvant avoir des avis différents sur la formation des gestionnaires. Ces sous-groupes sont les gestionnaires de premier niveau et les gestionnaires de niveau intermédiaires (CPNI) comme premier sous-groupe et les gestionnaires de niveau supérieur comme étant le deuxième sous-groupe (CS).

4.2 Évaluation des besoins de compétences en gestion d'immeubles :

Voici la répartition de notre plan d'analyse afin de clairement définir les besoins d'apprentissage :

Répondants/Compétences	Ensemble des compétences	Chacune des compétences	Les deux thèmes de compétences
Ensemble des répondants	4.2.1 4.2.6 Tableau 4.2.2, 4.2.7 Graphique 2	Graphique 3	4.2.3 Graphique 4
Répondants selon deux niveaux de responsabilité de gestion	Tableau 4.2.4, 4.2.6 Graphique 5 et 6	4.2.4 Tableau 4.2.3, 4.2.5	4.2.5 Graphique 7 et 8

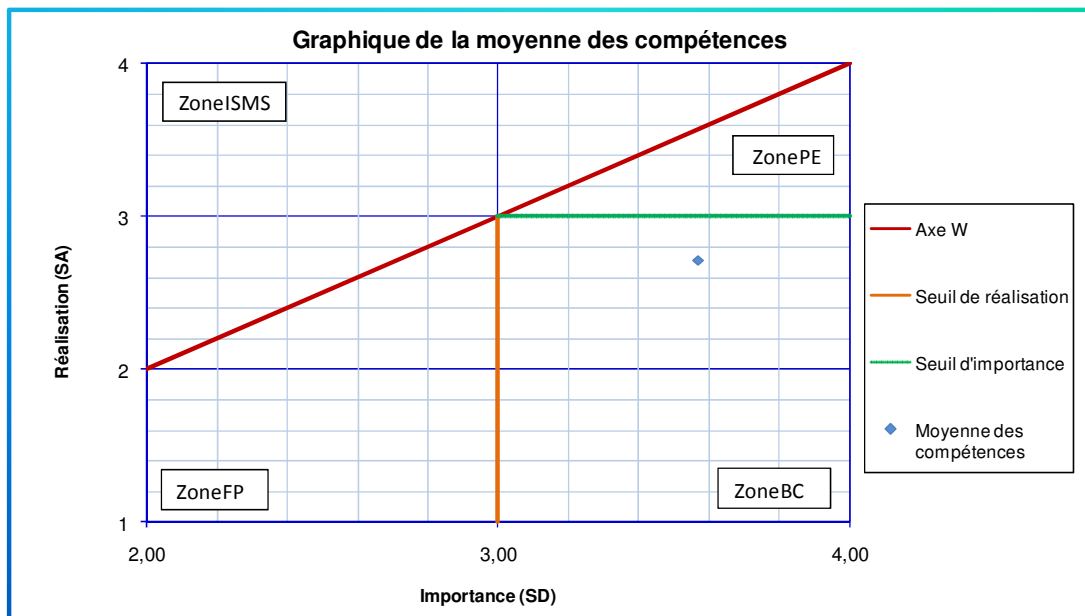
Tableau 4.2.1 - Tableau du plan d'analyse

4.2.1 L'évaluation des besoins par l'ensemble des répondants par rapport à l'ensemble des énoncés :

Globalement, l'ensemble des répondants accorde à l'ensemble des énoncés une importance moyenne (SD) de 3.57 avec un écart-type de 0.51 et un coefficient de variation de 14.27, celle de leur réalisation (SA) à 2.71 de moyenne avec un écart-type de 0.71 et un coefficient de variation de 26.30. Conséquemment, l'écart qui les sépare est de 0.87.

Situation désirable Q2			Situation actuelle Q3			Écart
Degré d'importance			Niveau de réalisation			
Moyenne	Écart-type	Coefficient de variation	Moyenne	Écart-type	Coefficient de variation	
3.57	0.51	14.27	2.71	0.71	26.30	0.87

Tableau 4.2.2 - Importance et réalisation de l'ensemble des compétences selon l'ensemble des répondants

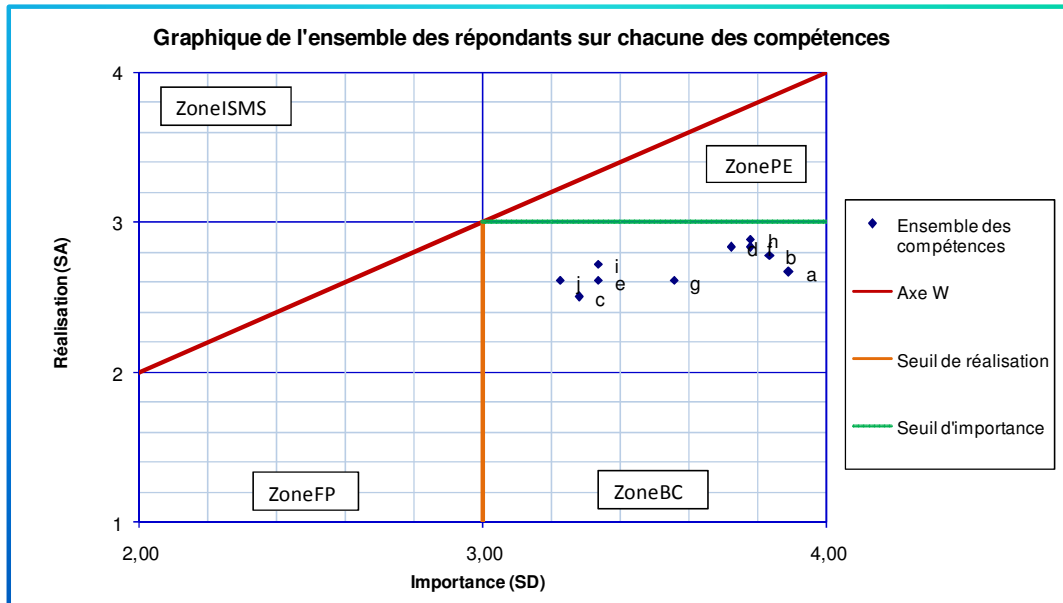


Graphique 2 - Graphique de la moyenne des compétences

Le graphique 2 démontre que selon l'évaluation de l'ensemble des répondants, l'ensemble des compétences proposées dans le questionnaire se situe dans la zone des besoins critiques. Ce qui signifie que l'ensemble des compétences essentielles identifiées par les répondants sont importantes. Le seuil de réalisation est en dessous de 3 et le seuil d'importance est supérieur à 3.

4.2.2 L'évaluation des besoins pour chaque compétence par l'ensemble des répondants:

Notre questionnaire nous a permis de valider les besoins des gestionnaires immobiliers pour chacune des compétences. Voici nos résultats sous forme de graphique.

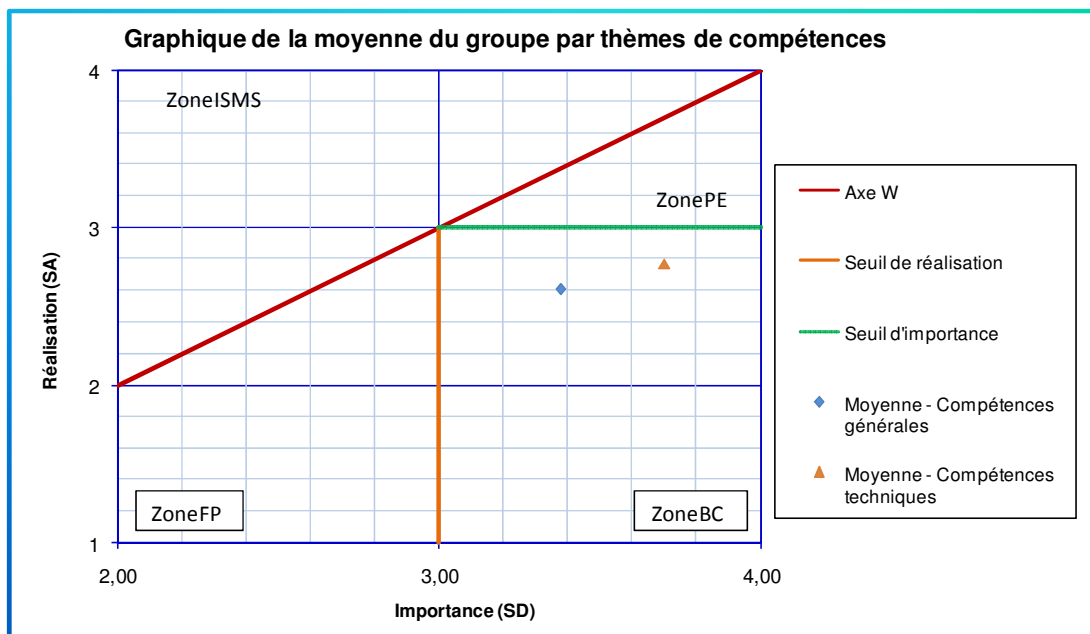


Graphique 3 - Vue du jugement de l'ensemble des répondants sur chacune des dix compétences d'un bon gestionnaire immobilier

Le graphique 3 démontre que chacune des dix compétences est considérée comme un besoin critique par l'ensemble des répondants. Ce qui signifie que les dix compétences identifiées par nos répondants sont importantes. Les répondants ne placent aucune compétence dans les zones de besoins de faibles priorités (FP) ni dans la zone des comportements d'importance secondaires maîtrisés avec succès (ISMS) et ni dans la zone de compétences efficaces (PE).

4.2.3 L'évaluation des besoins pour les deux thèmes de compétences par l'ensemble des répondants :

Nous avons également validé les besoins des gestionnaires immobiliers en matière de compétences pour les deux thèmes de compétences soit, les compétences techniques et les compétences générales.



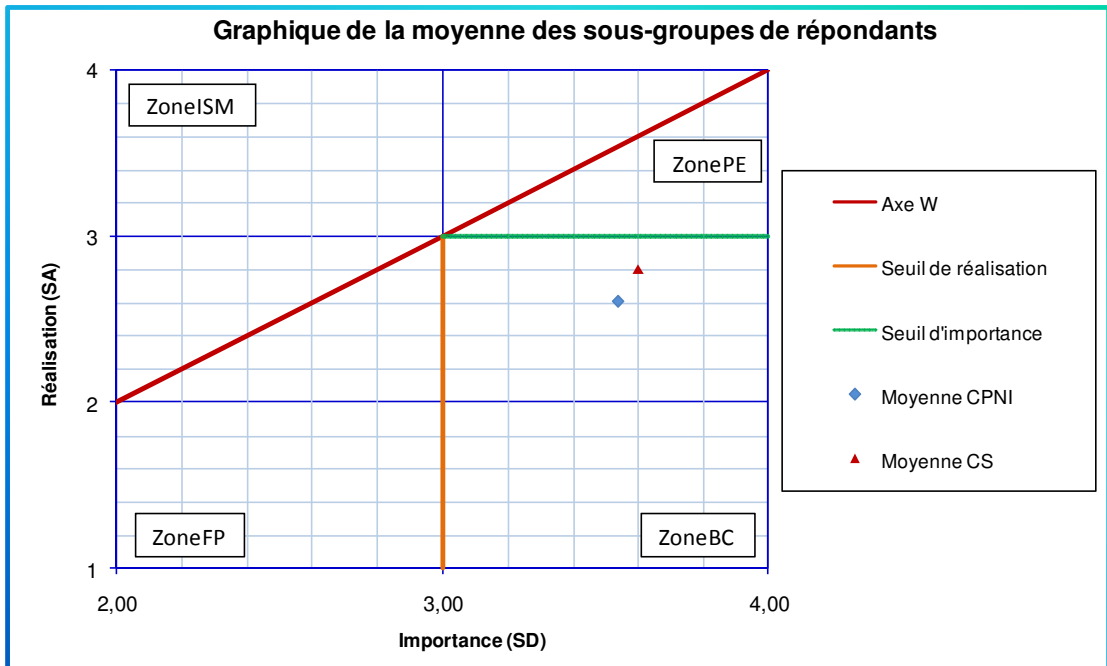
Graphique 4 - Moyenne du-groupes par thème de compétences

Le graphique 4 représente la moyenne des réponses obtenues par l'ensemble de nos répondants par thème de compétence. Toutes les valeurs obtenues par les deux sous-groupes de répondants se situent près du seuil d'importance et à droite du seuil de réalisation. Le seuil de réalisation des deux thèmes de compétences est semblable.

Les compétences techniques sont considérées comme étant légèrement plus importantes que les compétences générales. Les deux thèmes de compétences se situent dans la zone des besoins critiques.

4.2.4 Les deux sous-groupes de répondants pour chacune des compétences :

Afin de valider les différentes réponses obtenues par les gestionnaires immobiliers, nous avons divisé le groupe en sous-groupe, soit les gestionnaires de premier niveau incluant les gestionnaires de niveau intermédiaire (CPNI) et les gestionnaires de niveau supérieur (CS).



Graphique 5 - Vue du jugement de la moyenne des résultats selon le sous-groupe de répondants

Le graphique 5 démontre que les deux sous-groupes de répondants considèrent l'ensemble des compétences comme des compétences importantes. Par contre, les CS considèrent les compétences comme étant plus importantes que les CPNI. L'ensemble des compétences des CPNI et des CS se trouve dans la zone de besoins critiques. Le seuil de réalisation et le seuil d'importance des CPNI et des CS demeurent semblables.

Situation désirable Q2			Situation actuelle Q3			Écart
Degré d'importance			Niveau de réalisation			
Moyenne	Écart-type	Coefficient de variation	Moyenne	Écart-type	Coefficient de variation	
3.54	0.51	14.47	2.61	0.68	25.97	0.93

Tableau 4.2.3 - Résumé des statistiques obtenues au tableau 4.2.5 par les répondants CPNI

Le Tableau 4.2.3 nous résume les réponses obtenues selon les répondants CPNI. La moyenne SD est de 3,54, l'écart-type est de 0,51 et le coefficient de variation est de 14,47 pour la situation désirable soit le degré d'importance accordé aux compétences. La moyenne SA est de 2,61, l'écart-type est de 0,68 et le coefficient de variation est de 25,97 pour la situation actuelle soit le degré de réalisation. L'écart est de 0,93.

Situation désirable Q2			Situation actuelle Q3			Écart
Degré d'importance			Niveau de réalisation			
Moyenne	Écart-type	Coefficient de variation	Moyenne	Écart-type	Coefficient de variation	
3.60	0.48	13.45	2.80	0.81	28.84	0.80

Tableau 4.2.4 - Résumé des statistiques obtenues au tableau 4.2.6 par les répondants CS

Le Tableau 4.2.4 présente les réponses obtenues selon les répondants de niveau supérieur (CS). La moyenne SD est de 3,60, l'écart-type est de 0,48 et le coefficient de variation est de 13,45 pour la situation désirable soit le degré d'importance accordée aux compétences. La moyenne SA est de 2,80, l'écart-type de 0,81 et le coefficient de variation est de 28,84 pour la situation actuelle soit le degré de réalisation. L'écart est de 0,80.

