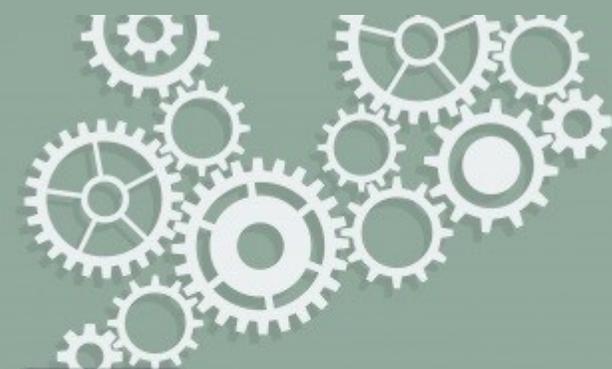




CFCM

Centre de Formation
Communautaire de la Mauricie



De la formation au développement des compétences



Recherche-action sur les
besoins d'accompagnement
post-formation



Octobre 2015



TABLE DES MATIÈRES

Remerciements	1
Introduction.....	2
Méthodologie de recherche	5
Les entretiens téléphoniques	5
La méthode d'échantillonnage	5
Méthode et outils de collecte des données.....	6
Échantillon analysé et limites de l'enquête.....	7
Les groupes de discussion	9
Composition des groupes de discussion et construction du guide d'animation	9
Échantillon analysé et limite de l'enquête.....	9
La portée des résultats	11
L'effet des activités de formation : Utilité et mise en application.....	12
Présentation de la grille d'analyse.....	12
Présentation des résultats : Utilité et mise en application des connaissances acquises lors des formations.....	16
Formations portant sur le développement organisationnel.....	16
Formations portant sur le développement personnel	22
Formation portant sur les enjeux sociaux et politiques.....	24
Formations portant sur la gestion financière	26
Formations portant sur l'intervention / l'animation	27
Formations portant sur les nouvelles technologies.....	31
Formation portant sur la gestion des ressources humaines.....	32
Formations portant sur la vie associative	35
Facteurs favorisant et nuisant à la mise en application des connaissances	36
Thématique de formation et mise en application des connaissances.....	36
Format des formations et mise en application des connaissances	38
Types de participants et mise en application des connaissances	40
Temps et mise en application des connaissances.....	42
Contexte organisationnel et mise en application des connaissances.....	43
Conclusion sur les facteurs favorisant et nuisant à la mise en application des connaissances.....	45
Optimiser le développement des compétences : Quelques pistes d'intervention	47
Arrimer l'offre régionale de formationaux besoins des organisations	47

Qu'est-ce qu'une bonne formation?.....	47
Quelles sont les informations nécessaires à l'évaluation des offres de formation?	48
Que peuvent faire les acteurs régionaux pour que leur offre de formation réponde davantage aux besoins des organisations?	49
Maximiser la mise en application des connaissances acquises lors des activités de formation	50
Avant une formation, qu'est-ce qui peut être fait pour maximiser l'impact sur le développement des compétences?	50
Comment maximiser la mise en application des connaissances acquises lors d'une formation?	51
Quel genre d'outil doit être utilisé pour favoriser au maximum la mise en application des connaissances?	51
Quel genre de suivi est considéré comme étant utile et à quelles conditions?	52
Comment les technologies du Web peuvent-elles être utilisées pour favoriser le développement des compétences?	53
Comment surpasser les résistances au changement et maximiser le transfert des connaissances?	53
De la recherche à l'action : Concertation des acteurs régionaux de formation.....	55
Le sondage.....	56
La mise en place d'une table de concertation sur la formation	56
La diffusion des outils de formation.....	57
Conclusion	58
Annexe I	59
Annexe II	61
Annexe III.....	68
Annexe IV.....	71

REMERCIEMENTS

Le CFCM tient à remercier le CSMO-ÉSAC, l'Inter-CDC de la Mauricie, le Pôle d'économie sociale de la Mauricie, le ROBSM et la TROC CQ/M pour le support qu'ils ont apporté au projet.

Plus spécifiquement, on tient à saluer le travail des membres du comité de travail. Leur disponibilité et leur apport au projet ont été grandement appréciés.

Par ailleurs, nous souhaitons également remercier les autres partenaires régionaux de la formation qui ont su faire en sorte que la recherche débouche sur des actions concrètes.

Mentionnons également le travail extraordinaire de notre correctrice Ginette Demeule.

Finalement, soulignons que ce projet n'aurait pu être réalisé sans le soutien financier du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.

INTRODUCTION

MISE EN CONTEXTE

L'accès à de la formation adaptée aux réalités de l'action communautaire et de l'économie sociale est un enjeu qui ne date pas d'hier. L'évolution des groupes communautaires et des entreprises d'économie sociale les a amenés à jouer un rôle de plus en plus important dans la mise en oeuvre des services publics et a contribué à accroître les besoins de formation de ces organisations. C'est ainsi qu'en 1988, les membres de Centraide Mauricie adoptent unanimement une résolution visant à créer le Centre de formation communautaire de la Mauricie (CFCM). À l'instar des autres organismes communautaires autonomes de formation, il travaille de manière à créer des outils permanents de formation qui répondent aux besoins du mouvement communautaire de la région.

Outre les organismes dédiés spécifiquement à la formation, il est à noter que plusieurs regroupements sectoriels ont été appelés à développer des activités de formation afin de répondre aux besoins de leurs membres. Par exemple, la Table régionale des organismes communautaires Centre-du-Québec/Mauricie (TROC CQ/M) offre aux organismes travaillant en santé et services sociaux des formations se rapportant aux rôles et responsabilités des administrateurs, à la gestion financière et à la rédaction de rapports d'activité. Également, le Regroupement des organismes de base en santé mentale (ROBSM) offre à ses membres des formations sur les enjeux entourant la santé mentale. Finalement, il est à noter que les Corporations de développement communautaire de la Mauricie jouent aussi un rôle en matière de formation auprès des organismes de la région.

Les formations dédiées aux organismes communautaires ont longtemps accueilli les acteurs de l'économie sociale mais, depuis quelques années, ce secteur travaille de manière à mettre en place des initiatives afin d'arrimer davantage la formation aux réalités des entreprises. La Table d'économie sociale de Shawinigan, qui était rattachée au Centre local de développement, a mis en place avec la collaboration du CFCM et du Centre d'entrepreneuriat un programme de formation pour les entreprises d'économie sociale de son territoire. Le remaniement des structures de développement local et régional a toutefois mené à l'interruption de ce programme.

Pour sa part, le Pôle d'économie sociale de la Mauricie, qui jusqu'à présent offrait des activités de formation de manière ponctuelle, travaille de manière à structurer davantage son offre de formation. Notons par ailleurs que la Coopérative de développement régional (CDR) offre de la formation et de l'accompagnement aux coopératives de la Mauricie et du Centre-du-Québec.

Comparativement aux autres régions du Québec, il est possible de dire que les acteurs de l'action communautaire et de l'économie sociale de la Mauricie ont su mettre en place une offre de formation relativement riche et structurée. Cela dit, cette dernière ne suffit pas à la demande.

En effet, le CFCM comptait 64 personnes sur ses listes d'attente au terme de son programme de formation 2014-2015. Afin d'obtenir un portrait juste de l'insuffisance de

l'offre par rapport aux besoins, il faut également prendre en considération le nombre de personnes qui, par manque de ressources financières, ont renoncé à participer aux activités de formation dont elles ont besoin. Bien qu'il n'y ait aucune statistique portant spécifiquement sur cette réalité, les études antérieures menées par le CFCM indiquent que cette situation touche un nombre passablement important de personnes travaillant au sein d'organismes communautaires et d'entreprises d'économie sociale. Malgré les efforts déployés pour réduire les coûts associés à la formation, il demeure que le manque de ressources financières et le manque de ressources humaines sont souvent cités comme des facteurs qui empêchent la participation aux activités de formation.

Néanmoins, les organismes communautaires et les entreprises d'économie sociale considèrent la formation continue comme étant importante et ils y investissent une portion considérable de leurs ressources. Compte tenu des maigres ressources dont elles disposent, ces organisations ont tout intérêt à ce que ces investissements se traduisent par des retombées concrètes.

Actuellement, le CFCM et les autres acteurs de la formation agissant dans le domaine de l'action communautaire et de l'économie sociale en Mauricie évaluent le niveau de satisfaction des personnes qui participent aux activités de formation qu'ils organisent. Règle générale, le taux de satisfaction est assez élevé et les taux de participation sont assez bons¹. En ce sens, il est possible de dire que les activités de formation répondent plutôt bien aux besoins des organisations du secteur.