Les deux compétences jugées les plus importantes par les CPNI et les CS sont les mêmes, soit les compétences a et b. L'opinion des CPNI et des CS pour les autres compétences n'est pas partagée. Pour les CPNI, les compétences dans l'ordre sont : g, f, e, d, h, i, j et c. Pour les CS, les compétences sont : h, d, f, c, g, j, e et i.

L'écart entre la situation désirable et la situation actuelle selon les répondants CPNI est plus grand, soit de 0,93 comparativement à celle obtenue par les répondants CS soit de 0,80..

Bloc	Fonctions	Situation désirable Q2			Situation actuelle Q3			Écart	Indice de priorité	
		Degré d'importance			Niveau de réalisation					
		Moyenne	Écart-type	Coefficient de variation	Moyenne	Écart-type	Coefficient de variation			
1	a	Capacité d'établir, de suivre et de respecter un budget d'opération et un budget d'investissement (capitalisable).	3.89	0.33	8.57	2.56	0.53	20.62	1.33	5.19
2	b	Être capable de gérer efficacement les ressources humaines à sa disposition en optimisant le niveau d'efficacité de son équipe.	3.78	0.44	11.67	2.67	0.50	18.75	1.11	4.20
4	c	Être capable d'analyser l'efficacité énergétique du bâtiment à l'aide de la facturation et ainsi identifier des pistes de solutions pour réduire cette consommation.	3.22	0.67	20.69	2.56	0.88	34.51	0.67	2.15
3	d	Capacité de communiquer efficacement et capacité d'échanger avec la clientèle.	3.56	0.53	14.82	2.67	0.87	32.48	0.89	3.16
3	e	Connaître et être capable d'appliquer les nombreux règlements et codes en vigueur.	3.33	0.50	15.00	2.33	0.87	37.12	1.00	3.33
3	f	Démontrer du leadership.	3.67	0.50	13.64	2.67	0.71	26.52	1.00	3.67
3	g	Être capable de planifier efficacement le travail sous forme de travaux préventifs ou de travaux correctifs.	3.56	0.53	14.82	2.44	0.71	28.93	1.11	3.95
4	h	Être capable d'établir les priorités selon l'importance de la situation.	3.78	0.44	11.67	3.00	0.50	16.67	0.78	2.94
4	i	Avoir des connaissances techniques afin de bien comprendre les différentes parties de son bâtiment (Chauffage, Ventilation et Climatisation-CVC, électricité, plomberie, architecture et structure).	3.44	0.53	15.30	2.67	0.50	18.75	0.78	2.68
4	j	Être capable de gérer les ententes contractuelles selon les critères de performances.	3.22	0.67	20.69	2.56	0.73	28.43	0.67	2.15

Tableau 4.2.5 - Statistiques sur les besoins pour chacune des compétences par les répondants CPNI

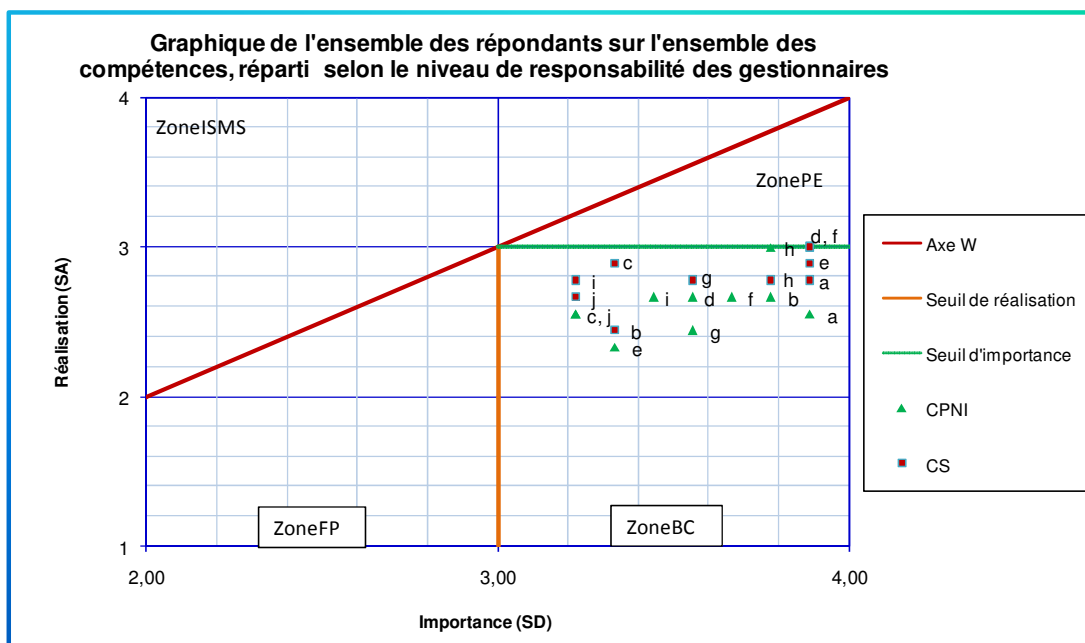
Les compétences sont divisées en quatre blocs selon leur indice de priorité des besoins. La compétence a fait partie du bloc 1 soit un IPB supérieur à 5. C'est, selon les répondants du sous-groupe CPNI, la compétence la plus importante pour les gestionnaires. La compétence b fait partie du bloc 2 soit un IPB entre 4 et 5. Le bloc 3 se compose des compétences d, e, f et g ayant un IPB entre 3 et 4. Le bloc 4 se compose des compétences c, h, i et j ayant un IPB entre 2 et 3.

Bloc	Fonctions		Situation désirable Q2			Situation actuelle Q3			Écart	Indice de priorité
			Degré d'importance			Niveau de réalisation				
			Moyenne	Écart-type	Coefficient de variation	Moyenne	Écart-type	Coefficient de variation		
1	a	Capacité d'établir, de suivre et de respecter un budget d'opération et un budget d'investissement (capitalisable).	3.89	0.33	8.57	2.78	0.83	30.00	1.11	4.32
2	b	Être capable de gérer efficacement les ressources humaines à sa disposition en optimisant le niveau d'efficacité de son équipe.	3.89	0.33	8.57	2.89	0.60	20.80	1.00	3.89
3	c	Être capable d'analyser l'efficacité énergétique du bâtiment à l'aide de la facturation et ainsi identifier des pistes de solutions pour réduire cette consommation.	3.33	0.71	21.21	2.44	0.73	29.72	0.89	2.96
2	d	Capacité de communiquer efficacement et capacité d'échanger avec la clientèle.	3.89	0.33	8.57	3.00	0.73	24.22	0.89	3.46
4	e	Connaître et être capable d'appliquer les nombreux règlements et codes en vigueur.	3.33	0.50	15.00	2.89	0.93	32.12	0.44	1.48
2	f	Démontrer du leadership.	3.89	0.33	8.57	3.00	0.93	30.93	0.89	3.46
3	g	Être capable de planifier efficacement le travail sous forme de travaux préventifs ou de travaux correctifs.	3.56	0.53	14.82	2.78	0.83	30.00	0.78	2.77
2	h	Être capable d'établir les priorités selon l'importance de la situation.	3.78	0.44	11.67	2.78	0.83	30.00	1.00	3.78
4	i	Avoir des connaissances techniques afin de bien comprendre les différentes parties de son bâtiment (Chauffage, Ventilation et Climatisation-CVC, électricité, plomberie, architecture et structure).	3.22	0.67	20.69	2.78	0.83	30.00	0.44	1.43
4	j	Être capable de gérer les ententes contractuelles selon les critères de performances.	3.22	0.67	20.69	2.67	0.83	31.25	0.56	1.79

Tableau 4.2.6 - Statistiques sur les besoins pour chacune des compétences par les répondants CS

Les compétences sont séparées en quatre blocs selon leur IPB. Le bloc 1 représente les compétences les plus importantes selon les gestionnaires soit la compétence a avec un IPB supérieur à 4. Le bloc 2 se compose des compétences b, d, f et h ayant un IPB entre 3 et 4. Le bloc 3 se compose des compétences c et g ayant un IPB entre 2 et 3. Le bloc 4 se compose des compétences e, i et j avec un IPB inférieur à 2.

Le graphique 6 présente les résultats obtenus par les répondants sur chacune des compétences essentielles réparties par niveau de responsabilité des gestionnaires. Les gestionnaires CPNI considèrent les dix compétences identifiées comme des besoins critiques. Les gestionnaires CS considèrent également les compétences comme étant des compétences critiques d'un gestionnaire immobilier. Par contre, le degré de réalisation (SA) et le degré d'importance (SD) que les CS attribuent à ces compétences sont légèrement plus élevés que celui attribué par les CPNI.



Graphique 6 - Vue du jugement sur chacune des compétences essentielles d'un bon gestionnaire immobilier réparti selon le niveau de responsabilité des gestionnaires

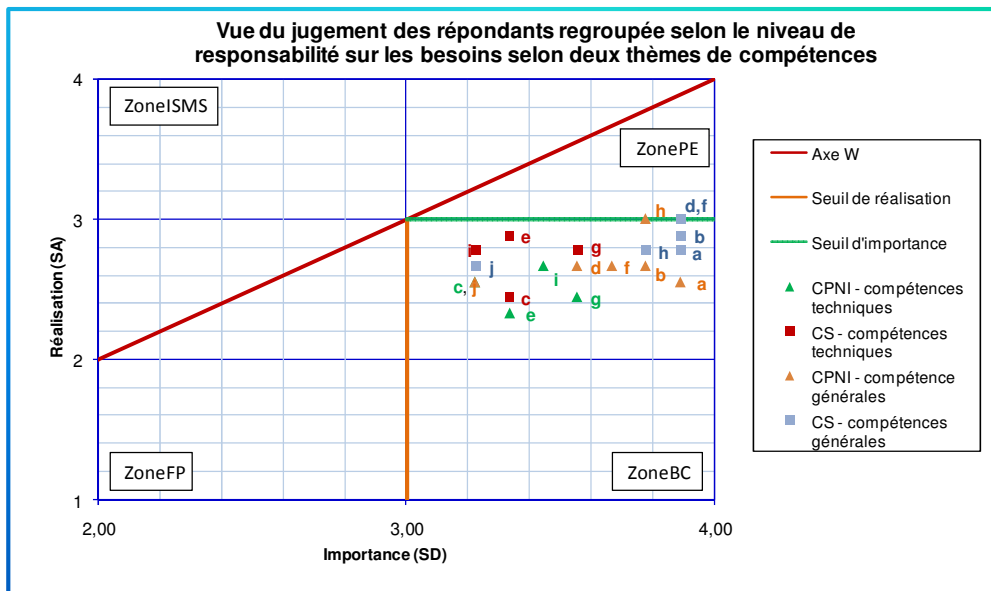
Il y a donc une différence minime entre les deux sous-groupes qui arrivent sensiblement à la même évaluation des besoins de compétence.

Les deux sous-groupes ne placent aucune compétence dans les zones de besoins de faibles priorités (FP) ni dans la zone des comportements d'importance secondaires maîtrisés avec succès (ISMS), mais plutôt dans la zone des compétences efficaces (PE) et surtout dans celle des besoins critiques (BC). Les valeurs demeurent très regroupées.

Toutes les compétences proposées aux répondants lors du questionnaire sont donc considérées comme étant des besoins critiques.

4.2.5 Deux sous-groupes de répondants pour les deux thèmes de compétences :

Nous avons validé s'il existe des différences au niveau des compétences générales et des compétences techniques des répondants CPNI et CS.



Graphique 7 - Vue du jugement des répondants regroupée selon le niveau de responsabilité sur les besoins selon deux thèmes de compétences

Le graphique 7 démontre les résultats obtenus par les répondants selon le niveau de responsabilité pour chaque compétence selon les thèmes de compétences. Les CS accordent un plus haut niveau d'importance aux compétences générales que les CPNI. Les CS considèrent les compétences techniques comme ayant un plus haut degré de réalisation que les CPNI.

Les CS évaluent que les compétences techniques sont mieux réalisées que ne le font les CPNI. Par contre, les deux sous-groupes situent l'importance des compétences techniques pratiquement au même niveau, mais inférieures à l'importance qu'ils accordent aux compétences générales. À l'exception de la compétence j sur la gestion des ententes contractuelles dont l'importance est la plus basse de ce thème. L'importance des compétences techniques est donc plus faible que l'importance des compétences générales pour les deux sous-groupes. Les tableaux 4.2.8 à 4.2.10 présentent les données pour chacun des thèmes par chacun des deux sous-groupes de répondants.

Bloc	Fonctions	Situation désirable Q2			Situation actuelle Q3			Écart	Indice de priorité	
		Degré d'importance			Niveau de réalisation					
		Moyenne	Écart-type	Coefficient de variation	Moyenne	Écart-type	Coefficient de variation			
3	c	Être capable d'analyser l'efficacité énergétique du bâtiment à l'aide de la facturation et ainsi identifier des pistes de solutions pour réduire cette consommation.	3.22	0.67	20.69	2.56	0.88	34.51	0.67	2.15
1	e	Connaître et être capable d'appliquer les nombreux règlements et codes en vigueur.	3.33	0.50	15.00	2.33	0.87	37.12	1.00	3.33
3	g	Être capable de planifier efficacement le travail sous forme de travaux préventifs ou de travaux correctifs.	3.56	0.53	14.82	2.44	0.71	28.93	1.11	3.95
4	i	Avoir des connaissances techniques afin de bien comprendre les différentes parties de son bâtiment (Chauffage, Ventilation et Climatisation-CVC, électricité, plomberie, architecture et structure).	3.44	0.53	15.30	2.67	0.50	18.75	0.78	2.68

Tableau 4.2.7- Statistiques des GPNI sur les compétences techniques

Bloc	Fonctions	Situation désirable Q2			Situation actuelle Q3			Écart	Indice de priorité	
		Degré d'importance			Niveau de réalisation					
		Moyenne	Écart-type	Coefficient de variation	Moyenne	Écart-type	Coefficient de variation			
1	a	Capacité d'établir, de suivre et de respecter un budget d'opération et un budget d'investissement (capitalisable).	3.89	0.33	8.57	2.56	0.53	20.62	1.33	5.19
2	b	Être capable de gérer efficacement les ressources humaines à sa disposition en optimisant le niveau d'efficacité de son équipe.	3.78	0.44	11.67	2.67	0.50	18.75	1.11	4.20
2	d	Capacité de communiquer efficacement et capacité d'échanger avec la clientèle.	3.56	0.53	14.82	2.67	0.87	32.48	0.89	3.16
2	f	Démontrer du leadership.	3.67	0.50	13.64	2.67	0.71	26.52	1.00	3.67
2	h	Être capable d'établir les priorités selon l'importance de la situation.	3.78	0.44	11.67	3.00	0.50	16.67	0.78	2.94
4	j	Être capable de gérer les ententes contractuelles selon les critères de performances.	3.22	0.67	20.69	2.56	0.73	28.43	0.67	2.15

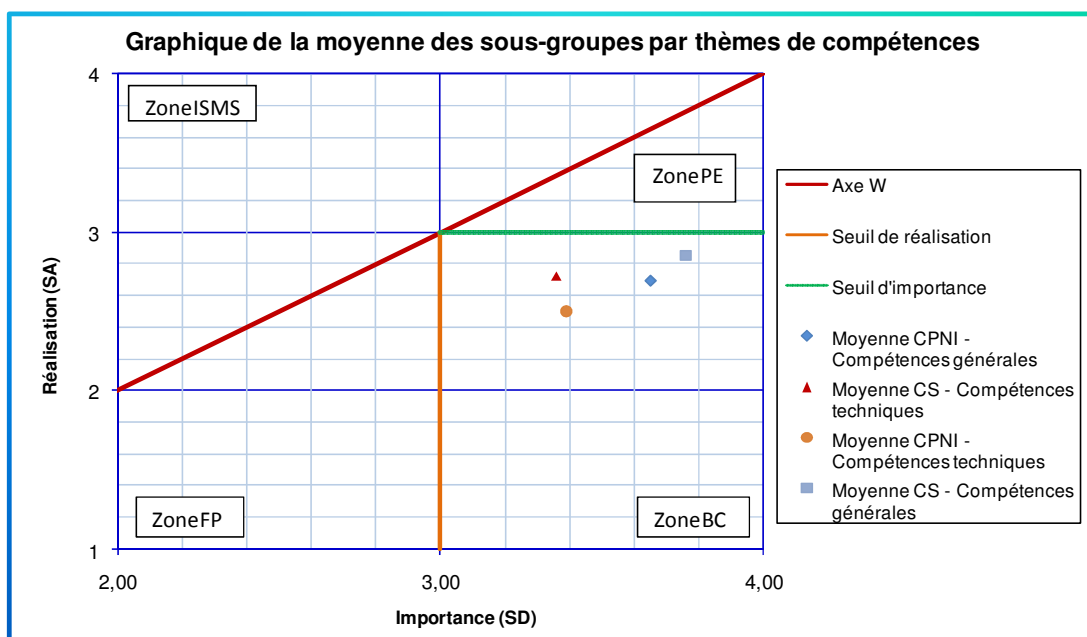
Tableau 4.2.8 -Statistiques des GPNI sur les compétences générales

Bloc	Fonctions	Situation désirable Q2			Situation actuelle Q3			Écart	Indice de priorité	
		Degré d'importance			Niveau de réalisation					
		Moyenne	Écart-type	Coefficient de variation	Moyenne	Écart-type	Coefficient de variation			
3	c	Être capable d'analyser l'efficacité énergétique du bâtiment à l'aide de la facturation et ainsi identifier des pistes de solutions pour réduire cette consommation.	3.33	0.71	21.21	2.44	0.73	29.72	0.89	2.96
4	e	Connaître et être capable d'appliquer les nombreux règlements et codes en vigueur.	3.33	0.50	15.00	2.89	0.93	32.12	0.44	1.48
3	g	Être capable de planifier efficacement le travail sous forme de travaux préventifs ou de travaux correctifs.	3.56	0.53	14.82	2.78	0.83	30.00	0.78	2.77
4	i	Avoir des connaissances techniques afin de bien comprendre les différentes parties de son bâtiment (Chauffage, Ventilation et Climatisation-CVC, électricité, plomberie, architecture et structure).	3.22	0.67	20.69	2.78	0.83	30.00	0.44	1.43

Tableau 4.2.9 - Statistiques des CS sur les compétences techniques

Bloc	Fonctions	Situation désirable Q2			Situation actuelle Q3			Écart	Indice de priorité	
		Degré d'importance			Niveau de réalisation					
		Moyenne	Écart-type	Coefficient de variation	Moyenne	Écart-type	Coefficient de variation			
1	a	Capacité d'établir, de suivre et de respecter un budget d'opération et un budget d'investissement (capitalisable).	3.89	0.33	8.57	2.78	0.83	30.00	1.11	4.32
2	b	Être capable de gérer efficacement les ressources humaines à sa disposition en optimisant le niveau d'efficacité de son équipe.	3.89	0.33	8.57	2.89	0.60	20.80	1.00	3.89
2	d	Capacité de communiquer efficacement et capacité d'échanger avec la clientèle.	3.89	0.33	8.57	3.00	0.73	24.22	0.89	3.46
2	f	Démontrer du leadership.	3.89	0.33	8.57	3.00	0.93	30.93	0.89	3.46
2	h	Être capable d'établir les priorités selon l'importance de la situation.	3.78	0.44	11.67	2.78	0.83	30.00	1.00	3.78
4	j	Être capable de gérer les ententes contractuelles selon les critères de performances.	3.22	0.67	20.69	2.78	0.83	30.00	0.44	1.43

Tableau 4.2.10 - Statistiques des CS sur les compétences générales



Graphique 8 - Moyenne des deux sous-groupes par thème de compétence

Le graphique 8 démontre que les CPNI considèrent les compétences générales comme étant plus importantes que les compétences techniques même si la différence est minime. Les CS considèrent les compétences techniques comme étant moins importantes que les compétences générales. Les CS considèrent les compétences comme étant plus importantes que les CPNI.

Toutes les valeurs obtenues par les deux sous-groupes de répondants par thème de compétence se situent dans la zone des besoins critiques, comme l'indiquent les données des tableaux 4.2.11 à 4.2.14.

Situation désirable Q2			Situation actuelle Q3			Écart
Degré d'importance			Niveau de réalisation			
Moyenne	Écart-type	Coefficient de variation	Moyenne	Écart-type	Coefficient de variation	
3.39	0.56	16.38	2.50	0.74	29.55	0.89

Tableau 4.2.11 - Résumé des compétences techniques du groupe des GPNI

Situation désirable Q2			Situation actuelle Q3			Écart
Degré d'importance			Niveau de réalisation			
Moyenne	Écart-type	Coefficient de variation	Moyenne	Écart-type	Coefficient de variation	
3.65	0.49	13.29	2.69	0.64	23.81	0.96

Tableau 4.2.12 - Résumé des compétences générales du groupe des GPNI

Situation désirable Q2			Situation actuelle Q3			Écart
Degré d'importance			Niveau de réalisation			
Moyenne	Écart-type	Coefficient de variation	Moyenne	Écart-type	Coefficient de variation	
3.36	0.60	17.86	2.72	0.83	30.50	0.64

Tableau 4.2.13 - Résumé des compétences techniques du groupe des CS

Situation désirable Q2			Situation actuelle Q3			Écart
Degré d'importance			Niveau de réalisation			
Moyenne	Écart-type	Coefficient de variation	Moyenne	Écart-type	Coefficient de variation	
3.76	0.41	10.77	2.87	0.79	27.57	0.89

Tableau 4.2.14 - Résumé des compétences générales du groupe des CS

4.2.6 Les besoins de compétences d'un bon gestionnaire immobilier :

Nous avons défini le degré d'importance et le degré de réalisation pour l'ensemble des compétences d'un bon gestionnaire immobilier déterminé par l'ensemble de nos répondants.

Catégorie de besoins	Bloc	Compétence d'un gestionnaire immobilier	Moyenne SD	Moyenne SA	CV SD/SA	IPB
Besoins critiques (BC)	1	a: Capacité d'établir, de suivre et de respecter un budget d'opération et un budget d'investissement (capitalisable)	3,89	2,67	8,49/25,72	4,75
	1	b: Être capable de gérer efficacement les ressources humaines à sa disposition en optimisant le niveau d'efficacité de son équipe	3,83	2,78	10,0/19,74	4,05
	2	f: Démontrer du leadership	3,78	2,83	13,53/24,96	3,57
	2	h: Être capable d'établir les priorités selon l'importance de la situation	3,78	2,89	15,73/26,72	3,36
	2	g: Être capable de planifier efficacement le travail sous forme de travaux préventifs ou de travaux correctifs.	3,56	2,61	12,03/26,72	3,36
	2	d: Capacité de communiquer efficacement et capacité d'échanger avec la clientèle	3,72	2,83	12,38/27,74	3,31
	3	c: Être capable d'analyser l'efficacité énergétique du bâtiment à l'aide de la facturation et ainsi identifier des pistes de solutions pour réduire cette consommation	3,28	2,5	20,41/31,44	2,55
	3	e: Connaître et être capable d'appliquer les nombreux règlements et codes en vigueur	3,33	2,61	12,83/29,78	2,41
	3	i: Avoir des connaissances techniques afin de bien comprendre les différentes parties de son bâtiment (Chauffage, Ventilation et Climatisation-CVC, électricité, plomberie, architecture et structure)	3,33	2,72	19,40/27,62	2,04
	3	j: Être capable de gérer les ententes contractuelles selon les critères de performances	3,22	2,61	20,07/26,72	1,97
Besoins de faible priorité (FP)		Aucune			- / -	---
Comportements d'importance secondaire maîtrisés avec succès (ISMS)		Aucune			- / -	---
Comportements efficaces (PE)		Aucune			- / -	---

Tableau 4.2.15 - Importance et réalisation de l'ensemble des compétences selon l'ensemble des répondants

Le tableau 4.2.15 montre que l'ensemble des compétences d'un bon gestionnaire immobilier est considéré comme des besoins critiques. Le consensus est élevé pour six des dix compétences (a, b, f, g, d, e) et moyen pour les autres compétences. Pour la situation actuelle, le consensus est moyen pour neuf des dix compétences et élevé pour une seule (c).

Les gestionnaires immobiliers considèrent l'ensemble de ces compétences comme étant des compétences ayant un seuil d'importance très élevé car elles se situent au-dessus de 3. Le seuil de réalisation de ces compétences se situe en bas de 3, ce qui signifie qu'elles ne sont pas comblées adéquatement actuellement.

Le tableau montre également l'indice de priorisation des besoins pour chacune des compétences. Plus l'IPB est élevé, plus les répondants y accordent de l'importance. Nos recommandations seront donc basées sur l'indice (IPB) qui a permis d'établir un ordre de priorité des besoins des compétences d'un bon gestionnaire immobilier.

Le bloc 1 se compose des compétences ayant un indice de priorité de besoin de 4 et plus. La compétence a et la compétence b est clairement identifiée par les répondants comme étant des compétences essentielles nécessaires afin de combler des besoins critiques. Elles sont les deux compétences les plus importantes.

Le bloc 2 se compose des compétences ayant un indice de priorité de besoin entre 3 et 4. La compétence f, h, g et d est identifiée par les répondants comme étant des compétences très importantes afin de combler des besoins critiques.

Le bloc 3 se compose des compétences ayant un indice de priorité de besoin entre 1 et 3. La compétence c, e, i et j est identifiée par les répondants comme étant des compétences importantes afin de combler des besoins critiques.

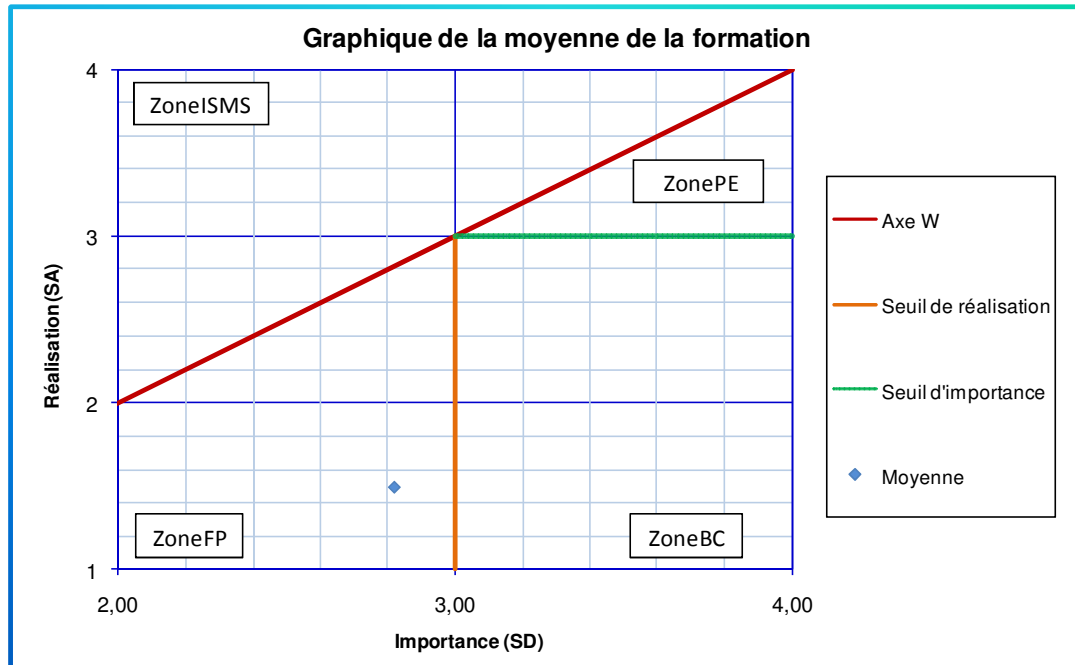
4.3 Évaluation des besoins des gestionnaires d'immeubles en matière de modalité de formation

Voici notre plan d'analyse afin de clairement définir les besoins de modalités de formation :

Répondants/Modalités	Ensemble des modalités	Chaque modalité
Ensemble des répondants	Tableau 4.3.1. Graphique 9	Tableau 4.4.1, 4.4.2 Graphique 10

Tableau 4.3.1 - Tableau du plan d'analyse sur les besoins en matière de modalités de formation des gestionnaires immobiliers

Nous avons obtenu l'opinion de l'ensemble des répondants sur l'ensemble des caractéristiques d'une formation de qualité :



Graphique 9 – Positionnement de l'opinion moyenne sur les besoins en matière de modalité de formation

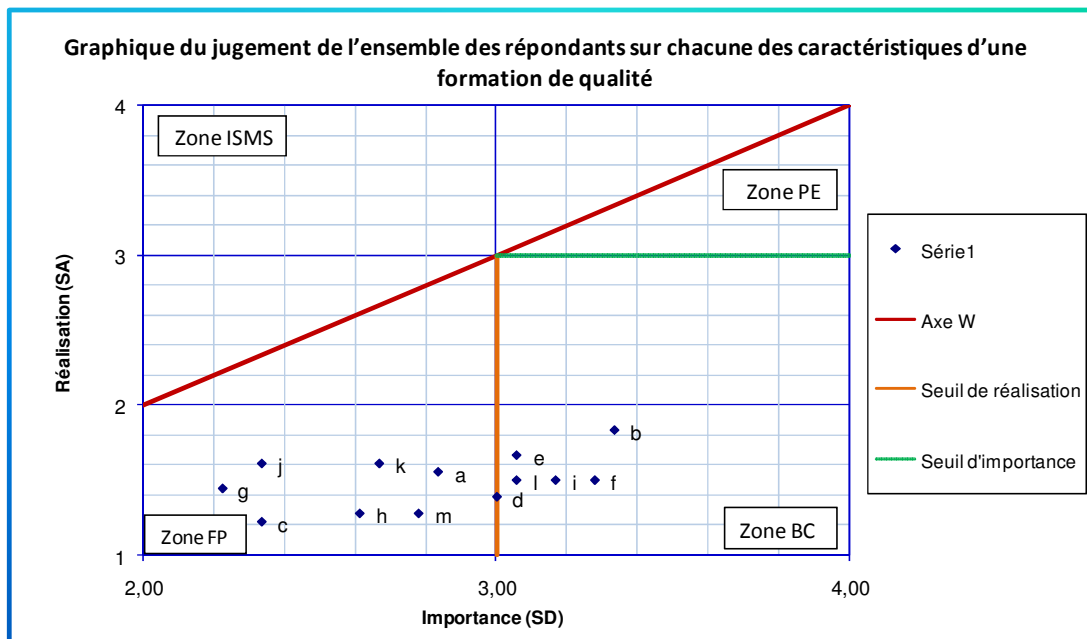
Le graphique 9 montre que les répondants considèrent ces caractéristiques comme étant des besoins de faibles priorités à combler. Le seuil d'importance et le seuil de réalisation sont donc faibles.