Toutefois, les données compilées jusqu'à présent par les acteurs régionaux ne permettent pas d'apprécier l'effet des activités de formation sur la pratique des participants. À ce chapitre, l'expérience terrain des acteurs de la formation en amène plusieurs à constater que la mise en application des savoirs n'est pas optimale. En effet, la participation aux activités de formation ne se traduit pas nécessairement par le développement de compétences professionnelles. Cet état de fait soulève quelques questions importantes.

- Comment les activités de formation organisées par les acteurs régionaux contribuent-elles à améliorer les compétences des personnes qui y participent?
- Qu'est-ce que les différents acteurs de la formation peuvent faire pour favoriser la formation continue et le développement des compétences?
- Quels sont les besoins des organismes communautaires et des entreprises d'économie sociale en matière d'accompagnement post-formation?
- Quels types d'accompagnement est-il souhaitable de mettre en place?
- Qu'est-ce qui peut être fait pour optimiser les efforts déployés en matière de développement des compétences?

C'est donc pour répondre à ces questions que le CFCM a décidé d'entreprendre le projet ***De la formation au développement des compétences : Recherche-action sur les besoins d'accompagnement post-formation***.

¹ Par exemple, la moyenne des taux de satisfaction et de participation enregistrés par le CFCM depuis 2010 dépasse largement les 80 %.

Le projet, réalisé en collaboration avec les principaux acteurs régionaux de la formation, comprend trois grandes phases.

La première consiste à réaliser une série d'entrevues téléphoniques afin de prendre acte de l'effet des activités de formation sur le **développement des compétences professionnelles**. Dans la mesure où cette dernière notion correspond à la **capacité des personnes à utiliser un ensemble de connaissances théoriques (savoirs), procédurales (savoir-faire) et socio-affectives (savoir-être) pour agir de manière efficace en situation de travail**, cette phase de la recherche vise à comprendre en quoi les connaissances transmises lors des formations sont utiles pour les participants et les participantes et comment ceux-ci les mettent en application. Par ailleurs, on souhaite être en mesure de cerner les facteurs qui favorisent et ceux qui nuisent à la mise en application des connaissances acquises lors des activités de formation.

La seconde vise à circonscrire, grâce à différents groupes de discussion, **les meilleurs moyens à mettre en place pour favoriser le développement des compétences au sein des organisations de l'action communautaire et de l'économie sociale**, notamment en matière d'accompagnement post-formation.

Le CFCM veut que cette recherche débouche sur des actions concrètes. Ainsi, dans un troisième temps, il a convié les partenaires régionaux de la formation à une rencontre afin de dégager, à partir des résultats de l'enquête, des actions qui pourraient être mises en place sur le territoire.

En somme, le CFCM souhaite que les résultats présentés dans ce rapport puissent stimuler de nouvelles initiatives de formation susceptibles de favoriser le développement des compétences chez les personnes qui sont engagées au sein des organisations du secteur de l'action communautaire et de l'économie sociale.

MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

PORTÉE ET LIMITES DES RÉSULTATS

Avant d'aborder les résultats de l'enquête, il importe de décrire brièvement la méthodologie utilisée afin de réaliser les entrevues téléphoniques et les groupes de discussion. Il s'agit de rendre compte des moyens employés en vue d'établir les échantillons d'analyse, de construire les questionnaires d'enquête et de collecter les données auprès de la population ciblée. Au final, ce chapitre doit permettre au lecteur d'apprécier la portée et les limites des résultats présentés dans les prochains chapitres du rapport.

LES ENTREVUES TÉLÉPHONIQUES

LA MÉTHODE D'ÉCHANTILLONNAGE

Le 11 décembre 2014, le Centre de formation communautaire de la Mauricie (CFCM) invitait les principaux acteurs de la formation² travaillant auprès de l'action communautaire et de l'économie sociale à valider la méthode d'échantillonnage, le questionnaire ainsi que les modalités de cueillette de données utilisés dans le cadre du sondage téléphonique.

Cette rencontre a permis de circonscrire clairement la population ciblée par l'enquête. D'emblée, les partenaires ont accepté la proposition du CFCM à l'effet de définir la population à l'étude comme étant :

Les personnes œuvrant au sein d'un organisme communautaire ou d'une entreprise d'économie sociale qui ont participé, entre septembre 2010 et juin 2014, à une activité de formation qui a été dispensée en Mauricie par l'une ou l'autre des organisations suivantes : le Centre de formation communautaire de la Mauricie (CFCM), le Regroupement des organismes de base en santé mentale (ROBSM), la Table régionale des organismes communautaires (TROC) du Centre-du-Québec/Mauricie, le Centre local de développement (CLD) de Shawinigan. Dans le but de se concentrer sur l'influence des caractéristiques structurelles des activités de formation et d'éviter l'évaluation d'une formation ou d'un formateur en particulier, la population à l'étude est composée de **personnes ayant participé à des formations qui ont été jugées globalement satisfaisantes lors des évaluations post-formation.** Aussi, les membres de la **population ciblée par l'étude doivent considérer que la formation à**

² Un représentant de chacune des organisations suivantes a participé à la rencontre : le Regroupement des organismes de base en santé mentale (ROBSM), la Table régionale des organismes communautaires (TROC) Centre-du-Québec / Mauricie, le Pôle d'économie sociale de la Mauricie et le Comité sectoriel de main-d'oeuvre - économie sociale et action communautaire (CSMO-ÉSAC). Malheureusement, la personne représentant le regroupement des corporations de développement communautaire de la Mauricie (Inter-CDC) n'a pu participer à la rencontre. Un suivi a toutefois été réalisé avec l'Inter-CDC afin de nous assurer que ses membres étaient en accord avec la démarche.

laquelle ils ont participé leur a plutôt plu ou, sinon elle doit au moins être considérée comme utile.

La méthode d'échantillonnage a pour sa part fait l'objet d'une discussion plus poussée. Deux avenues ont été explorées. La première proposait de sélectionner un sous-échantillon représentatif d'environ 50 % des formations offertes entre septembre 2010 et juin 2014 et d'interviewer aléatoirement 2 personnes par formation.

La seconde proposait d'interviewer une seule personne par formation, mais de sélectionner un échantillon de 83 formations représentant environ 89 % des formations offertes pendant la période à l'étude.

Considérant l'objectif de la recherche, qui n'est pas d'évaluer des formations en particulier, mais bien des types de formation, soit des thématiques ou des formats spécifiques, la seconde façon de faire a été identifiée comme étant la plus appropriée du point de vue méthodologique.

Il a été convenu que l'échantillonnage se ferait à partir des critères suivants : la thématique de la formation, le format de la formation, la provenance des participants, l'année où la formation a eu lieu, les promoteurs de la formation³.

C'est donc en fonction de ces critères que 83 activités de formation ont été sélectionnées en vue de constituer la base d'échantillonnage de l'enquête. Pour chacune des activités, une personne a été sélectionnée de manière aléatoire à partir des listes de présence fournies par les partenaires. Finalement, précisons qu'une personne ne pouvait être interviewée plus d'une seule fois dans le cadre de l'enquête.

MÉTHODE ET OUTILS DE COLLECTE DES DONNÉES

La rencontre avec les partenaires a permis de s'entendre sur les modalités entourant la collecte des données et de valider le questionnaire d'entrevue. Pour l'essentiel, les modalités de prise de contact avec les participants et la grille d'entrevue proposées par le CFCM ont obtenu l'assentiment des partenaires. Quelques modifications mineures ont été apportées, sans plus.

Au niveau de la prise de contact, il est convenu que les partenaires envoient un courriel à leurs membres pour les informer de la démarche. Le CFCM, qui s'occupe de la conduite des entrevues, communique ensuite avec la direction ou la coordination de l'organisation pour laquelle travaille la personne sélectionnée dans le cadre du processus d'échantillonnage afin d'obtenir la permission de communiquer avec cette dernière. Suite à cette approbation, le CFCM entre en contact avec la personne ciblée en vue de vérifier son intérêt à participer à la recherche-action et d'établir son admissibilité en tant que répondant.

Afin d'être admissible, le répondant doit se souvenir clairement d'avoir participé à la formation ciblée par l'enquête. Aussi, il faut que la formation lui ait plutôt plu ou sinon

³ Pour plus de détails sur le plan d'échantillonnage, consultez l'annexe (Annexe I).

qu'elle l'ait, à tout le moins, trouvée utile. Une fois l'admissibilité des répondants établie, des mesures sont prises pour réaliser l'entrevue qui dure en moyenne quinze minutes.