Globalement, la moyenne d'importance (SD) de l'ensemble des caractéristiques se situe à 2.82 avec un écart-type de 0.80 et un coefficient de variation de 28.22, celle de leur réalisation (SA) à 1.49 de moyenne avec un écart-type de 0.48 et un coefficient de variation de 32.44. Conséquemment, l'écart qui les sépare est de 1.33 (tableau 4.3.1).

Situation désirable Q4			Situation actuelle Q5			Écart
Degré d'importance			Niveau de réalisation			
Moyenne	Écart-type	Coefficient de variation	Moyenne	Écart-type	Coefficient de variation	
2.82	0.80	28.22	1.49	0.48	32.44	1.33

Tableau 4.3.2 - Importance et réalisation de l'ensemble des caractéristiques d'une formation de qualité selon l'ensemble des répondants

Nous avons obtenu l'opinion de nos répondants soit les gestionnaires immobiliers sur chacune des caractéristiques d'une formation de qualité.



Graphique 10 - Vue du jugement de l'ensemble des répondants sur chacune des caractéristiques d'une formation de qualité

Le graphique 10 démontre que sept des treize caractéristiques d'une formation de qualité soumise aux répondants se retrouvent dans la zone FP, ce qui signifie qu'elles ne sont pas prioritaires pour l'ensemble des répondants, tout en demeurant des besoins.

On ne retrouve aucune des treize caractéristiques proposées dans les zones PE et ISMS. Par contre, cinq caractéristiques se retrouvent dans la zone BC ce qui signifie qu'elles sont considérées comme des besoins critiques à combler par l'ensemble des répondants.

4.4 *Besoins des gestionnaires en regard des caractéristiques d'une formation*

Nous avons obtenu les besoins des gestionnaires immobiliers selon chacune des caractéristiques d'une formation de qualité.

Catégorie de besoins	Bloc	Caractéristiques d'une formation de qualité	Moyenne SD	Moyenne SA	CV SD/SA	IPB
Besoins critiques (BC)	1	f: Formation comportant un volet théorique et un volet pratique	3,28	1,5	20,41/34,30	5,83
	1	i: Formation flexible au niveau de l'horaire	3,17	1,5	24,82/34,30	5,28
	1	b: Formation de courte durée	3,33	1,83	23,01/20,92	5,00
	2	e: Groupe diversifié avec des expériences multiples	3,06	1,67	20,92/29,10	4,24
Besoins de faible priorité (FP)	1	g: Formation avec beaucoup de matières - Condensés	2,22	1,44	32,94/35,40	1,73
	1	j: Formation donnée par un professeur en	2,33	1,61	29,40/31,14	1,69
	1	c: Participation active à la formation de la	2,33	1,22	38,89/35,00	2,59
	2	a: Formation intensive	2,83	1,56	21,82/32,87	3,62
	2	m: Formation individualisée	2,78	1,28	33,94/36,07	4,17
	3	l: Formation impliquant des échanges avec les autres participants	3,06	1,5	30,68/34,30	4,75
	3	d: Formation en entreprise sur les lieux du travail	3	1,39	32,34/36,12	4,83
	4	h: Formation flexible au niveau du contenu	2,61	1,28	32,55/36,07	3,48
	4	k: Formation utilisant plusieurs médias (web, audiovisuel, imprimé)	2,67	1,61	31,51/31,14	2,81
Comportements d'importance secondaire maîtrisés avec succès (ISMS)		Aucune			- / -	---
Comportements efficaces (PE)		Aucune			- / -	---

Tableau 4.4.1 - - Importance et réalisation de l'ensemble des caractéristiques d'une bonne formation selon l'ensemble des répondants

Le tableau 4.4.1 montre qu'il y a neuf caractéristiques d'une formation de qualité qui sont moins essentielles ou importantes pour les répondants soit a, c, d, g, h, j, k, l et m. Par contre, quatre caractéristiques sont considérées comme des besoins critiques, soit les caractéristiques b, e, f et i, car elles se situent au-dessus de 3, ce qui signifie que le seuil d'importance est élevé. De plus, le seuil de réalisation se situe en bas de 2, ce qui signifie que ces caractéristiques d'une formation de qualité ne sont pas présentes dans les formations actuellement offertes.

Toutes les caractéristiques énumérées dans le questionnaire montrent un degré moyen ou faible de consensus aussi bien pour l'évaluation de leurs réalisations actuelles que pour l'évaluation de leurs importances. Dans le cas des besoins critiques, le niveau de consensus est moyen pour la situation désirée.

Dans la question 6. Nous avons consulté les répondants sur l'importance qu'ils accordaient à onze autres caractéristiques d'une formation de qualité. Le tableau 4.4.2 expose leurs réponses.

Blocs		Question	Moyenne	Écart-type	CV
1	a	Axée sur les bonnes pratiques du marché avec des modèles efficaces à suivre	3,83	0,38	10,00
1	b	Formateur reconnu et compétent dans les domaines enseignés	3,61	0,50	13,89
1	c	Une formation simple et structurée	3,56	0,51	14,38
2	d	Formation en entreprise sur les lieux de travail	3,17	0,71	22,33
2	e	Précise	3,50	0,62	17,67
2	f	Applicable au milieu de travail	3,78	0,43	11,32
1	g	Une formation bien ciblée sur les besoins et qui respecte les descriptifs du plan de cours	3,56	0,51	14,38
1	h	Un bon communicateur	3,67	0,49	13,23
1	i	Un matériel de présentation adéquat et adapté	3,44	0,51	14,84
3	j	Formation d'avant-garde	3,00	0,97	32,34
3	k	Formation avec suivi de la part du formateur	3,00	0,97	32,34
3	l	Formation basée sur le benchmarking	3,06	0,87	28,56

Tableau 4.4.2 - Réponses obtenues sur l'importance des caractéristiques d'une formation de qualité par l'ensemble des répondants

Le tableau 4.4.2 montre que toutes les caractéristiques ont été jugées importantes par nos répondants. Cependant, le consensus entre répondant n'est pas le même pour chacune des caractéristiques. On observe trois blocs. Le bloc 1 comprend les énoncés a, b, c, g, h et i pour un CV inférieur à 15 soit un consensus élevé. Le bloc 2 comprend les caractéristiques d, e et f avec un consensus moyen. Le bloc 3 regroupe les caractéristiques ayant un consensus faible soit j, k et l. L'ensemble des répondants considère les modalités a, b, c, g, h et i sont les plus importantes.

L'analyse des résultats obtenus par le coefficient de variation permettra d'obtenir le niveau de consensus des répondants à chaque question.

a	Axée sur les bonnes pratiques du marché avec des modèles efficaces à suivre
b	Formateur reconnu et compétent dans le domaine enseigné
c	Une formation simple et structurée
f	Applicable au milieu de travail
g	Une formation bien ciblée sur les besoins et qui respecte les descriptifs du plan de cours
h	Un bon communicateur
i	Un matériel de présentation adéquat et adapté

Tableau 4.4.3 - - Liste des choix de réponse à la Question #6 ayant obtenu un consensus élevé

Le tableau 4.4.3 démontre que le consensus entre les répondants est élevé sur le degré d'importance qu'ils accordent aux caractéristiques a, b, c, f, g, h, et i..

d	Courte
e	Précise
l	Formation basée sur le benchmarking

Tableau 4.4.4 - - Liste des choix de réponse à la Question #6 ayant obtenu un consensus moyen

Le tableau 4.4.4 démontre que le consensus est moyen pour les caractéristiques d, e et l. Ce qui signifie que les répondants n'ont pas tous la même vision de l'importance à donner à ces caractéristiques.

J	Formation d'avant-garde
k	Formation avec suivi de la part du formateur

Tableau 4.4.5 - - Liste des choix de réponse à la Question #6 ayant obtenu un consensus faible

Le tableau 4.4.5 démontre que le consensus est faible pour les caractéristiques j et k. Ce qui signifie que ces caractéristiques sont considérées comme non importantes de la part de l'ensemble des répondants.

4.5 L'importance des contraintes personnelles dans le cadre d'une formation de qualité :

Dans la question 7, nous avons consulté les répondants sur l'importance qu'ils accordaient à huit contraintes personnelles dans l'organisation de la formation. Le tableau 4.5.1 expose leurs réponses.

Blocs	Question		Moyenne	Écart-type	CV
2	a	Conflit d'horaire au niveau professionnel	3,28	0,67	20,41
2	b	Temps disponible par rapport à la durée de la formation	3,17	0,79	24,82
2	c	Pertinence de la formation	3,17	0,62	19,53
2	d	Obligations familiales	2,61	0,78	29,78
2	e	Transport - Proximité de la formation	2,28	0,67	29,38
3	f	Urgences	2,78	0,94	33,94
3	g	Aucune formation le soir ou les fins de semaine	2,50	0,79	31,44
1	h	Volet concret de la formation	3,33	0,49	14,55

Tableau 4.5.1- - Réponses obtenue sur l'importance des contraintes personnelles dans l'organisation d'une formation par l'ensemble des répondants

Le tableau 4.5.1 indique que quatre des huit contraintes sont jugées importantes, alors que quatre autres obtiennent une moyenne sous le seuil d'importance. Encore une fois, on observe trois blocs par rapport au degré de consensus autour de ces réponses. Le bloc 1 comprend la caractéristique h pour un CV inférieur à 15 soit un consensus élevé. Le bloc 2 comprend les caractéristiques a, b, c, d et e avec un consensus moyen. Le bloc 3 regroupe les caractéristiques ayant un consensus faible soit f et g.

L'analyse des résultats obtenus par le coefficient de variation permettra d'obtenir l'indice de consensus entre les différents répondants et ainsi établir le niveau d'importance accordée à chaque question.

h	Volet concret de la formation
---	-------------------------------

Tableau 4.5.2 - Liste des choix de réponse à la Question #7 ayant obtenu un consensus élevé

Le tableau 4.5.2 montre un consensus élevé pour la contrainte h. Ce qui signifie que cette contrainte est considérée comme importante de la part de l'ensemble des répondants.

a	Conflit d'horaire au niveau professionnel
b	Temps disponible par rapport à la durée de la formation
c	Pertinence de la formation
d	Obligations familiales
e	Transport – Proximité de la formation

Tableau 4.5.3 - Liste des choix de réponse à la Question #7 ayant obtenu un consensus moyen

Le tableau 4.5.3 montre un consensus moyen pour les contraintes a, b, c, d, et e.

f	Urgences
g	Aucune formation le soir ou les fins de semaine

Tableau 4.5.4 - Liste des choix de réponse à la Question #7 ayant obtenu un consensus faible

Le tableau 4.5.4 montre un consensus faible pour les contraintes f et g.

4.6 Analyse des formations offertes sur le marché :

Dans le cadre de notre recherche, nous avons analysé les formations actuellement disponibles sur le marché pour les gestionnaires immobiliers. Notre objectif étant de démontrer qu'il existe des besoins qui ne sont pas comblés par les formations disponibles.

L'offre de formation représente la situation actuelle en formation venant des universités et des associations professionnelles.

Programme	Détails des programmes			
	Type de diplôme	Nombre de crédits	Nombre de cours	Institution
Certificat en immobilier	Certificat universitaire	30	10	UQAM
RPA Real Property Administrator	Certification professionnelle	0	8	BOMI (Building Owners Managers Institute)
FMA - Facility Management Administrator	Certification professionnelle	0	9	BOMI (Building Owners Managers Institute)
FMP - Facility Management Professional	Certification professionnelle	0	10	IFMA (International Facility Management Association)
Mineure en Gestion urbaine et immobilière	Études de premier cycle universitaire	30	10	Université Laval

Tableau 4.6.1 - Résumé des formations

Le tableau 4.6.1 résume les formations offertes dans le domaine de la gestion immobilière qui ont été analysées dans le cadre de notre étude.

Dans le cadre de notre recherche des formations disponibles sur le marché, nous avons découvert deux formations universitaires et trois certifications professionnelles. Nos critères de recherche sont les suivants :

- ✓ Formation accessible au gestionnaire immobilier sur le marché montréalais;
- ✓ Formation d'une durée maximale de dix cours;
- ✓ Formation octroyant un titre professionnel ou un diplôme universitaire;
- ✓ Formations les plus populaires auprès des gestionnaires immobiliers.

Programme	Compétences proposées											Total	%	Classement
	A- Budget	B- Ressources humaines	C- Efficacité énergétique	D- Communication	E- Codes et règlement	F- Leadership	G- Planification des travaux	H- Priorisation	I- Technique de bâtiment	J- Ententes contractuelles				
Certificat en immobilier (UQAM)	X			X	X			X	X			5	50	3
Certification professionnelle : RPA Real Property Administrator (BOMA Building Owners Managers Association)	X	X		X	X			X	X			6	60	2
Certification professionnelle : FMA Facility Management Administrator (BOMA Building Owners Managers Association)	X	X	X	X	X		X	X	X			7	70	1
Certification professionnelle : FMP Facility Management Professional (IFMA International Facility Management Association)	X	X		X		X	X	X	X			7	70	1
Mineure en Gestion urbaine et immobilière (Université Laval)	X				X			X	X			4	40	1

Tableau 4.6.2 - Résumé de l'analyse des formations disponibles sur le marché en fonction des compétences soumises aux répondants du questionnaire de conceptanalyse

Le tableau 4.6.2 résume les résultats obtenus lors de l'analyse des formations offertes sur le marché selon les compétences identifiées par nos répondants.

Comme vous pouvez le constater, plusieurs besoins de formation identifiés par les gestionnaires immobiliers restent à combler par une formation appropriée. Les deux formations ayant obtenu un pointage élevé sont les suivantes :

- ✓ Facility Management Administrator (FMA);
- ✓ Facility Management Professionnal (FMP).

Voici de l'information complémentaire sur les certifications professionnelles :

BOMA (Building Owners and Managers Association) offre deux certifications:

- ✓ RPA - REAL PROPERTY ADMINISTRATOR :
 - Formation traditionnelle avec professeur, formation à distance ou formation autodidacte
 - Formation avec professeur offerte en français
 - Livres en anglais seulement
 - Examen à la fin de chaque cours
 - Expérience de gestionnaire immobilier minimum de 3 ans dans un portefeuille immobilier de plus de 40 000 pi.ca.
 - Titre professionnel de RPA

- ✓ FMA - FACILITIES MANAGEMENT ADMINISTRATOR :
 - Formation traditionnelle avec professeur, formation à distance ou formation autodidacte
 - Formation avec professeur offerte en français
 - Livres en anglais seulement
 - Examen à la fin de chaque cours
 - Titre professionnel de FMA

IFMA (International Facility Management Association) offre deux certifications professionnelles :

- ✓ FMP – FACILITY MANAGEMENT PROFESSIONAL :
 - Formation traditionnelle avec professeur ou formation à distance
 - Formation avec professeur offerte en anglais
 - Livres en anglais seulement
 - Examen à la fin de chaque cours
 - Expérience de gestionnaire immobilier minimum de 2 ans
 - Titre professionnel de FMP

- ✓ CFM – CERTIFIED FACILITY MANAGEMENT :
 - Un seul examen sans aucun cours à suivre
 - Expérience de gestionnaire immobilier de 3 à 8 ans selon le niveau de scolarité complété
 - Titre professionnel de CFM
 - 3100 gestionnaires ayant cette certification dans 32 différents pays

Malheureusement, les deux formations qui ont eu le pointage le plus élevé sont seulement en anglais ce qui signifie qu'elles ne sont pas accessibles à tous. Les deux formations universitaires offertes sont plutôt orientées vers un survol du métier de gestionnaire.

Les compétences c et f ne sont touchées que par une seule formation qui n'est pas la même. De plus, la compétence j, être capable de gérer les ententes contractuelles selon les critères de performance, ne fait partie d'aucune formation analysée. Le seul moyen de couvrir les neuf autres compétences est de combiner les cours des deux programmes, et ce, sans redondance.

4.7 *Synthèse de nos principaux résultats :*

Nos répondants considèrent toutes les compétences d'un bon gestionnaire immobilier, identifiées dans notre questionnaire de la phase de conceptanalyse, comme étant des besoins critiques.

De plus, quatre caractéristiques d'une formation de qualité sont identifiées comme des besoins critiques. Ce qui signifie que les répondants considèrent ces caractéristiques comme étant moyennement importants et très peu représentés sur le marché actuel. Cependant le consensus entre répondants est moyen pour la situation désirée et faible pour la situation actuelle.

Enfin, notre analyse des formations actuellement disponibles sur le marché montre qu'il n'y a pas de formation qui couvre plus de sept des dix compétences jugées nécessaires par nos répondants et permettant ainsi à un étudiant de se préparer à relever le défi de gestionnaire immobilier ou bien à un gestionnaire déjà actif, d'approfondir ses connaissances. Il y a donc place à amélioration afin de répondre réellement à l'ensemble des besoins identifiés par nos répondants.

CHAPITRE V

DISCUSSION ET CONCLUSIONS

Le présent chapitre propose l'analyse et l'interprétation de nos résultats selon la structure suivante :

- ✓ Représentativité de l'échantillon volontaire de l'étude
- ✓ Besoins sur le plan des compétences en gestion d'immeubles
- ✓ Besoins sur le plan des modalités de la formation
- ✓ Analyse des formations offertes
- ✓ Limites de l'étude

Avant de poursuivre notre analyse, revenons aux objectifs de notre projet :

- ✓ Est-ce qu'il existe un écart entre les compétences que devraient posséder les gestionnaires immobiliers et les compétences qu'ils possèdent déjà?
- ✓ Quelles sont les contraintes de situation et les caractéristiques des individus dont on doit tenir compte pour définir un modèle de formation afin de répondre aux besoins de compétences des gestionnaires immobiliers?
- ✓ Est-ce qu'un modèle de formation à distance peut répondre aux besoins?

5.1 *Représentativité de l'échantillon volontaire de l'étude*

Avons-nous sollicité suffisamment de répondant lors de nos deux phases afin d'obtenir des réponses valides? Nos répondants sont-ils représentatifs? Sont-ils des sources crédibles de données sur les besoins de formation des gestionnaires immobiliers? Pour nous en assurer, nous avons sollicité des gestionnaires immobiliers provenant des 3 différentes spécialisations des répondants. De plus, la majorité des gestionnaires immobiliers répondants ont plus de 10 années d'expérience sur le marché. Enfin, nous avons au moins un répondant dans chaque

catégorie pour les variables du niveau hiérarchique, des types d'édifices, du nombre d'édifices et de la surface d'immeubles gérés.

Nous avons identifié deux lacunes à l'application de nos résultats soit les spécialistes des opérations et de l'exploitation qui sont surreprésentés et les détaillants qui sont, eux, sous-représentés.

5.2 Besoins sur le plan des compétences en gestion d'immeubles

Voici nos principaux constats au niveau des compétences essentielles d'un bon gestionnaire immobilier :

Quand on examine l'opinion de l'ensemble des répondants sur l'ensemble des énoncés, on constate que :

- ✓ la moyenne SD de 3.57 démontre l'importance accordée par l'ensemble des répondants à l'ensemble des compétences identifiées;
- ✓ la moyenne SA de 2.71 démontre le niveau de réalisation des compétences identifiées selon l'ensemble de nos répondants;
- ✓ l'écart positif de 0.87 entre les deux moyennes démontre que les répondants considèrent l'ensemble des compétences comme étant des besoins critiques à combler.

Quand on examine l'opinion de l'ensemble des répondants sur chaque compétence, on voit que :

- ✓ chacune des compétences est considérée par les répondants comme étant des besoins critiques à combler.

Si on les ordonne par indice de priorité décroissant (IPB), les compétences se présentent dans l'ordre suivant :

- a) Capacité d'établir, de suivre et de respecter un budget d'exploitation et un budget d'investissement (capitalisable) ;
- b) Être capable de gérer efficacement les ressources humaines à sa disposition en optimisant le niveau d'efficacité de son équipe;
- f) Démontrer du leadership;
- h) Être capable d'établir les priorités selon l'importance de la situation;
- g) Être capable de planifier efficacement le travail sous forme de travaux préventifs ou de travaux correctifs;
- d) Capacité de communiquer efficacement et capacité d'échanger avec la clientèle;
- c) Être capable d'analyser l'efficacité énergétique du bâtiment à l'aide de la facturation et ainsi identifier des pistes de solutions pour réduire cette consommation;
- e) Connaître et être capable d'appliquer les nombreux règlements et codes en vigueur;
- i) Avoir des connaissances techniques afin de bien comprendre les différentes parties de son bâtiment (Chauffage, Ventilation et Climatisation-CVC, électricité, plomberie, architecture et structure) ;
- j) Être capable de gérer les ententes contractuelles selon les critères de performances.

Quand on examine l'opinion des deux sous groupes de répondants par rapport à l'ensemble des compétences, on peut également constater que :

- ✓ les deux sous-groupes considèrent l'ensemble des compétences comme étant des besoins critiques à combler. Les résultats obtenus se situent dans la même zone soit la zone BC.

- ✓ pour les CPNI et les CS, la compétence la plus importante est la compétence de gestion budgétaire avec un IPB de 5,19; la deuxième compétence la plus importante est la compétence de gestion des ressources humaines avec un IPB de 4,20. Les autres compétences se situent entre 2 et 4 d'IPB.
- ✓ les CPNI considèrent les compétences comme étant plus près du seuil de réalisation au niveau de la situation actuelle (SA). Autrement dit, ils évaluent plus positivement le niveau actuel de compétence des gestionnaires immobiliers;

Quand on examine l'opinion des deux sous groupes de répondants par rapport à chacun des deux thèmes de compétences, on peut constater que :

- ✓ L'ensemble des CPNI et des CS considère les compétences générales de gestion comme des besoins critiques à combler;
- ✓ Les CS accordent un plus haut niveau d'importance aux compétences générales que les CPNI.
- ✓ L'ensemble des CPNI et des CS considère les compétences techniques comme des besoins critiques à combler; Les CS considèrent les compétences techniques comme ayant un plus haut degré de réalisation que les CPNI; Les CS évaluent que les compétences techniques sont mieux réalisées que ne le font les CPNI; L'importance des compétences techniques est donc plus faible que l'importance des compétences générales pour les deux sous-groupes.

5.3 Besoin sur le plan des modalités de la formation

Voici nos principaux constats au niveau des caractéristiques d'une formation de qualité pour les gestionnaires immobiliers.

Quand on considère l'opinion de l'ensemble des répondants sur l'ensemble des caractéristiques d'une formation de qualité, on voit que :

- ✓ La moyenne SD de 2.82, se situe sous le seuil d'importance (3.00)
- ✓ La moyenne de réalisation (SA) demeure plus faible que celle de l'importance;
- ✓ L'écart positif de 1.33 entre les deux moyennes démontre que les répondants considèrent l'ensemble des caractéristiques d'une formation de qualité comme étant des besoins, mais de faibles priorités.

Quand on considère l'opinion de l'ensemble des répondants sur chacune des caractéristiques, il ressort que :

- ✓ Quatre des caractéristiques proposées sont considérées comme des besoins critiques; selon l'ordre d'IPB décroissant, ce sont :
 - f) Formation comportant un volet théorique et pratique;
 - i) Formation flexible au niveau de l'horaire;
 - b) Formation de courte durée;
 - e) Groupe diversifié avec des expériences multiples.

Contraintes / Modalités de formation	Flexibilité temporelle	Possibilité d'échanges	Théorie- pratique	Partage d'expérience	Formations brèves	Au travail
Formation individualisée	X		X		X	X
Environnements numérisés d'échange asynchrone (ex. Wiki)	X	X	X	X	X	X
Formation électronique via Internet	X		X		X	X
Mises en situation		X	X	X		
Formation téléphonique		X	X	X	X	X
Formation en groupe		X	X	X		X

Tableau 5.3.1 - Tableau compilatif des contraintes par rapport aux modalités de formation

Suite à l'analyse des contraintes et des préférences qui ont été exprimées par les répondants, on peut tenter de dégager quelques éléments pédagogiques et technologiques d'un modèle de FAD qui y répondraient le mieux. Par exemple, le WIKI offre une flexibilité au niveau de l'horaire, des possibilités d'échange, une formation axée sur la théorie et la pratique, le partage d'expérience, une formation brève et une formation sur les lieux de travail.

Le modèle de formation à distance qui va le mieux répondre aux besoins de compétences et aux caractéristiques d'une formation de qualité pourrait notamment être organisé dans les environnements numérisés asynchrones.

5.4 Analyse des formations offertes sur le marché

Est-ce que les formations existantes sur le marché répondent aux besoins des gestionnaires? L'analyse que nous avons réalisée démontre que les formations actuellement offertes sur le marché ne permettent pas aux gestionnaires de développer entièrement les compétences recherchées.

Nous avons découvert deux formations universitaires et trois certifications professionnelles. Est-ce que ce sont les seules formations offertes? Probablement que non, mais ce sont les seules formations répondants à l'ensemble de nos critères. Nous recommandons d'élargir les critères afin de considérer l'ensemble des formations disponibles sur le marché avant de développer une formation.

Les formations analysées démontrent que le pourcentage des compétences développées lors de ces formations varie de 40 % à 70 % ce qui signifie que les formations offertes ne répondent pas entièrement aux besoins des gestionnaires. Il y a place à l'amélioration.

À cet effet, la compétence « être capable de gérer les ententes contractuelles selon les critères de performance » ne fait pas partie d'aucune formation offerte. Cette partie de notre analyse nous démontre au moins une lacune au niveau des formations offertes que nous avons analysées.

Un autre élément à considérer c'est que ces formations exigent plusieurs années d'expérience dans le domaine de l'immobilier avant de pouvoir s'y inscrire. Pour nous, ce type de formation ne permet pas de mieux préparer la relève qui débute sur le marché de l'immobilier. Elles s'inscrivent plutôt dans le processus de formation continue.

5.5 *Limites de l'étude*

Les limites que nous avons fixées dans le cadre de notre conceptanalyse auraient pu être définies différemment, ou faire l'objet de nouvelles études. Ce sont les suivantes.

- ✓ Cette étude s'adresse aux institutions de formation initiales ainsi que les associations professionnelles qui désirent développer un programme de formation adapté aux gestionnaires immobiliers ou qui désirent modifier un programme existant. Une analyse plus large des formations complémentaires offertes sur le marché dans le domaine de la gestion en général pourrait être réalisée;
- ✓ Des gestionnaires immobiliers actifs sur le marché répartis selon les sept catégories d'immeubles gérés ont été rencontrés. Les gestionnaires rencontrés proviennent de la région de Montréal seulement. Des gestionnaires des différentes villes du Québec pourraient être rencontrés. Notre échantillonnage volontaire manque de précision;
- ✓ De nouveaux gestionnaires immobiliers auraient dû être rencontrés, car leurs besoins risquent d'être différents de ceux des gestionnaires immobiliers ayant plusieurs années d'expérience.