Deux grilles d'entrevue ont été construites. La première s'adresse aux personnes à qui les formations ont plutôt plu, l'autre s'adresse à celles à qui les formations ont plutôt déplu, mais qui néanmoins les ont trouvées utiles. Les questionnaires comportent respectivement huit et six questions qui visent à comprendre l'effet des activités de formation sur les pratiques des personnes et des organisations ainsi qu'à identifier les facteurs qui favorisent ou nuisent à la mise en application des connaissances.⁴

ÉCHANTILLON ANALYSÉ ET LIMITES DE L'ENQUÊTE

Entre la fin du mois de mars et le début du mois de juin 2015, le CFCM a réalisé **59 entrevues**. Cet échantillon de 59 répondants provient d'un ensemble de formations qui représente **79,7 % des formations offertes entre septembre 2010 et juin 2014**. Toutefois, l'analyse de la représentativité de cet échantillon de formations permet de constater certaines insuffisances. Il convient donc d'aborder celles-ci afin de prendre la mesure de l'incidence qu'elles peuvent avoir sur les résultats.

Dans un premier temps, on constate une sous-représentation pour les formations s'étant déroulées entre septembre 2010 et juin 2012 et une surreprésentation pour les formations offertes entre septembre 2012 et juin 2014. En effet, il a été plus difficile de trouver des personnes pour les entrevues portant sur les formations s'étant déroulées entre juin 2010 et septembre 2012. Plusieurs des personnes contactées ne se souvenaient pas suffisamment des formations et de leur contenu pour pouvoir participer aux entrevues.

Si cette sous-représentation est susceptible de biaiser les résultats, il importe de relativiser l'importance de cette possible distorsion. Parmi les formations de l'année 2010-2011, **68,5 % sont représentées d'une façon ou d'une autre dans l'étude**. Pour l'année 2011-2012, la représentativité de l'échantillon atteint **75,5 % des formations**⁵. C'est donc dire que la représentativité globale de l'échantillon analysé minimise le risque de biais dans les résultats qui font l'objet du présent rapport⁶.

Bien qu'il eût été préférable d'atteindre les critères de représentativité établis pour chaque année à l'étude, les difficultés rencontrées dans le recrutement de participants et de participantes pour les années 2010-2011 et 2011-2012 soulèvent certaines questions. Entre autres, on doit se demander si **la sous-représentation de ces deux années de référence**

⁴ Les questionnaires d'entrevue sont en annexe (Annexe II).

⁵ Par exemple, la formation « OMEGA dans la communauté » a été offerte en 2010-2011, en 2011-2012 et 2012-2013. Il se peut qu'il ait été impossible, pour les raisons évoquées plus haut, de sonder une personne de la cohorte de 2010-2011, mais que nous ayons pu sonder une personne ayant participé à la formation de 2012-2013. La formation est dès lors considérée comme étant représentée dans l'étude. Même si on n'est pas capable d'évaluer spécifiquement l'effet de la formation de 2010-2011, il est possible d'apprécier l'effet de la formation « OMEGA dans ma communauté » sur le développement des compétences à partir du cas d'espèce de 2012-2013.

⁶ Pour un portrait plus détaillé de la représentativité de l'échantillon, voir l'annexe (Annexe III).

témoigne du fait que les connaissances et les compétences acquises lors d'activités de formation s'estompent avec le temps.

Sur le plan des thématiques de formation, on dénote également une certaine sous-représentation. De fait, il manque 2 formations en gestion financière et 8 formations portant sur la vie associative. Cette sous-représentation s'explique en grande partie par le fait que **80 % des formations manquantes se sont déroulées entre septembre 2010 et juin 2012.** En plus du facteur temps, le recrutement a été compliqué par le fait que plusieurs des personnes ayant participé à ces formations étaient des membres du conseil d'administration. Le « mouvement de personnel » à ces postes explique en partie les difficultés de recrutement. Enfin, il importe de noter que l'effet négatif que cette distorsion peut avoir sur les résultats est minimisé par le fait que **90 % des formations manquantes sont représentées d'une manière ou d'une autre dans l'échantillon analysé.**

Des raisons très similaires peuvent être évoquées pour rendre compte de la sous-représentation que l'on retrouve pour les organisations promotrices. En effet, les formations manquantes pour la TROC (11) et le ROBSM (1) s'adressaient principalement à des personnes qui oeuvrent au sein de conseils d'administration. L'effet de la sous-représentation des formations de la TROC est négligeable puisque l'ensemble des formations manquantes est représenté d'une manière ou d'une autre dans l'enquête. Pour ce qui est du ROBSM, la formation manquante s'est déroulée en 2010-2011, une période de référence pour laquelle le recrutement a été, rappelons-le, particulièrement difficile.

Au niveau du format des formations et du type de participants, l'échantillon comporte aussi certaines limites. En effet, il aurait été souhaitable que l'échantillon comprenne davantage de formations d'une demi-journée (9), d'une journée (1) et de plus d'une journée (2). De plus, il aurait dû y avoir plus de formations dont le groupe était composé de personnes provenant de la même organisation (4). Cela dit, **l'ensemble des formations manquantes est représenté d'une façon ou d'une autre dans l'échantillon.**

Malgré la sous-représentativité de certaines caractéristiques populationnelles, l'échantillon auprès duquel il a été possible de recueillir des informations dans le cadre des entrevues individuelles s'avère suffisamment large et diversifié pour donner lieu à une analyse qualitative qui soit significative d'un point de vue scientifique.

COMPOSITION DES GROUPES DE DISCUSSION ET CONSTRUCTION DU GUIDE D'ANIMATION

Les résultats préliminaires de la première phase de recherche ont été présentés aux membres du comité de travail.⁷ Après avoir pris connaissance des principaux effets de la formation ainsi que des facteurs qui favorisent ou qui nuisent à la mise en application des connaissances, le comité s'est penché sur la seconde phase de la recherche qui vise à identifier les meilleurs moyens à mettre en place pour favoriser le développement des compétences au sein du secteur de l'action communautaire et de l'économie sociale.

Les échanges ont d'abord porté sur la composition des groupes de discussion. Le comité a convenu des critères qui devaient orienter l'échantillonnage. Ainsi, on souhaite que les groupes soient composés à **parts égales de personnes provenant d'organismes communautaires et d'entreprises d'économie sociale**. Aussi, on vise à ce que les groupes représentent bien les types de personnes qui oeuvrent au sein des organisations. On a donc décidé de tenir **4 groupes de discussion**, chacun représentant les catégories suivantes : **1) direction/coordination; 2) intervention; 3) autres salarié(e)s; 4) membres bénévoles de conseil d'administration**.

Par la suite, le CFCM a animé un court exercice de remue-méninges en vue d'identifier les aspects sur lesquels il était important de se concentrer lors des groupes de discussion. C'est à partir de ces éléments que le CFCM a construit le guide d'animation utilisé pour la tenue des groupes de discussion⁸.

ÉCHANTILLON ANALYSÉ ET LIMITE DE L'ENQUÊTE

La majeure partie du recrutement s'est fait à même les personnes qui, lors des entrevues individuelles, s'étaient dites intéressées par la démarche. C'est en fonction de leur conformité aux différents critères de sélection que les participants ont été recrutés. Malheureusement, nous n'avons pu obtenir suffisamment de participants parmi les répondants de la première phase de l'enquête. Afin de compléter les groupes, le recrutement a été élargi à l'ensemble de la population à l'étude, soit *les personnes œuvrant au sein d'un organisme communautaire ou d'une entreprise d'économie sociale qui ont participé, entre septembre 2010 et juin 2014, à une activité de formation dispensée en Mauricie spécifiquement pour les organisations du secteur*.

En dépit des efforts déployés, il fut impossible d'obtenir des groupes de discussion respectant les critères énoncés plus haut. Ainsi, l'analyse a dû tenir compte de la **sous-**

⁷ On rappelle que le comité de travail animé par le CFCM est formé de l'Inter-CDC, de la TROC CQ/Mauricie, du ROBMS et du Pôle d'économie sociale de la Mauricie.

⁸ Pour davantage d'information sur le guide d'animation voir l'annexe (Annexe IV).

représentation du secteur de l'économie sociale dans 2 des 4 groupes et de l'action communautaire dans 1 des groupes de discussion.