- ✓ Différentes institutions et différentes associations professionnelles pourraient être impliquées dans la définition et la conduite de prochaines recherches, pour en élargir les limites et assurer des retombées plus directes sur les formations offertes

5.6 *Résumé et recommandations*

Notre recherche a consisté à analyser les besoins en matière de formation des gestionnaires immobiliers, sur le plan des compétences à acquérir et sur celui des modalités de la formation. Nous cherchions à répondre aux trois questions énoncées dans le cadre de nos objectifs de recherche soit :

- ✓ Est-ce qu'il existe un écart entre les compétences que devraient posséder les gestionnaires immobiliers et les compétences qu'ils possèdent déjà?
- ✓ Quelles sont les contraintes de situation et les caractéristiques souhaitables que l'on doit tenir compte pour définir un modèle de formation à distance pour les gestionnaires?

Afin de parvenir à atteindre nos deux objectifs, nous avons choisi d'utiliser la méthode préconisée par Lapointe soit la conceptanalyse de besoin. La conceptanalyse se fait en deux phases soit la phase de pré conceptanalyse et la phase de conceptanalyse. Lors de notre phase de pré conceptanalyse, nous avons utilisé l'entrevue semi-dirigée afin de recueillir l'information de nos répondants. Dans la phase de conceptanalyse, nous avons utilisé un questionnaire. Nous avons effectué notre cueillette de données auprès des gestionnaires immobiliers de différents niveaux actifs professionnellement.

Nous avons également procédé à une analyse des différentes formations actuellement disponibles sur le marché afin de définir si elles répondent aux besoins des gestionnaires immobiliers que nous avons identifiés dans notre conceptanalyse.

Première question : L'écart entre ce qui est souhaitable et ce qui est réalisé

Les résultats obtenus nous permettent d'affirmer qu'il existe un écart entre les compétences que doivent posséder les gestionnaires immobiliers et celles qu'ils possèdent déjà.

L'analyse des résultats obtenus lors de notre conceptanalyse démontrent que l'ensemble des compétences d'un bon gestionnaire immobilier que nous avons identifié lors des entrevues est considéré comme des besoins critiques avec un degré de consensus moyen ou faible quant à la réalisation actuelle et un degré de consensus élevé ou faible quant à l'importance. Ce qui signifie que nos répondants au questionnaire considèrent l'ensemble des compétences d'un bon gestionnaire immobilier comme des besoins critiques, autrement dit des compétences importantes actuellement plus ou moins bien réalisées.

Nous avons choisi de définir deux sous-groupes au niveau de nos répondants soit les CPNI et CS afin de valider les résultats obtenus précédemment. Les répondants ont jugé que les compétences générales sont plus importantes que les compétences techniques même si toutes les compétences sont considérées comme des besoins critiques. Les gestionnaires font donc une distinction au niveau de l'importance de ces compétences en fonction du type de compétence.

Deuxième question : Un modèle de formation qui répond aux contraintes

Les résultats obtenus nous permettent d'affirmer qu'il existe également un écart entre les caractéristiques d'une formation de qualité souhaitées par nos gestionnaires immobiliers et celles actuellement offertes sur le marché.

De plus, les caractéristiques d'une formation de qualité identifiées comme des besoins critiques dans la même phase de conceptanalyse démontrent un niveau de consensus moyen pour la situation désirée et faible pour la situation actuelle. Ce qui signifie que les répondants considèrent ces caractéristiques comme étant moyennement importants et très peu représentés sur le marché actuel.

Une analyse des formations actuellement offertes sur le marché a été réalisée afin de nous permettre d'approfondir notre recherche et ainsi être en mesure de proposer des pistes de solutions adéquates. Notre analyse nous permet d'affirmer que la formation actuellement offerte sur le marché ne correspond pas adéquatement aux besoins des gestionnaires immobiliers. Nous avons donc démontré qu'il y a réellement une différence en la situation actuelle et la situation désirée au niveau de la formation, et qu'il n'y a pas de formation idéale permettant à un étudiant de se préparer à relever le défi de gestionnaire immobilier ou bien à un gestionnaire déjà actif, d'approfondir ses connaissances. Il y a donc place à amélioration afin de répondre réellement à l'ensemble des besoins identifiés par nos répondants.

En conclusion, il existe un écart important entre la situation actuelle et la situation désirée au niveau des besoins de formation des gestionnaires immobiliers sur le marché. Plusieurs compétences définies dans notre étude ne sont pas bien représentées dans la formation disponible. Ce manque à combler permet d'offrir une meilleure formation. Les caractéristiques d'une formation de qualité définies par nos répondants identifient la formation à distance comme un élément répondant à ces besoins. Nous recommandons le développement d'une formation adaptée aux besoins des gestionnaires d'aujourd'hui et de demain sous la forme de formation à distance.

Les certifications professionnelles les plus populaires sur le marché renforcent notre choix au niveau du développement d'une formation à distance, car c'est un élément de succès auprès de cette clientèle visée.

Nos recommandations concernant les compétences à acquérir :

Nous adressons nos recommandations aux institutions universitaires ainsi qu'aux associations professionnelles qui contribuent au développement de la profession de gestionnaire immobilier. Nous désirons également nous adresser au milieu de la recherche, car nous croyons que notre sujet de recherche offre différentes pistes de solutions afin d'améliorer la formation à distance disponible dans ce domaine et ainsi mieux répondre aux besoins des gestionnaires immobiliers.

Les compétences à acquérir selon nos répondants en ordre d'importance sont les suivantes :

- ✓ Capacité d'établir, de suivre et de respecter un budget d'exploitation et un budget d'investissement (capitalisable);
- ✓ Être capable de gérer efficacement les ressources humaines à sa disposition en optimisant le niveau d'efficacité de son équipe;
- ✓ Démontrer du leadership;
- ✓ Être capable d'établir les priorités selon l'importance de la situation;
- ✓ Être capable de planifier efficacement le travail sous forme de travaux préventifs ou de travaux correctifs;
- ✓ Capacité de communiquer efficacement et capacité d'échanger avec la clientèle;
- ✓ Être capable d'analyser l'efficacité énergétique du bâtiment à l'aide de la facturation et ainsi identifier des pistes de solutions pour réduire cette consommation;
- ✓ Connaître et être capable d'appliquer les nombreux règlements et codes en vigueur;
- ✓ Avoir des connaissances techniques afin de bien comprendre les différentes parties de son bâtiment (Chauffage, Ventilation et Climatisation-CVC, électricité, plomberie, architecture et structure);

- ✓ Être capable de gérer les ententes contractuelles selon les critères de performances.

La clé de la réussite d'une formation adaptée aux besoins des gestionnaires immobiliers sur le marché consiste à utiliser cette liste de compétences à développer. Il est clair que l'ensemble de ces compétences sont jugées essentielles par nos répondants et qu'elles sont au cœur des compétences d'un gestionnaire immobilier qualifié. Si l'objectif est d'offrir un programme adapté aux besoins, ces compétences doivent être intégrées. Si le développement de ces compétences n'est pas visé dans les programmes de formations actuellement offerts sur le marché, il faut revoir les objectifs de ces programmes et les adapter à la réalité soit aux besoins identifiés.

Nos recommandations concernant le modèle de formation à distance à développer :

Le modèle de FAD à développer doit répondre aux modalités suivantes :

- ✓ Offrir une formation flexible au niveau de l'horaire;
- ✓ Favoriser les échanges avec les autres participants;
- ✓ Avoir un volet théorique et pratique;
- ✓ Favoriser la création d'un groupe diversifié avec des expériences multiples;
- ✓ Offrir une formation de courte durée;
- ✓ Offrir une formation en entreprise sur les lieux de travail.

La FAD demeure la meilleure solution pour le développement d'un programme de formation adapté aux gestionnaires immobiliers. Les caractéristiques d'une formation de qualité et les modalités de formations identifiées par nos répondants abondent dans ce sens. Et en tant que gestionnaire immobilier, c'est également mon opinion. Une des preuves de cette nouvelle réalité demeure l'augmentation des formations à distance offertes par les associations professionnelles.

Nos recommandations aux chercheurs concernant les travaux à poursuivre :

- ✓ Effectuer une analyse plus large des formations complémentaires offertes sur le marché dans le domaine de la gestion en général aurait dû être réalisée;
- ✓ Rencontrer des gestionnaires immobiliers provenant de différentes villes du Québec afin d'améliorer la précision de notre échantillonnage volontaire;
- ✓ Rencontrer de nouveaux gestionnaires immobiliers afin de connaître leurs besoins et les comparer à ceux des gestionnaires immobiliers ayant plusieurs années d'expérience;
- ✓ Élargir les critères de recherche des formations offertes sur le marché avant d'en développer une nouvelle.

La modification de nos paramètres de recherche pourrait enrichir les résultats que nous avons obtenus. Nous croyons donc important d'élargir la recherche avant de développer un nouveau programme de formation.

BIBLIOGRAPHIE

- ANDERSON, S.B. et BALL, S. (1978). *The profession and practice of program evaluation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- BASQUE, J. (1999). *L'influence du béhaviorisme, du cognitivisme et du constructivisme sur le design pédagogique*. Communication présentée au XII^e colloque du Conseil interinstitutionnel pour le progrès de la technologie éducative, Montréal, Québec, 29 octobre 1999.
- BERTRAND, Y. (1998). *Théories contemporaines de l'éducation*, 4^e édition, Montréal, Éditions Nouvelles.
- BROUSSEAU, N. et VAZQUEZ-ABAD, J. (2003). Analyse de la nature constructiviste d'une activité d'apprentissage collaboratif médié par le TIC, Volume 29, automne, *Canadian Journal of Learning and Technology*, vol 29
- BURTON, J.K. et MERRILL, P.F. (1991). Needs assessment: goals, needs, and priorities. Briggs, L.J. (éd.), *Instructional design, principles and applications*, Englewood Cliffs (NJ): Educational Technology Publications, 21-48.
- DESCHÊNES, A.-J., H. Bilodeau, L. Bourdages, M. Dionne, P. Gagné, C. Lebel et A. Rada-Donath.. (1996). Constructivisme et formation à distance, *DistanceS*, 1 (1), 9-25
- DESCHÊNES, A.-J. (1999). Un modèle de l'apprenant à distance : logique ou chaos? *DistanceS*, 3 (2), 119-142.
- DESCHÊNES, A.-J. et MALTAIS, M. (2006). *Formation à distance et accessibilité*, Télé-Université.
- HACHÉ, D. (1996). La planification stratégique de la formation à distance à l'ère de la téléinformatique, *Revue de l'enseignement à distance*, 11 (2), 23-43

- HOUGARDY, A, OGER L., (2006) Une méthode en 4 x 4 pour l'analyse des besoins et la régulation en FAD, Liège, Belgique, *International Journal of Technologies in Higher Education*.
- HOUSTON et coll. (1978). *Assessing school/college/community needs*. Omaha: the Center of Urban Education, The University of Nebraska at Omaha.
- KIRSCHNER, P.A. et VALCKE, M.A. (1994). From supply driven to demand driven education: New conceptions and the role of information technology therein. *Computers in human services*, 10 (4), 31-53.
- KAUFMAN, R. et ENGLISH, F.W. (1979). *Needs assessment: concept and application*. Englewood Cliffs, NJ: Educational Technology Publication.
- KAUFMAN, R. (1982). Means and ends: needs assessment, need analysis, and front-end analysis. *Educational Technology*, 22 (11), 13-22.
- LAPOINTE, J.-J. (1992). *La conduite d'une étude de besoins en éducation et en formation. Une approche systémique*. Sainte-Foy (Québec), Presses de l'Université du Québec.
- MARCHAND, L. (1998). Un changement de paradigme pour un enseignement universitaire moderne. *Distances*, 2 (2), 7-25.
- MORRISON, G.R., ROSS, S.M., KEMP, J.E. et KALMAN, H.K. 2007. *Designing effective instruction*. NJ: John Wiley & Sons Inc.
- RODET, J. (2000). La rétroaction, support d'apprentissage? *DistanceS*, 4 (2), 45-74.
- RODET, J. (2005), *Les plans de support à l'apprentissage à distance*.
- TARDIF, J. (1992). *Pour un enseignement stratégique*. Montréal, Les Éditions Logiques, 133-153.
- VIAU, R. et BARBEAU, D. (1991). *La motivation dans l'apprentissage scolaire*. Texte destiné aux étudiants du cours Motivation et apprentissages, faculté d'éducation, Université de Sherbrooke.

LISTE DES ANNEXES

- | | |
|----------|--|
| Annexe 1 | Liste des membres de BOMA |
| Annexe 2 | Tableau des caractéristiques des gestionnaires consultés – Phase 1 |
| Annexe 3 | Canevas d’entrevue canevas pour la pré conceptanalyse |
| Annexe 4 | Questionnaire de conceptanalyse |
| Annexe 5 | Importance et réalisation de l'ensemble des compétences selon l'ensemble des répondants par énoncé |
| Annexe 6 | Importance et réalisation de l'ensemble des caractéristiques d’une formation de qualité selon l'ensemble des répondants par énoncé |
| Annexe 7 | Analyse des formations disponibles sur le marché en fonction des compétences développées selon la question 2 du questionnaire de la conceptanalyse |
| Annexe 8 | Certificat d’éthique de l’étude |

ANNEXE 1 LISTE DES MEMBRES DE BOMA

Un peu d'histoire

Depuis sa fondation en 1927 et sa constitution le 16 juin 1931, l'« Association des propriétaires et des administrateurs d'immeubles de Montréal » (maintenant devenue BOMA Québec) s'est uniquement préoccupée de l'intérêt public.

Au Québec, BOMA regroupe quelque 350 membres qui gèrent au-delà de 50 millions de pieds carrés et représente le plus important placement immobilier à fins commerciales.

Pour sa part, BOMA Internationale a été fondée en 1907 sous le nom de l'Association nationale des propriétaires et des administrateurs d'immeubles. L'Association emprunte le nom de BOMA Internationale en 1968 dans le but d'élargir sa portée et ainsi lui permettre d'inclure le Canada et des participants venant du monde entier.

Aujourd'hui, BOMA Internationale regroupe plusieurs associations : 84 Américaines, 10 Canadiennes et 9 venants d'outre-mer, soit l'Australie, le Brésil, la Corée, la Finlande, la Grande-Bretagne, l'Indonésie, le Japon, les Philippines et l'Afrique du Sud. Le siège social de BOMA est situé à Washington, D.C.

En Amérique du Nord, les différentes sections de BOMA représentent environ 15 000 membres qui gèrent environ 5 milliards de pieds carrés.

Liste des gestionnaires immobiliers membres:

1. Administration portuaire de Montréal
2. Aéroports de Montréal
3. Alcan inc.
4. Allied Properties
5. Aquilini Investment Group
6. Banque du Canada
7. Banque Nationale du Canada
8. Bentall Services immobiliers
9. Brookfield LePage Johnson Controls (BLJC)
10. Busac inc.
11. Canderel Management Inc.
12. Casino de Montréal
13. CBC / Radio-Canada
14. Centre Universitaire de santé McGill
15. CN
16. Cogir - Le Nordelec
17. Commission de la Construction du Québec
18. Commission de la Santé et de la Sécurité du Travail
19. Compagnie de Chemin de fer Canadien Pacifique
20. Concordia University
21. Corporation Cadillac Fairview Ltée (La)
22. Corporation Immobilière Magil Laurentienne
23. Crofton Moore
24. Desjardins Groupe d'Assurances générales inc.
25. Développements McGill Inc.
26. Équipe Spectra Inc.
27. Euro-Canada IC Properties Inc.
28. Euromart® Corporation du/of Canada

29. FCB Services de Gestion Immobilière
30. Fédération des caisses Desjardins du Québec
31. Financière Manuvie
32. Financière Sun Life
33. FPI Alexis Nihon
34. GE Canada Real Estate Equity
35. Gestion Immeuble Place Bonaventure Inc.
36. Gestion Laberge Inc.
37. Gestion Metcap Inc.
38. Gestion Technique d'Immeubles Roy Inc.
39. Griffith-Mc Connell Residences
40. Groupe Aecon Ltée
41. Groupe Alfid (Le)
42. Groupe Altus limité
43. Groupe CDP Inc.
44. Groupe de Sociétés Westcliff (Complexe Pointe-Claire)
45. Groupe Immobilier Oxford
46. Groupe Jean Coutu (PJC) Inc. (Le)
47. Groupe Luxor inc., Gestion et construction
48. Groupe Mercille Inc.
49. Hydro-Québec
50. IG Real Estate Advisors inc.
51. Immeuble 9001 l'Acadie
52. Immeubles Polaris (Canada) ltée (Les)
53. Immeubles Soger Inc.
54. Industrielle Alliance, Assurance et services financiers inc.
55. Investissements Beldev Inc. (Les)
56. Ivanhoé Cambridge Inc.
57. La Capitale immobilière MFQ inc.
58. Landmark Properties inc.
59. Les Entreprises Point Zero

60. Loto-Québec
61. LSR Immobilier inc.
62. Monit Management Ltd
63. Place Desjardins Inc.
64. Propriétés Terra Incognita Inc.
65. Récupération Marronniers Inc.
66. Redbourne
67. Régie de l'Assurance maladie du Québec
68. Régie des installations olympiques
69. Réseau de transport de la Capitale
70. Sears Canada
71. Services Immobiliers Métivier & Associés inc.
72. Services Immobiliers Pesaro Inc.
73. Signature Hurley services aux immeubles
74. SITQ
75. SNC-Lavalin Nexacor
76. SNC-Lavalin ProFac
77. Société de la Place des Arts de Montréal
78. Société de l'assurance automobile du Québec
79. Société du centre des congrès de Québec
80. Société du Palais des congrès de Montréal
81. Société en Commandite Complexe du Fort
82. Société immobilière Arcturus
83. Société Immobilière Cogir Inc. WSQ
84. Société Immobilière du Québec
85. Société Immobilière Redcliff Métivier inc.
86. Société Parc-Auto du Québec
87. Square Victoria immobilier
88. SSQ Immobilier
89. Standard Life
90. Sun Life compagnie d'assurance-vie et S.I.T.Q. Inc.

91. Technopôle Angus S.E.C.
92. Université de Montréal
93. Université de Sherbrooke
94. Université du Québec à Montréal
95. Ville de Montréal

ANNEXE 2 TABLEAU DES CARACTÉRISTIQUES DES GESTIONNAIRES CONSULTÉS – PHASE 1

Questions	Candidat #1	Candidat #2	Candidat #3	Candidat #4	Candidat #5	Candidat #6	Candidat #7	Candidat #8	Candidat #9	Candidat #10	Candidat #11	Candidat #12	Candidat #13	Candidat #14	Candidat #15	Candidat #16	Candidat #17	Candidat #18	Candidat #19	Candidat #20	Candidat #21	Candidat #22	Candidat #23	Candidat #24	Candidat #25	Candidat #26	Candidat #27	Candidat #28	Candidat #29	Candidat #30	
5. Niveau hiérarchique :																															
a. Cadre de premier niveau	X									X																				X	
b. Cadre intermédiaire			X			X								X												X					
c. Cadre supérieur				X	X		X		X				X	X		X				X	X		X	X	X			X	X		
d. Autre, spécifiez													X	X	X								X	X	X						
6. Années d'expérience dans le domaine de la gestion immobilière :																															
a. 10 ans et moins	X			X						X					X	X														X	
b. 11-20 ans			X		X	X	X	X													X		X	X	X	X		X			
c. 21-30 ans													X	X			X														
d. Plus de 30 ans																											X				
7. Nombre d'employés subordonnés :																															
a. 0-10 employés						X										X						X	X	X	X	X	X		X	X	
b. 11-30 employés			X	X			X		X											X											
c. 31-50 employés				X											X						X										
d. Plus de 51 employés	X												X	X	X																
8. Spécialisation du répondant :																															
a. Opérations - Exploitation			X	X	X			X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
b. Transactions																												X			
c. Fournisseur	X			X				X																							
d. Autre, spécifiez																				X	X			X	X						
10. Type d'édifices gérés :																															
a. Institutionnel	X			X	X	X	X					X	X	X	X				X	X			X								
b. Banques	X															X												X		X	
c. Détaillants (Commerces au détail)																						X									
d. Industriels	X			X			X																								
e. Centres commerciaux				X																											
f. Diverses institutions gouvernementales	X	X	X							X														X	X						
g. Entreprises Privées	X		X	X	X	X																						X			
11. Nombre d'édifices gérés :																															
a. 1-25 édifices			X	X	X	X	X	X					X	X	X	X						X	X					X			
b. 26-100 édifices				X									X	X							X	X		X							
c. 101-150 édifices																															X
d. Plus de 150	X																					X					X				
12. Nombre de pieds carrés gérés :																															
a. 1-100 000 pieds carrés						X																									
b. 100 001-250 000 pieds carrés				X																											
c. 251 000-500 000 pieds carrés																						X	X	X			X				
d. Plus de 500 001 pieds carrés	X	X	X					X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X					X		X			
e. Non applicable								X																							
13. Locataire ou propriétaire :																															
a. Locataire																	X					X	X							X	
b. Propriétaire	X	X	X	X				X			X	X	X									X	X	X			X				
c. Autre, spécifiez :						X	X					X								X	X						X				
14. Budget d'opération annuel :																															
a. 0-10 Millions\$				X	X			X						X	X										X	X	X				
b. 11-25 Millions\$																							X								
c. 26-50 Millions\$	X	X										X			X									X						X	
d. 51-100 Millions\$													X						X	X		X									
e. Plus de 100 Millions\$				X																											
f. Non applicable							X																								

ANNEXE 3 CANEVAS D'ENTREVUE POUR LA PRÉCONCEPTANALYSE

PHASE I – Préconceptanalyse de besoins

ENTREVUE – Première partie

1. Nom :

2. Titre :

3. Formation académique complète du répondant :

4. Titre professionnel :

5. Niveau hiérarchique :
 - a. Cadre de premier niveau
 - b. Cadre intermédiaire
 - c. Cadre supérieur
 - d. Autre, spécifiez _____

6. Années d'expérience dans le domaine de la gestion immobilière :
 - a. 10 ans et moins
 - b. 11-20 ans
 - c. 21-30 ans
 - d. Plus de 30 ans

7. Nombre d'employés subordonnés :
 - a. 0-10 employés
 - b. 11-30 employés
 - c. 31-50 employés
 - d. Plus de 51 employés

8. Spécialisation du répondant :
- a. Opérations - Exploitation
 - b. Transactions
 - c. Fournisseur
 - d. Autre, spécifiez _____

9. Champs d'activité de l'entreprise :

10. Type d'édifices gérés :
- a. Institutionnel
 - b. Banques
 - c. Détaillants (Commerces au détail)
 - d. Industriels
 - e. Centres commerciaux
 - f. Diverses institutions gouvernementales
 - g. Entreprises Privées

11. Nombre d'édifices gérés :
- a. 1-25 édifices
 - b. 26-100 édifices
 - c. 101-150 édifices
 - d. Plus de 150

12. Nombre de pieds carrés gérés :
- a. 1-100 000 pieds carrés
 - b. 100 001-250 000 pieds carrés
 - c. 251 000-500 000 pieds carrés
 - d. Plus de 500 001 pieds carrés

13. Locataire ou propriétaire :
- a. Locataire
 - b. Propriétaire
 - c. Autre, spécifiez :

14. Budget d'opération annuel :
- a. 0-10 Millions\$
 - b. 11-25 Millions\$
 - c. 26-50 Millions\$
 - d. 51-100 Millions\$

e. Plus de 100 Millions\$

15. Pouvez-vous m'indiquer une réalisation dont vous êtes particulièrement fier dans votre carrière de gestionnaire de bâtiments?

16. Quelles sont les principales qualités qui font de vous une excellente source d'information pour la constitution d'une banque de compétence et de modalités de formation? Quels sont les éléments qui font de vous une personne-ressource :

- a. Grande expérience du domaine et du marché
- b. Implication au niveau des ordres professionnels ou des associations
- c. Poursuite de formations continues
- d. Obtention d'une désignation professionnelle
- e. Reconnaissance de leurs compétences sur le marché
- f. Participation à l'avancement de la profession
- g. Mise à jour constante au niveau de l'évolution des nouvelles technologies sur le marché
- h. Établir et maintenir un réseau de contact permettant d'obtenir de l'information sur la façon de faire (benchmarking). Partage des connaissances entre les intervenants du même milieu de travail
- i. Autre, spécifiez _____

ENTREVUE – Deuxième partie

1. Nommez vos principaux champs d'expertise à titre de gestionnaire immobilier :

2. Quelles sont les compétences que vous avez développées au fil des années?

3. Selon vous, quelles sont les lacunes entre votre formation reçues et les compétences que vous avez développées au fil des années?
4. Selon vous, quelles sont les parties les plus critiques d'un bâtiment?
5. Quelles sont les compétences essentielles d'un bon gestionnaire immobilier?
6. Quelles sont les formations disponibles sur le marché afin de développer ces compétences?
7. Quelles sont les formations qui devraient être offertes et qui ne le sont pas?
8. Quelles sont vos préférences dans l'organisation de la formation?
9. Quelles sont les contraintes personnelles que vous devez intégrer dans l'organisation de la formation?
10. Qu'est-ce qu'une formation de qualité pour vous?

Les questions suivantes sont pour les personnes ayant déjà vécue une formation à distance...

11. Avez-vous de l'expérience en formation à distance? Si oui, comment était organisée votre formation?

12. Est-ce que la formation à distance peut être une solution avantageuse pour vous afin de développer vos compétences et vos connaissances? Si oui, pourquoi?

13. Qu'avez-vous le plus aimé de cette formation à distance?

14. Qu'avez-vous le moins aimé de cette formation à distance? Qu'est-ce qui devrait être amélioré?

15. Qu'est-ce qui a été le plus contraignant lors de cette formation à distance?

16. Qu'est-ce qui a le mieux répondu à vos besoins lors de cette formation à distance?

ANNEXE 4 QUESTIONNAIRE DE CONCEPTANALYSE

1. Nom :
2. Quel degré d'importance accordez-vous aux compétences suivantes qu'un bon gestionnaire immobilier doit posséder?

Encerclez le chiffre correspondant à votre choix :

4 = Très important

3 = Important

2 = Peu important

1 = Pas important

#	Compétence	Très important	Important	Peu important	Pas important
a	Capacité d'établir, de suivre et de respecter un budget d'opération et un budget d'investissement (capitalisable)	4	3	2	1
b	Être capable de gérer efficacement les ressources humaines à sa disposition en optimisant le niveau d'efficacité de son équipe	4	3	2	1
c	Être capable d'analyser l'efficacité énergétique du bâtiment à l'aide de la facturation et ainsi identifier des pistes de solutions pour réduire cette consommation	4	3	2	1
d	Capacité de communiquer efficacement et capacité d'échanger avec la clientèle	4	3	2	1
e	Connaître et être capable d'appliquer les nombreux règlements et codes en vigueur	4	3	2	1
f	Démontrer du leadership	4	3	2	1

g	Être capable de planifier efficacement le travail sous forme de travaux préventifs ou de travaux correctifs.	4	3	2	1
h	Être capable d'établir les priorités selon l'importance de la situation	4	3	2	1
i	Avoir des connaissances techniques afin de bien comprendre les différentes parties de son bâtiment (Chauffage, Ventilation et Climatisation-CVC, électricité, plomberie, architecture et structure)	4	3	2	1
j	Être capable de gérer les ententes contractuelles selon les critères de performances	4	3	2	1

3. Selon ce que vous observez dans votre entourage professionnel, pouvez-vous identifier quelles compétences sont bien présentes sur le marché?

Encerclez le chiffre correspondant à votre choix :

1 = Compétence non présente ou non réalisée

2 = Compétence partiellement présente ou partiellement réalisée

3 = Compétence présente ou réalisée

4 = Compétence très présente ou très réalisée

#	Compétence	Très Présente	Présente	Peu Présente	Non Présente
a	Capacité d'établir, de suivre et de respecter un budget d'opération et un budget d'investissement (capitalisable)	4	3	2	1
b	Être capable de gérer efficacement les ressources humaines à sa disposition en optimisant le niveau d'efficacité de son équipe	4	3	2	1
c	Être capable d'analyser l'efficacité énergétique du bâtiment à l'aide de la facturation et ainsi identifier des pistes de solutions pour réduire cette consommation	4	3	2	1
d	Capacité de communiquer efficacement et capacité	4	3	2	1

	d'échanger avec la clientèle				
e	Connaître et être capable d'appliquer les nombreux règlements et codes en vigueur	4	3	2	1
f	Démontrer du leadership	4	3	2	1
g	Être capable de planifier efficacement le travail sous forme de travaux préventifs ou de travaux correctifs.	4	3	2	1
h	Être capable d'établir les priorités selon l'importance de la situation	4	3	2	1
i	Avoir des connaissances techniques afin de bien comprendre les différentes parties de son bâtiment (Chauffage, Ventilation et Climatisation-CVC, électricité, plomberie, architecture et structure)	4	3	2	1
j	Être capable de gérer les ententes contractuelles selon les critères de performances	4	3	2	1

4. Quel degré d'importance accorderiez-vous aux caractéristiques suivantes au niveau de l'organisation de la formation?

Encerchez le chiffre correspondant à votre choix :

4 = Très important

3 = Important

2 = Peu important

1 = Pas important

#	Caractéristiques de la formation	Très important	Important	Peu important	Pas important
a	Formation intensive	4	3	2	1
b	Formation de courte durée	4	3	2	1
c	Participation active à la formation de la conception à la réalisation	4	3	2	1
d	Formation en entreprise sur les lieux de travail	4	3	2	1
e	Groupe diversifié avec des expériences multiples	4	3	2	1
f	Formation comportant un volet théorique et un	4	3	2	1

volet pratique					
g	Formation avec beaucoup de matières – Condensés	4	3	2	1
h	Formation flexible au niveau du contenu	4	3	2	1
i	Formation flexible au niveau de l'horaire	4	3	2	1
j	Formation donnée par un professeur en enseignement magistral	4	3	2	1
k	Formation utilisant plusieurs médias (web, audiovisuel, imprimé)	4	3	2	1
l	Formation impliquant des échanges avec les autres participants	4	3	2	1
m	Formation individualisée	4	3	2	1

5. Identifiez quelles caractéristiques de la formation sont bien réalisées sur le marché de la formation en gestion immobilière.