En ce qui concerne l'économie sociale, il a été impossible d'obtenir la participation de plus **d'une personne lors du groupe de discussion composé du personnel agissant dans le domaine de l'intervention.**⁹ Quant au groupe formé de **membres bénévoles de conseil d'administration, aucun représentant de l'économie sociale** n'y a participé. Un certain nombre d'éléments peuvent expliquer cette sous-représentation des entreprises d'économie sociale dans les groupes de discussion. D'abord, on doit noter que l'offre de formation régionale spécifiquement dédiée aux entreprises d'économie sociale est passablement moins structurée et diversifiée que celle qui vise spécifiquement l'action communautaire. Ainsi, il y a **moins de formations offertes aux entreprises d'économie sociale, ce qui a rendu le recrutement plus difficile**, puisque les personnes participant aux groupes de discussion, on le rappelle, devaient avoir suivi une formation spécifiquement dédiée à l'action communautaire ou à l'économie sociale entre septembre 2010 et juin 2014. Par ailleurs, les données que nous possédons par rapport à la formation offerte à l'économie sociale démontrent que la **vaste majorité des personnes ayant participé à des activités de formation pendant la période à l'étude sont des gestionnaires d'entreprise. Ceci complique bien sûr le recrutement** pour les groupes de discussion qui visaient à sonder les intervenants, les autres salarié(e)s et les membres bénévoles de conseil d'administration. Finalement, on doit souligner que **le conseil d'administration de plusieurs entreprises est composé de membres-travailleurs (les coopératives de travailleurs par exemple) ou encore de personnes qui travaillent dans d'autres organisations du secteur** (c'est le cas de plusieurs OBNL). Cet état de fait peut expliquer en partie les **difficultés rencontrées au moment de recruter des administrateurs bénévoles** provenant d'entreprises d'économie sociale.

Au niveau de l'action communautaire, **la sous-représentation des organismes dans le groupe « autres salarié(e)s » est le résultat d'un désistement de dernière minute.** Néanmoins, **2 des 5 participants** provenaient de l'action communautaire. Sans compter qu'une des **entreprises d'économie sociale présente est un organisme communautaire qui possède un volet marchand.**

Comme nous l'avons vu précédemment, la sous-représentation des entreprises d'économie sociale dans certains groupes de discussion reflète dans une certaine mesure la réalité du secteur. Néanmoins, il aurait été préférable, pour assurer la fiabilité des résultats, que l'analyse porte sur des groupes de discussion paritaires.

En ce sens, **il pourrait être intéressant de conduire une démarche similaire auprès d'autres entreprises d'économie sociale pour vérifier la pertinence des éléments proposés par les organisations qui ont participé à la présente enquête.** Cela dit, les groupes de discussion qui se sont déroulées les 21 et 22 septembre n'incitent pas à croire qu'il y ait des différences majeures entre l'économie sociale et l'action communautaire en ce qui a trait aux moyens à mettre en place pour favoriser le développement des compétences. Lorsque des différences se font sentir, elles semblent davantage liées aux types de formations auxquelles les personnes ont participé qu'au type d'organisation pour laquelle elles travaillent.

⁹ Une personne de l'économie sociale ne s'est pas présentée au groupe de discussion.

LA PORTÉE DES RÉSULTATS

Par définition, il est plus difficile d'établir avec précision la portée des résultats issus d'une analyse qualitative. En effet, il n'y a pas, comme en méthode quantitative par exemple, de seuil de significativité ou de marge d'erreur claire. L'analyse qualitative procède plutôt par saturation de l'information. Essentiellement, il s'agit de dire que si un même élément ou une même différence refait surface de manière répétée, c'est qu'il est significatif pour l'interprétation du phénomène à l'étude.

Les différentes sections de ce chapitre rendent compte de la méthodologie utilisée dans le cadre des différentes phases de la recherche. Elles décrivent la façon dont le CFCM a procédé à l'échantillonnage et à la collecte de données. L'analyse des échantillons qu'on y retrouve permet de constater que **certains éléments ont été sous-représentés**. Malgré ces contraintes, **l'échantillon traité dans le cadre de la phase d'entrevues individuelles est suffisamment large et diversifié et les données recueillies sont suffisamment récurrentes** pour décrire de manière adéquate l'effet de la formation sur la pratique des personnes et des organisations qui y participent. La **sous-représentativité des entreprises d'économie sociale** dans les groupes de discussion invite à plus de prudence. Toutefois, la **récence des données** laisse entendre que les moyens identifiés par les participants lors de cette phase exploratoire de la **recherche reflètent adéquatement certains des besoins du milieu**. **Cela dit, il serait intéressant de répéter l'expérience auprès d'un groupe d'entreprises d'économie sociale afin de voir si d'autres éléments émergeraient de la discussion.**

L'EFFET DES ACTIVITÉS DE FORMATION : UTILITÉ ET MISE EN APPLICATION

Ce chapitre analyse les 59 entrevues téléphoniques réalisées par le CFCM entre les mois de mars et juin 2015. Dans un premier temps, il explique la grille d'analyse utilisée pour le traitement des données issues de l'enquête. Ensuite, il procède à une présentation des résultats se rapportant à l'utilité des formations. Il s'agit de décrire de manière précise l'effet de la formation sur la pratique des personnes et des organisations qui y participent. Finalement, le chapitre présente les principaux facteurs qui, selon les participants, favorisent et nuisent à la mise en application des connaissances acquises lors des activités de formation. Une attention particulière est accordée à l'influence de certaines variables visées par l'enquête, soit : 1) la thématique de formation; 2) le format des formations; 3) le type de participants; 4) le temps écoulé entre l'enquête et la formation.

PRÉSENTATION DE LA GRILLE D'ANALYSE

D'abord, il convient de rappeler que l'enquête s'est concentrée sur les formations qui ont obtenu des évaluations post-formation globalement satisfaisantes. Aussi, les personnes interpellées devaient considérer que la formation leur avait plutôt plu ou, si tel n'est pas le cas, qu'elle leur avait été utile. À première vue, on pourrait croire que ce dernier critère de sélection explique le fait que **les formations aient plutôt plu à 58 des 59 répondants** qui constituent l'échantillon à l'étude. Toutefois, ce critère de sélection ne saurait à lui seul permettre de saisir ce résultat de l'enquête. En effet, **très peu de personnes ont été exclues de l'enquête parce que la formation leur avait plutôt déplu**. Malheureusement, aucune statistique n'a été consignée sur ces cas, mais il est possible de dire que ceux-ci représentent très certainement moins de 10 % des personnes interpellées dans le cadre de la recherche. Ainsi, on en déduit que **la configuration de l'échantillon relève davantage de la satisfaction globale des participants aux activités de formation que de l'exclusion des personnes à qui les formations ont plutôt déplu**. Soulignons finalement que **l'échantillon comprend une personne (1) qui n'a pas apprécié la formation pour laquelle elle était interpellée, mais qui néanmoins l'a trouvée utile**.

Afin de comprendre l'effet sur le développement des compétences professionnelles, la recherche souhaite évaluer dans quelle mesure les connaissances transmises lors des différentes activités de formation sont utiles pour les personnes qui y participent et comment ces dernières les mettent en application par la suite. Or, l'utilité des savoirs transmis lors des activités de formation est manifeste. En effet, **94,9 % des répondants ont déclaré que les savoirs qui leur avaient été transmis étaient « plutôt utiles »**.

Notons ici que les **formations considérées comme étant « plutôt inutiles » ne sont pas nécessairement inintéressantes**. L'inutilité peut être le **résultat de difficultés**

rencontrées dans la mise en application des savoirs transmis. Comme l'explique cette personne qui a participé à une formation touchant l'intervention :

« [La formation] n'est pas suffisamment approfondie. Ce n'est pas une technique qu'on peut apprendre en une journée. [...] C'est des mouvements qu'il faut répéter. [...] Souvent on entend l'information une seule fois [et] c'est quand même beaucoup d'information en très peu de temps. [...] Donc, moi je l'ai vu vraiment à titre informatif, c'était très intéressant de voir comment ça se travaillait, mais honnêtement pour l'utilisation dans le quotidien... puis j'avais une autre intervenante avec moi qui ne l'utilise pas plus là »¹⁰.

Dans la même optique, une personne ayant participé à une formation portant sur le développement organisationnel explique que son **organisation ne possédait pas les ressources humaines et financières nécessaires pour mettre en application les techniques** abordées lors de la formation. Aussi, cette personne dénote que **la complexité du contenu peut faire en sorte qu'il soit difficile de sensibiliser les organisations à de nouvelles façons de faire** : « C'est difficile d'expliquer, un coup qu'on revient des formations souvent on l'explique dans nos mots, mais ce n'est pas aussi clair que la personne qui nous l'a expliqué »¹¹.

Cela dit, l'inutilité de la formation peut aussi être due au manque d'intérêt pour le contenu de formation. Ici, le **manque d'intérêt ne découle pas de l'impertinence du contenu**, mais de **l'inadéquation entre le niveau de contenu et les compétences préexistantes des personnes participantes**. Ce fut le cas de cette participante qui a assisté à une formation où le niveau de compétence du groupe était trop inégal : « Le cours était trop de base. C'est plutôt que les gens qui étaient là n'étaient pas tous au même niveau. [...] Si les gens avaient tout été au même niveau, il y a plein de questions qui ne se seraient pas posées, parce qu'on a presque perdu une heure et demie pour que tout le monde soit rendu à la même page »¹².

En ce qui concerne la mise en application des connaissances, les résultats de l'enquête semblent confirmer les observations des acteurs sur le terrain. En effet, on constate qu'en **dépit de la satisfaction élevée des participants (98 %) et du fait qu'ils considèrent généralement les savoirs transmis lors des formations comme étant utiles (95 %), 22 % des répondants ont déclaré ne pas avoir été en mesure de mettre en application les connaissances qui y ont été abordées.**

Chez certains, c'est le milieu de travail dans lequel ils oeuvrent qui fait en sorte qu'ils sont incapables de mettre en application les connaissances acquises lors des activités de formation. Par exemple, il peut s'agir d'une **inadéquation entre le contenu des activités de formation et le milieu de travail des répondants**. C'est le cas de cette personne ayant suivi une formation en gestion financière qu'elle n'a pas eu à mettre en application, car c'est une autre personne qui s'occupe de la comptabilité de l'organisation. Il est toutefois intéressant de noter que **malgré qu'une mise en application des notions transmises lors de la formation n'ait pas été possible, la personne considère que celle-ci lui a été utile dans son travail**. En effet, les conseils prodigués lors de la formation l'ont amenée à

¹⁰ Entrevue 52

¹¹ Entrevue 27

¹² Entrevue 11

changer de ressource comptable pour la réalisation de la mission d'examen de l'organisation. Ceci a permis à l'organisation de réaliser des économies importantes. Par ailleurs, elle soutient que la formation l'a aidée à mieux assumer ses responsabilités en tant que nouvelle directrice :

« Quand moi j'ai repris la direction de l'organisme, je n'ai pas eu de transmission de connaissances, fait que j'apprends sur le tas [...] Cette formation-là m'a conscientisée au budget et au fait que je dois m'approprier [ces notions là]. C'est sûr que ça ne se fait pas en criant ciseau, ça ne se fait pas en l'espace de quelques mois, ça se fait petit à petit, mais ces formations-là m'aident dans ce processus-là. »¹³

Ainsi, il semble que **la formation ne débouche pas toujours sur une mise en application pratique des savoirs qu'on y enseigne**. Son utilité, comme la citation précédente le démontre, peut venir du fait qu'elle conscientise les participants à certains éléments ou à certaines problématiques. Pour évaluer adéquatement l'effet de la formation sur les personnes qui y participent, **il importe donc de prendre en considération, en plus de l'utilité pratique qu'elle peut avoir, son utilité réflexive**.

En outre, les entrevues permettent de constater que la formation peut être considérée utile par les répondants même si les connaissances ou les techniques abordées ne sont pas mises en application. Cette répondante explique comment la formation lui est utile même si elle ne débouche pas nécessairement sur des transformations dans sa pratique :

« [Il n'y a pas eu] de changements notables, mais il faut comprendre que [...] de temps en temps de sortir de mon bureau, d'aller m'asseoir avec des gens qui ont les mêmes préoccupations de moi, même au-delà du formateur, c'est formateur. [...] C'est un moment d'échange, pas juste d'écouter, d'apprendre, de voir des notions nouvelles, mais des échanges où on a des petits trucs qui viennent d'ailleurs, d'échanger nos expériences, nos préoccupations et de voir qu'on n'est pas tout seul à avoir les mêmes difficultés. C'est un petit peu de la thérapie, presque. »¹⁴

Pour reprendre l'expression d'une participante, la formation permet aux personnes qui y participent de se doter « d'un genre de background »¹⁵ dans lequel elles peuvent puiser pour répondre aux différentes situations auxquelles elles font face dans le cadre de leur travail. C'est donc dire que l'utilité de la formation dépasse largement l'application directe des notions et des techniques transmises. Ainsi, les effets positifs de la formation peuvent se faire sentir dans des sphères d'activité insoupçonnées. Par exemple, un participant ayant suivi une formation en planification stratégique explique qu'elle l'a surtout aidé dans la gestion de ses rencontres avec le conseil d'administration.¹⁶ Afin de rendre compte de l'effet de la formation sur les personnes qui y participent, **il est donc essentiel que l'analyse tienne compte de cette utilité indirecte** des activités à l'étude.

¹³ Entrevue 37

¹⁴ Entrevue 12

¹⁵ Entrevue 2

¹⁶ Entrevue 57

Au final, ces considérations générales sur l'utilité et la mise en application des activités de formation auront permis d'établir le cadre d'analyse à partir duquel les données de l'enquête seront traitées.

La présentation des résultats va d'abord décrire l'utilité directe et l'utilité indirecte que les personnes interviewées accordent aux différentes activités de formation à l'étude. L'utilité directe renvoie à l'utilisation, dans des contextes de travail spécifiquement ciblés par l'activité de formation à l'étude, des notions et des techniques apprises par les participants et participantes. Inversement, l'utilité indirecte renvoie à l'utilisation, dans des contextes de travail non spécifiquement ciblés par l'activité de formation à l'étude, de notions et de techniques apprises par les participants et participantes. Ces deux concepts forment le premier axe à partir duquel les données de l'enquête ont été traitées. Ce qui permettra de mieux comprendre le spectre d'influences des formations sur la pratique des personnes et des organisations qui y participent.

Ensuite, les données de l'enquête ont été analysées de manière à déterminer si l'utilité de l'activité de formation était pratique ou réflexive. On considère qu'une formation a une utilité pratique lorsque les savoirs transmis lors d'une activité de formation amènent les personnes à modifier sensiblement leurs façons de faire. On parlera de l'utilité réflexive d'une formation lorsque les savoirs transmis lors d'une activité contribuent à alimenter la réflexion des personnes, sans pour autant déboucher sur des changements de pratiques. Comme la mise en pratique comporte nécessairement une dimension réflexive, utilité pratique et utilité réflexive doivent être comprises comme étant situées aux pôles opposés du continuum qu'est le développement des compétences professionnelles.

Schéma 1 : Continuum de développement des compétences



Dans ce schéma, l'utilité réflexive marque l'amorce du processus de développement des compétences professionnelles. Du point de vue analytique, les données relevant de cette catégorie indiquent que la formation a permis à la personne d'acquérir des savoirs qui contribuent à sa compréhension ou à l'interprétation des situations auxquelles elle doit faire face en milieu de travail. Toutefois la réflexion, pour diverses raisons, ne s'est pas traduite en pratique. L'utilité pratique de la formation implique quant à elle qu'il a été possible pour la personne de mettre en application dans le cadre de son travail les savoirs qu'elle a acquis. Ainsi, utilité réflexive et utilité pratique forment le second axe de notre grille d'analyse qui

nous permet de mieux comprendre l'effet des formations sur les pratiques des personnes et des organisations qui y participent.

Schéma 2 : Grille d'analyse des effets de la formation

	Utilité réflexive	Utilité pratique
Utilité indirecte	Utilité réflexive-indirecte	Utilité pratique-indirecte
Utilité directe	Utilité réflexive-directe	Utilité pratique-directe

Dans la section suivante, chacune des thématiques de formation sera traitée en fonction des quatre dimensions de la grille d'analyse, soit : l'utilité pratique-directe, l'utilité réflexive directe, l'utilité pratique-indirecte, l'utilité réflexive-indirecte. Ceci permet de comprendre l'effet de la formation sur les personnes qui y participent en décrivant concrètement comment elle influence leurs façons de faire et de penser. Finalement, il importe de noter que la catégorisation proposée est descriptive plutôt qu'ordinaire. L'objectif n'est pas d'établir un ordre d'importance entre les différents types d'utilité, mais bien de décrire en quoi les formations sont utiles pour les organisations.

**PRÉSENTATION DES RÉSULTATS : UTILITÉ ET MISE EN APPLICATION
DES CONNAISSANCES ACQUISES LORS DES FORMATIONS**

Les résultats de l'enquête seront présentés en fonction des thématiques de formation suivantes : 1) développement organisationnel; 2) développement personnel; 3) enjeux sociaux et politiques; 4) gestion financière; 5) intervention / animation; 6) nouvelles technologies; 7) ressources humaines; 8) vie associative. L'analyse va décrire, pour chacune des thématiques, comment les savoirs transmis lors des formations ont été utiles pour les personnes et les organisations qui y ont participé.