Encerclez le chiffre correspondant à votre choix :

1 = Caractéristique réalisée

2 = Caractéristique non réalisée

#	Caractéristiques de la formation	Réalisée	Non réalisée
a	Formation intensive	1	2
b	Formation de courte durée	1	2
c	Participation active à la formation de la conception à la réalisation	1	2
d	Formation en entreprise sur les lieux de travail	1	2
e	Groupe diversifié avec des expériences multiples	1	2
f	Formation comportant un volet théorique et un volet pratique	1	2
g	Formation avec beaucoup de matières – Condensés	1	2
h	Formation flexible au niveau du contenu	1	2
i	Formation flexible au niveau de l'horaire	1	2
j	Formation donnée par un professeur en enseignement magistral	1	2
k	Formation utilisant plusieurs médias (web, audiovisuel, imprimé)	1	2
l	Formation impliquant des échanges avec les autres participants	1	2
m	Formation individualisée	1	2

6. Quel est le degré d'importance pour vous des caractéristiques suivantes d'une formation de qualité?

Encerchez le chiffre correspondant à votre choix :

4 = Très important

3 = Important

2 = Peu important

1 = Pas important

#	Caractéristiques de la formation	Très important	Important	Peu important	Pas important
a	Axée sur les bonnes pratiques du marché avec des modèles efficaces à suivre	4	3	2	1
b	Formateur reconnu et compétent dans le domaine enseigné	4	3	2	1
c	Une formation simple et structurée	4	3	2	1
d	Courte	4	3	2	1
e	Précise	4	3	2	1
f	Applicable au milieu de travail	4	3	2	1
g	Une formation bien ciblée sur les besoins et qui respecte les descriptifs du plan de cours	4	3	2	1
h	Un bon communicateur	4	3	2	1
i	Un matériel de présentation adéquat et adapté	4	3	2	1
J	Formation d'avant-garde	4	3	2	1
k	Formation avec suivi de la part du formateur	4	3	2	1
l	Formation basée sur le benchmarking	4	3	2	1

7. Quel est le degré d'importance des contraintes personnelles suivantes pour vous dans l'organisation de la formation?

Encerchez le chiffre correspondant à votre choix :

4 = Très important

3 = Important

2 = Peu important

1 = Pas important

#	Contraintes personnelles	Très important	Important	Peu important	Pas important
a	Conflit d'horaire au niveau professionnel	4	3	2	1
b	Temps disponible par rapport à la durée de la formation	4	3	2	1
c	Pertinence de la formation	4	3	2	1
d	Obligations familiales	4	3	2	1
e	Transport – Proximité de la formation	4	3	2	1
f	Urgences	4	3	2	1
g	Aucune formation le soir ou les fins de semaine	4	3	2	1
h	Volet concret de la formation	4	3	2	1

8. Est-ce que la Formation à distance est une solution que vous pouvez envisager? Selon vous, est-ce que cette formation est crédible sur le marché?

9. Envisagez-vous un jour de faire profiter les autres de votre expertise en donnant de la formation?

ANNEXE 5 IMPORTANCE ET RÉALISATION DE L'ENSEMBLE DES COMPÉTENCES SELON L'ENSEMBLE DES RÉPONDANTS PAR ÉNONCÉ

Fonctions	Situation désirable Q2			Situation actuelle Q3			Écart	Indice de priorité	
	Degré d'importance			Niveau de réalisation					
	Moyenne	Écart-type	Coefficient de variation	Moyenne	Écart-type	Coefficient de variation			
a	Capacité d'établir, de suivre et de respecter un budget d'opération et un budget d'investissement (capitalisable).	3,89	0,33	8,49	2,67	0,69	25,72	1,22	4,75
b	Être capable de gérer efficacement les ressources humaines à sa disposition en optimisant le niveau d'efficacité de son équipe.	3,83	0,38	10,00	2,78	0,55	19,74	1,06	4,05
c	Être capable d'analyser l'efficacité énergétique du bâtiment à l'aide de la facturation et ainsi identifier des pistes de solutions pour réduire cette consommation.	3,28	0,67	20,41	2,50	0,79	31,44	0,78	2,55
d	Capacité de communiquer efficacement et capacité d'échanger avec la clientèle.	3,72	0,46	12,38	2,83	0,79	27,74	0,89	3,31
e	Connaître et être capable d'appliquer les nombreux règlements et codes en vigueur.	3,33	0,43	12,83	2,61	0,78	29,78	0,72	2,41
f	Démontrer du leadership.	3,78	0,51	13,53	2,83	0,71	24,96	0,94	3,57
g	Être capable de planifier efficacement le travail sous forme de travaux préventifs ou de travaux correctifs.	3,56	0,43	12,03	2,61	0,70	26,72	0,94	3,36
h	Être capable d'établir les priorités selon l'importance de la situation.	3,78	0,59	15,73	2,89	0,68	23,41	0,89	3,36
i	Avoir des connaissances techniques afin de bien comprendre les différentes parties de son bâtiment (Chauffage, Ventilation et Climatisation-CVC, électricité, plomberie, architecture et structure).	3,33	0,65	19,40	2,72	0,75	27,62	0,61	2,04
j	Être capable de gérer les ententes contractuelles selon les critères de performances.	3,22	0,65	20,07	2,61	0,70	26,72	0,61	1,97

ANNEXE 6 IMPORTANCE ET RÉALISATION DE L'ENSEMBLE DES CARACTÉRISTIQUES D'UNE FORMATION DE QUALITÉ SELON L'ENSEMBLE DES RÉPONDANTS PAR ÉNONCÉ

Fonctions	Situation désirable Q4			Situation actuelle Q5			Écart	Indice de priorité	
	Degré d'importance			Niveau de réalisation					
	Moyenne	Écart-type	Coefficient de variation	Moyenne	Écart-type	Coefficient de variation			
a	Formation intensive	2,83	0,62	21,82	1,56	0,51	32,87	1,28	3,62
b	Formation de courte durée	3,33	0,77	23,01	1,83	0,38	20,92	1,50	5,00
c	Participation active à la formation de la conception à la réalisation	2,33	0,91	38,89	1,22	0,43	35,00	1,11	2,59
d	Formation en entreprise sur les lieux de travail	3,00	0,97	32,34	1,39	0,50	36,12	1,61	4,83
e	Groupe diversifié avec des expériences multiples	3,06	0,64	20,92	1,67	0,49	29,10	1,39	4,24
f	Formation comportant un volet théorique et un volet pratique	3,28	0,67	20,41	1,50	0,51	34,30	1,78	5,83
g	Formation avec beaucoup de matières – Condensés	2,22	0,73	32,94	1,44	0,51	35,40	0,78	1,73
h	Formation flexible au niveau du contenu	2,61	0,85	32,55	1,28	0,46	36,07	1,33	3,48
i	Formation flexible au niveau de l'horaire	3,17	0,79	24,82	1,50	0,51	34,30	1,67	5,28
j	Formation donnée par un professeur en enseignement magistral	2,33	0,69	29,40	1,61	0,50	31,14	0,72	1,69
k	Formation utilisant plusieurs médias (web, audiovisuel, imprimé)	2,67	0,84	31,51	1,61	0,50	31,14	1,06	2,81
l	Formation impliquant des échanges avec les autres participants	3,06	0,94	30,68	1,50	0,51	34,30	1,56	4,75
m	Formation individualisée	2,78	0,94	33,94	1,28	0,46	36,07	1,50	4,17

ANNEXE 7 ANALYSE DES FORMATIONS DISPONIBLES SUR LE MARCHÉ EN FONCTION DES COMPÉTENCES DÉVELOPPÉES SELON LA QUESTION 2 DU QUESTIONNAIRE DE CONCEPTANALYSE

Donner aux étudiants les connaissances de base dans le domaine du marché immobilier et de leurs permettre d'acquérir des connaissances spécialisées dans les secteurs de l'évaluation et de la gestion.

Le programme vise à donner à l'étudiant la capacité d'opérationnaliser ses savoirs dans des contextes pratiques, de résoudre des problèmes et de travailler en équipe, dans des contextes multidisciplinaires.

Programme	Compétences									
	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j
Certificat en immobilier (UQAM)	X			X	X			X	X	
Communication et négociation en immobilier				X						
Gestion des propriétés I								X		
Éléments d'évaluation					X					
Finance immobilière	X									
Marketing immobilier et développement immobilier								X		
Méthodes quantitatives architecturales d'évaluation								X	X	
Méthodes quantitatives comparatives d'évaluation										
Évaluation foncière approfondie										
Économie immobilière										
Droit civil et statutaire immobilier					X					

Le programme de désignation RPA (Real Property Administrator) de BOMI sert les besoins éducatifs tant des gestionnaires de propriété de tiers que des gestionnaires de propriété d'entreprise. En vous familiarisant avec les nombreux aspects du fonctionnement d'un bâtiment commercial, le programme de désignation RPA vous aide à intégrer ces notions et à les appliquer dans la gestion de direction de propriété. Vous gagnerez l'aperçu et la connaissance nécessaire pour analyser un bâtiment dans son ensemble : le design des systèmes, l'opération et l'entretien; lois en vigueur au niveau des biens immobiliers commercial; investissement et finance; gestion de risque et assurance; le crédit-bail et le marketing; gestion d'actifs; santé, sécurité et environnement et plus. Le programme RPA vous apprend à maximiser le revenu net d'un bâtiment en minimisant les risques.

Programme	Compétences									
	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j
Certification professionnelle : RPA	X	X		X	X	X		X	X	
Ethics is good business										
Budgeting and Accounting	X									
Real Estate Investment and Finance	X									
Environmental Health and Safety issues								X		
Law and Risk management					X					
The Design, Operations and Maintenance of Building Systems, Part I									X	
The Design, Operations and Maintenance of Building Systems, Part II									X	
Un des cours suivants :										
Leasing and Marketing for Property Managers								X		
Fundamentals of Real Property Administration		X		X						
Asset Management		X		X				X		
Managing the Organization		X		X		X				

Le programme de désignation FMA (Facility Management Administrator) de BOMI améliore votre carrière en faisant de vous un professionnel d'équipement plus efficace, bien documenté, en vous positionnant à titre de professionnel clé dans votre organisation. Ce programme vous apprend à gérer les équipements et les systèmes, à supporter efficacement le personnel dans le but de respecter les objectifs de l'organisation.

Vous développerez des connaissances dans la planification stratégique, la gestion de projet, la finance d'entreprise, l'investissement du capital et la gestion d'actifs. Vous apprendrez aussi de nouvelles technologies pour les équipements, la santé et la sécurité, l'environnement et d'autres connaissances essentielles. Si vous êtes un nouveau gestionnaire d'équipement ou un gestionnaire expérimenté, ou quelqu'un dans une profession apparentée, vous profiterez des connaissances afin de créer un environnement de travail de qualité qui maximise la productivité.

Programme	Compétences									
	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j
Certification professionnelle : FMA	X	X	X	X		X	X	X	X	
Ethics is good business										
Technologies for Facilities Management									X	
Facilities Planning and Project Management	X	X					X			
Environmental Health and Safety issues								X		
The Design, Operations and Maintenance of Building Systems, Part I									X	
The Design, Operations and Maintenance of Building Systems, Part II									X	
Real Estate Investment and Finance	X		X							
Un des cours suivants:										
Fundamentals of Real Property Administration		X		X						
Managing the Organization		X		X		X				

La certification FMP (Facility Management Professional) d'IFMA (international Facility Management Association) est conçue pour accélérer l'intégration d'un gestionnaire dans la profession.

Programme	Compétences									
	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j
Certification professionnelle : FMP	X	X		X		X	X	X	X	
The Business of FM	X									
IFMA Finance Competency course		X		X						
Leadership and Management Competency Course		X		X						
Planning and Project Management Competency Course	X									
Real Estate Competency Course										
Communications Competency Course				X						
Human and Environmental Factors Competency Course		X				X				
Operations and Maintenance Competency Course									X	
Quality Assessment and Innovation competency Course										
Technology Competency Course									X	

Pourquoi suivre une formation en gestion urbaine et immobilière? Parce que la croissance économique dans le secteur de la construction et des grands parcs immobiliers offre diverses perspectives de carrière au sein d'organismes privés, publics, parapublics et institutionnels.

Programme	Compétences									
	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j
Mineure en Gestion urbaine et immobilière (Université Laval) :	X				X			X	X	
Analyse urbaine et immobilière										
Production et gestion immobilière									X	
Concepts et applications en gestion urbaine et immobilière	X									
Évaluation immobilière : Principes et pratiques										
Gestion municipale et finances locales	X									
Investissement immobilier	X									
Les cours complémentaires suivants :										
Introduction au droit immobilier					X					
Construction I : Matériaux et charpentes									X	
Construction II : Composantes et assemblages									X	
Systèmes d'information géographique										
Finances II	X									
Études de marché								X		

ANNEXE 8 CERTIFICAT D'ÉTHIQUE DE L'ÉTUDE

TÉLUQ
L'université à distance
de l'UQAM

CERTIFICAT D'ÉTHIQUE

Le comité d'éthique de la recherche de la Télunq certifie avoir examiné la proposition de recherche soumise par

Marie-Claude Lavoie

intitulée

Analyse des besoins en matière de formation des gestionnaires immobiliers de demain : résultats d'une étude exploratoire

et avoir conclu que la recherche proposée est entièrement conforme aux normes d'éthique en recherche selon la *Politique d'éthique de la recherche avec les êtres humains*.

Valide jusqu'au 4 juin 2009

Membres du comité

Do, Kim Liên
Laferté, Sylvie
Pichette, François
Pouliot, Marie-Ève
Sauvé, Louise

Cadre-conseil, Télunq	Recherche
Professeure, Télunq	Marketing et management
Professeur, Télunq	Linguistique
Représentante de la collectivité	
Professeure, Télunq	Technologie éducative

4/06/2008

Date

François Pichette
Président du comité
d'éthique

Kim Liên Do
Cadre-conseil à la
recherche