FORMATIONS PORTANT SUR LE DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL

Les formations regroupées sous la thématique *développement organisationnel* visent une amélioration des façons de faire en lien avec les communications, le financement, le partenariat, la planification, ou l'évaluation dans les organisations. Par exemple, on y retrouve

des formations sur la diversification des sources de financement, la publicité et la promotion ou encore sur la réalisation d'un exercice de planification stratégique.

Les données recueillies dans le cadre de l'enquête laissent entendre que **les personnes qui participent aux formations portant sur le développement organisationnel trouvent généralement les savoirs transmis plutôt utiles (91,6 %)**. Dans **83,3 % des cas, les connaissances acquises par les participants ont pu être mises en application**. Une proportion équivalente (**83,3 %**) de répondants et de répondantes considèrent que **les organisations pour lesquelles ils et elles oeuvrent ont bénéficié de la formation**.

I. L'utilité pratique-directe des formations en développement organisationnel

Les formations ayant trait au développement organisationnel ont influencé de manière directe les pratiques des participants et des participantes en matière **de gestion de projet, de financement, de développement partenarial, de reddition de comptes, de communication et de promotion**.

Une des personnes ayant participé à une formation portant sur la planification annuelle explique comment elle est venue **« compléter » ses façons de faire en matière de gestion de projet**. En fait, la formation l'a amenée à revoir sa façon de planifier les activités de l'organisation : « Avant, on faisait une grande planification, une planification globale, mais maintenant on travaille beaucoup par projet. [...] C'est sûr qu'après ça chaque projet vient s'insérer dans une grande planification ». Ainsi, on constate que la formation a eu un effet significatif sur l'ensemble de l'organisation. L'adoption de certaines façons de faire abordées lors de la formation a permis à l'organisation d'être beaucoup **plus « professionnelle »** dans la présentation de ses actions : « Plus professionnel, ça veut dire que on est plus en accord avec ce que le milieu attend »¹⁷. Par ailleurs, la personne croit que les améliorations en matière de planification peuvent avoir un **effet positif sur le niveau de satisfaction des personnes qui travaillent au sein de l'organisation**.

Les formations peuvent permettre aux personnes qui y participent de **s'initier à des notions et des pratiques avec lesquelles elles étaient peu familières**. Par exemple, une formation sur la diversification des sources de financement a permis à une personne de découvrir comment il lui était possible de **créer une fondation pour son organisation**. « On est un organisme qui existe depuis [longtemps], donc nos sources de financement ne varient pas énormément [...] [la recherche de financement] c'est quelque chose qui est ancrée ici [...] mais la fondation c'est complètement nouveau »¹⁸. De même, une répondante ayant participé à une formation sur le partenariat explique qu'elle lui a été particulièrement utile pour **étudier les diverses possibilités de collaboration qui s'offrent à l'organisation** pour laquelle elle travaille :

« Nous [dans notre organisation] on fait moins de partenariat, mais justement [la formation] nous permet de voir tout ce qui est possible de faire. Donc, ça nous a vraiment ouvert cet éventail de possibilités là. [...] Ce que j'ai beaucoup aimé sur place, c'est de voir des gens qui avaient déjà des expériences de partenariats, de voir

¹⁷ Entrevue 8

¹⁸ Entrevue 31

un peu c'est quoi, ce qu'ils aimaient, ce qu'ils aimaient moins, leurs craintes, les obstacles qu'il rencontraient. Fait que ça nous permettait d'avoir une image plus éclairée de la situation »¹⁹.

Les formations se rapportant à la reddition de comptes ont permis à une personne qui venait d'arriver en poste **d'acquérir les savoir-faire nécessaires à l'élaboration d'un rapport d'activité**. Entre autres choses, elle y a appris l'importance des mots utilisés pour rendre compte de ses activités. En utilisant les bons mots, explique-t-elle, « ça vient cerner plus nos besoins ou plus ce qu'on a fait; c'est plus justifié ou plus justifiable. [...] Quand on a le bon mot, on évite un paquet d'explications peut-être. C'est plus clair »²⁰.

La participation à une formation peut permettre de constater que certaines façons de faire sont inadéquates. Par exemple, une participante explique que la formation lui a **permis de constater que les outils d'évaluation utilisés par l'organisation n'étaient pas tout à fait adaptés aux impératifs de la reddition de comptes**. Les connaissances intégrées lors de la formation lui ont permis de modifier les façons de faire de l'organisation en matière de suivi et d'évaluation des activités. Par ailleurs, la formation a amené à modifier sensiblement la manière de rédiger leur rapport d'activité : « On s'est donné des catégories d'activité [...] c'est plus facile de synthétiser ce qu'on a fait. Il parlait aussi d'avoir un thème. L'année passée, on a trouvé une thématique qu'on a utilisé dans le rapport d'activité et durant notre assemblée générale annuelle »²¹. En ce sens, la répondante considère que l'organisation a bénéficié de la formation.

En ce qui a trait aux formations touchant à la communication et à la promotion des organisations, on dénote des changements significatifs dans la pratique. Par exemple, les connaissances acquises lors d'une de ces formations a permis à une personne de **créer un plan de communication pour son organisation**. La formation lui a permis de s'approprier « des informations de base » sur la construction d'un plan de communication, sur les personnes à consulter, sur les techniques à utiliser pour réaliser la démarche de planification²².

Aussi, on dénote des changements dans les pratiques se rapportant au marketing et à la promotion des organisations. En effet, plusieurs personnes ont mentionné avoir changé leurs façons de faire suite à la formation. Une répondante rend compte de comment la formation l'a amenée à **adopter différents moyens de promotion en vue d'atteindre divers publics cibles** :

« C'était notre quinzième anniversaire fait que dans la dernière année on a fait un gros coup de promo [...] on a rejoint les citoyens par le site Internet, on a créé un Facebook, on a fait une publication dans les journaux dans la semaine de l'ACA (action communautaire autonome). Auprès des élus, on a envoyé des choses par la poste avec de la documentation, aussi. Auprès de nos membres, c'était plus des

¹⁹ Entrevue 33

²⁰ Entrevue 20

²¹ Entrevue 18

²² Entrevue 41

activités sociales. Fait que, je te dirais que selon notre public cible on a adapté notre offre promotion »²³.

Par ailleurs, les formations peuvent influencer comment les organisations présentent leurs produits et services. Une répondante explique que la formation l'a amenée à **revoir les descriptifs de leurs produits afin qu'ils aient d'avantage de « punch »**²⁴. Un autre participant décrit, quant à lui, comment la formation l'a amené à **revoir la façon d'aborder ses clients** :

« Originellement, nous autres on vendait *notre organisation* comme étant *une entreprise d'insertion sociale*,[...] on a changé notre discours suite, justement, à cette formation là. Au niveau marketing, le client quand tu vas le voir il te demande : « C'est quoi le prix? » Ça part avec le prix tu comprends-tu? Fait qu'on va discuter, on va plutôt faire une estimation au niveau du prix, au niveau de la livraison, la qualité du service, etc. On va finir en disant : « Regarde, en passant, en travaillant avec nous tu aides des personnes à réintégrer le marché du travail régulier. » C'est un plus, mais c'est un plus qui vient à la fin au lieu de venir au début comme on le faisait il y a 2, 3 ou 4 ans ».²⁵

En conclusion, il importe de souligner que les résultats de l'enquête indiquent que les formations sur le développement organisationnel ont des répercussions positives sur les organisations au sein desquels les participants et les participantes travaillent. La mise en application de certaines notions peuvent avoir eu comme effet **d'accroître le nombre de contrats de services des organisations**, comme c'est arrivé dans le derniers cas cité. Par ailleurs, il a été possible de voir que les compétences acquises à travers les formations ont amené des organisations à se doter d'un plan de communication ou encore à investir de nouvelles plateformes de communication (Web 2.0). Au final, les répondants et les répondantes considèrent généralement que les compétences acquises suite aux formations leur permettent d'être plus efficaces dans leur travail, ce qui est, à leur avis, bénéfique pour l'organisation.

²³ Entrevue 36

²⁴ Entrevue 21

²⁵ Entrevue 19. Les mots en italique sont des modifications introduites dans le but de préserver l'anonymat du répondant.

II. L'utilité réflexive-directe des formations en développement organisationnel

L'analyse des entrevues permet de constater que les formations en développement organisationnel alimentent la réflexion des participants par rapport aux enjeux et aux problématiques abordés lors des différentes activités.

Comme cette participante l'explique, la formation peut amener à « **voir avec un autre oeil** » les façons de faire de l'organisation : « Des fois rien que le fait de te faire voir comment ce que les clients peuvent voir, bien déjà là ça l'allume des lumières ». ²⁶ Ainsi, la formation permet d'aborder la pratique à partir d'une nouvelle perspective. Ce faisant, elle ouvre la voie à un univers de possibilités et d'innovations.

Par ailleurs, les formations ont permis à certains participants de se réapproprier certains grands principes de l'action communautaire et de l'économie sociale. Plusieurs ont souligné comment les formations les ont amenés à prendre conscience de l'importance de la mission dans le développement organisationnel. Par exemple, ce participant explique comment la formation l'a incité à **revoir sa manière de concevoir le développement des projets et des activités au sein de son organisation** : « [Avant] on faisait notre planification annuelle, surtout en fonction des bailleurs de fonds. [...] On se demandait toujours qu'est-ce que le *Ministère* attendait [...] Après on a dit : « il faut faire valoir notre mission auprès de partenaires ». [...] Ça nous a rappelé que on doit s'ajuster à notre mission et pas aux bailleurs de fonds ». ²⁷

Notons finalement que cette réappropriation de certains grands principes semble avoir conféré un nouveau sens à certaines pratiques, par exemple la rédaction du rapport d'activité. Il semble en effet que les formations aient amené les participants à considérer le **rapport d'activité comme étant un « portrait »²⁸ de leur organisation**. Comme cette participante l'explique : « Dans le fond, le rapport d'activité on le fait pour nous [...] c'est un outil de reddition de comptes, mais on le fait pour nous avant tout. [...] Ça m'a vraiment beaucoup aidée parce que quand j'ai fait le rapport d'activité j'ai gardé ça en tête, puis je l'ai plus fait pour nous, savoir ce que nous on avait fait, tu sais ce qui nous reste à faire, des choses comme ça. » ²⁹

III. L'utilité pratique-indirecte des formations en développement organisationnel

Même quand elles n'ont pas débouché sur une mise en application directe, les formations portant sur le développement organisationnel ont pu avoir des effets sur des sphères d'activité insoupçonnées. Par exemple, une répondante ayant participé à une formation portant sur les appels d'offres explique comment elle lui a permis de mieux évaluer les offres

²⁶ Entrevue 21

²⁷ Entrevue 8

²⁸ Entrevue 20

²⁹ Entrevue 18

de services qui lui sont faites. En effet, depuis la formation, elle a tendance à **aller plus en profondeur, à poser davantage de questions, à faire plus de vérifications**³⁰.

Un exemple de l'utilité pratique-indirecte des formations est celle de cette participante qui explique comment la formation qu'elle a suivie l'a aidée à **mieux structurer ses idées lors de la conception de projet ou la rédaction de subventions** : « Ça m'a appris à structurer mes idées. À partir de zéro et à faire un document complet. ».³¹

Un autre exemple est celui de ce participant qui explique que certaines des notions apprises lors d'une formation en planification stratégique l'on amené à **revoir le fonctionnement de son conseil d'administration**. Suite à la formation, il a remanié l'ordre du jour de ses rencontres de manière à être plus efficace³².

IV. Conclusion sur l'utilité des formations en développement organisationnel

L'enquête permet de constater que les formations portant sur le développement organisationnel sont généralement considérées utiles. Dans plusieurs cas, les formations ont mené à des changements pratiques directement en lien avec le contenu des activités auxquelles les personnes interviewées ont participé. L'analyse qui précède a permis d'identifier des effets bénéfiques sur les pratiques touchant à la gestion de projets, la reddition de comptes, le développement partenarial, la communication et la promotion des organisations.

Globalement, les personnes interviewées dans le cadre de l'enquête s'entendent pour dire que les formations ont été bénéfiques pour leur organisation. On comprend en effet comment ces organisations ont pu profiter de la mise en place d'un plan de communication, de l'élaboration de nouveaux outils d'évaluation ou encore de la création d'une fondation.

Toutefois, l'utilité des formations pour les organisations dépasse ses retombées concrètes. Les réflexions suscitées permettent aux participants d'être plus autonomes dans leur travail et enrichissent leur apport aux processus de prises de décision ayant cours dans les organisations. Sans compter que certaines de ces réflexions peuvent déboucher sur des changements de pratiques qui ne sont pas directement en lien avec le contenu des formations.

Notons finalement qu'il n'a pas été spécifiquement question de l'utilité réflexive-indirecte de ces formations lors des entrevues.

³⁰ Entrevue 6

³¹ Entrevue 6

³² Entrevue 57

FORMATIONS PORTANT SUR LE DÉVELOPPEMENT PERSONNEL

La thématique du développement personnel regroupe les formations qui visent à accroître la connaissance de soi en vue d'actualiser le potentiel des individus et de les aider à composer avec les défis professionnels auxquels ils font face. Par exemple, on y retrouve des formations sur la gestion du temps, sur l'équilibre émotionnel, sur les types de personnalité ou encore sur comment assumer ses responsabilités.

Selon les données recueillies dans le cadre de l'enquête, **l'ensemble des personnes qui participent aux formations portant sur le développement personnel trouvent les savoirs qui y sont transmis plutôt utiles (100 %)**. Par ailleurs, on note que **les connaissances acquises ont pu être mises en application dans 85,7 % des cas**. Une proportion équivalente **(85,7 %) de répondants et de répondantes considèrent que les organisations pour lesquelles ils et elles oeuvrent ont bénéficié de la formation**.

I. L'utilité pratique-directe des formations en développement personnel

Les formations en développement personnel contribuent à l'enrichissement personnel des individus et en ce sens sont souvent considérées comme donnant lieu à des connaissances relativement abstraites plus ou moins en lien avec le travail. Or, l'enquête démontre que **ces formations peuvent permettre aux participants d'acquérir des outils très concrets**. Par exemple, une participante explique qu'elle a utilisé des « petits trucs » qu'elle a appris lors d'une formation sur l'équilibre émotionnel. Ceux-ci lui ont **permis de « lâcher prise » et d'opérer une « coupure » entre sa vie professionnelle et sa vie privée**³³. L'effet positif de la formation ne fait aucun doute pour cette participante. Les façons de faire apprises lors de la formation l'ont **aidée à passer à travers un moment difficile** qu'elle vivait au bureau. Il semble toutefois que ces « petits trucs » lui soient moins utiles aujourd'hui : « Tu sais ça fait longtemps et à un moment donné avec le temps on avance là-dedans (la gestion du stress), ça veut pas dire que je continue avec ça, [...] depuis ce temps-là, il ya eu d'autres choses aussi. Mais, dans ce temps-là, ça m'avait aidée. »³⁴

En matière de **gestion du temps et des priorités**, les répondants et répondantes considèrent que les formations **« donnent des outils pour mieux s'organiser »**.³⁵ Ces **façons de faire ne sont pas nécessairement étrangères aux personnes** qui participent à ces formations, mais comme une participante le dit si bien : « de **se le faire dire et de se le faire répéter, ça les ramenait dans notre mémoire vive** si on peut dire. Au quotidien, dans les journées qui suivent on y pensait, telle affaire, je pourrais faire ça pour améliorer mon efficacité puis ma gestion du temps ».³⁶ Toutefois, les témoignages recueillis laissent entendre que **l'effet des formations sur la gestion du temps sont relativement éphémère**. C'est avec beaucoup d'honnêteté que cette participante explique que malgré l'utilité des trucs et des façons de faire transmises, « on les met en pratique les premières

³³ Entrevue 24

³⁴ *Idem*

³⁵ Entrevue 58

³⁶ Entrevue 4

semaines, mais qu'à un moment donné le **naturel revient au galop** ». ³⁷ Selon cette dernière, cela n'enlève rien à l'utilité de la formation : « Souvent quand on suit ces formations-là c'est parce que initialement à la base on a un genre de manie qui est incrustée en nous [...] qui revient naturellement. Des fois, j'aurais besoin d'un rafraîchissement [...]. Je vous dirais même qu'à la limite ce serait peut-être pas mauvais que cette formation-là qui ait un genre de rafraîchissement au fil des années. » ³⁸ On constate ici la **pertinence d'un certain suivi post-formation**. La question est toutefois de savoir quel genre de suivi est le plus approprié pour favoriser le développement de ce genre de compétence.

II. L'utilité réflexive-directe des formations en développement personnel

Lorsqu'il est question de formation en développement personnel, l'utilité se mesure souvent en fonction des nouvelles attitudes ou des nouvelles sensibilités des participants et des participantes. Elles les amènent à aborder leur travail différemment, les changements sont subtils, mais parfois très importants. Ce fut le cas pour cette personne qui a participé à une formation visant à l'aider à mieux assumer ses responsabilités. Cette formation lui a permis **d'accroître sa confiance en soi et l'a amenée à participer de manière plus active aux discussions du conseil d'administration** où elle siège. La citation qui démontre comment cette confiance en soi s'est traduite dans son comportement :

« Des fois j'ai des idées, puis je le sais que mon idée est bonne, mais ça ne passe pas tout le temps, bien là je prends plus position, peut-être que ça va arriver que ça ne soit pas accepté, mais au moins je vais avoir été au bout de mon idée. [...] Avant je n'aurais peut-être pas osé faire ça, je me disais : « Ah ben là ça passera pas ». Mais à cette heure, je vais plus au bout de mes explications. »

Similairement, une formation sur les types de personnalité, qui a pour objectif de favoriser une communication plus efficace en permettant aux participants de mieux se comprendre et de mieux comprendre les autres, a **sensibilisé une participante à prendre « le temps d'écouter plus et d'analyser plus les réactions des autres »**. ³⁹ Au final, elle considère que la formation l'a « améliorée » et qu'elle lui a appris « à **prendre le temps de réfléchir** » et « **d'analyser les situations** » avant de s'exprimer. ⁴⁰

Ces formations ont amené une autre participante à porter **davantage attention aux types de personnalité qu'elle rencontre dans les groupes qu'elle anime** :

« En atelier, mettons si je demande quelque chose, ça va toujours être mes extravertis qui vont répondre en premier, mais tu sais faut que maintenant j'aille chercher mes intravertis pour qu'ils puissent parler eux autres aussi. [...] [Avant] Je voyais ça plus, « bon lui il est gêné, on le forcera pas », mais tu sais quand je leur donne le temps

³⁷ Entrevue 58

³⁸ *Idem*

³⁹ Entrevue 56

⁴⁰ *Idem*

d'assimiler la question, puis [que je] leur donne le temps de répondre après, ça va bien »⁴¹

Pour une autre répondante, la formation a eu pour effet **d'approfondir son analyse des types de personnalité**. En effet, la formation lui a permis de revisiter des notions qu'elle peut appliquer dans le cadre des tests de personnalité qu'elle utilise dans le cadre de son travail.⁴²

III. Conclusion sur l'utilité des formations en développement personnel

Il est intéressant de noter que les connaissances acquises lors des formations touchant au développement personnel ont **toutes un lien direct avec des situations de travail** auxquelles les participants et participantes doivent faire face.

Outre l'utilité réflexive de ces formations, qui est généralement la première forme d'utilité à laquelle on pense lorsqu'on traite du développement personnel, elles ont une utilité pratique bien concrète. Cela dit, les entrevues semblent indiquer que **l'utilité pratique des connaissances acquises diminue avec le temps**. Ce phénomène peut être dû au fait que les formations répondent à un **besoin ponctuel des participants** et qu'une fois le problème réglé l'utilité des connaissances est moins ressentie. Toutefois, il a été possible de voir que **certaines pratiques jugées utiles se laissent emporter par le brouhaha du quotidien**. Dans ces cas, il semble qu'un certain **suivi post-formation peut s'avérer pertinent**. La question est de savoir quelle forme ce suivi doit prendre.

FORMATION PORTANT SUR LES ENJEUX SOCIAUX ET POLITIQUES

La thématique de formation portant sur les enjeux sociaux et politiques traitent de lois, de problèmes ou de phénomènes sociaux qui touchent spécifiquement le secteur de l'action communautaire et l'économie sociale.

Parmi les personnes interviewées dans le cadre de l'enquête, celles qui ont participé aux formations portant sur les enjeux sociaux et politiques sont **unaniment d'accord (100 %) pour dire que les savoirs transmis lors de ces formations sont plutôt utiles**. **Trois des quatre répondants (75 %) ont répondu avoir été en mesure de mettre en application les connaissances acquises**. Plus encore, **l'ensemble des répondants et des répondantes (100 %) estiment que les organisations pour lesquelles ils travaillent ont bénéficié de leur participation à la formation**.

⁴¹ Entrevue 47

⁴² Entrevue 15

I. L'utilité réflexive-directe des formations sur les enjeux sociaux et politiques

Les formations sur les enjeux sociaux et politiques permettent aux personnes de prendre conscience ou de se sensibiliser à différents éléments qui touchent leur travail. Par exemple, les personnes qui ont participé à des formations ayant pour objectif de démystifier l'approche communautaire et ses enjeux ont insisté sur le fait qu'elles les ont aidées à situer leur travail personnel par rapport à l'ensemble du mouvement communautaire. Ainsi, une participante qui en était à ses premières armes dans le mouvement mentionne que la formation lui a permis de **dresser un « portrait de l'approche communautaire »**⁴³.

Une autre participante explique comment la formation a enrichi sa compréhension du mouvement communautaire : « [...] Personnellement ça m'a servi de savoir où ce qu'on est, où ce qu'on va, de où ce qu'on vient [...] ça me permet de mieux expliquer, exemple à mon entourage, qu'est-ce que c'est un organisme communautaire, comment c'est parti, pourquoi qu'on est là, ça me permet de mieux expliquer mettons dans quoi je travaille. »⁴⁴ Par ailleurs, elle nous explique comment ces connaissances lui ont permis de **contribuer à la réflexion de son organisation par rapport à différents enjeux** : « Ça me permet d'être plus éclairée face aux décisions qu'on prend, je te parle vraiment par rapport à la mobilisation [...] ça me permettait de mieux saisir pourquoi on prenait ces décisions là puis, de où ce que ça allait nous amener, de où ce que on voulait aller en tant que [mouvement] communautaire ». ⁴⁵

II. L'utilité pratique-indirecte des formations sur les enjeux sociaux et politiques

Les formations sur les enjeux sociaux et politiques peuvent parfois déboucher sur des changements insoupçonnés en termes de pratique. Suite à une formation portant sur les lois qui affectent les personnes ayant un problème de santé mentale, une participante a **changé sa façon d'intervenir**. Comme elle nous l'explique, la formatrice a **insisté sur l'aspect positif de certains symptômes de la maladie mentale** et sur la possibilité d'intervenir auprès de personnes à partir de ceux-ci. Par exemple : « [...] quelqu'un qui est trop « stické », angoissé, pour que les choses soient toujours parfaites, bien là on peut demander à ces personnes là de s'en servir pour des affaires où on a besoin de beaucoup de précision ». ⁴⁶ Cette approche l'a amenée à revoir sa façon de faire et à trouver des nouveaux moyens pour « valoriser » les usagers auprès de qui elle intervient.

III. Conclusion sur l'utilité des formations sur les enjeux sociaux et politiques

Les entrevues portant sur les formations qui traitent d'enjeux sociaux et politiques démontrent comment elles contribuent à enrichir la réflexion des participants et des participantes par rapport à différents sujets qui touchent leur travail. Comme il a été possible de le constater, elles peuvent leur permettre de participer plus activement aux décisions de

⁴³ Entrevue 34

⁴⁴ Entrevue 30

⁴⁵ *Idem*

⁴⁶ Entrevue 54

l'organisation ou encore de perfectionner certaines de leurs façons de faire, et ce, même si ce n'était pas l'objectif initial de la formation.

FORMATIONS PORTANT SUR LA GESTION FINANCIÈRE

Cette dénomination regroupe des formations en gestion financière qui s'adressent aux administrateurs et aux travailleurs du mouvement communautaire, plus spécifiquement les personnes occupant des postes de direction ou de coordination. Pour l'essentiel, il s'agit de formations sur les notions de base utilisées dans les états financiers des organisations. Malheureusement, il a été impossible de rejoindre un répondant de l'économie sociale pour ce type de formation. Par ailleurs, une formation portait sur l'utilisation d'un logiciel comptable.

Sur les 4 personnes interviewées en lien avec ces formations, trois (3) considèrent que les savoirs transmis leur sont plutôt utiles. Au niveau de la mise en application des connaissances, seulement **2 personnes ont répondu avoir été en mesure de mettre en pratique les connaissances acquises.** Paradoxalement, **l'ensemble des répondants (4), même celui qui n'a pas trouvé les savoirs véhiculés utiles, estime que l'organisation a bénéficié de la formation.**

I. L'utilité pratique-directe des formations en gestion financière

Sur le plan pratique, les formations ont permis aux personnes qui y ont participé de s'approprier un certain nombre de **bonnes façons de faire en matière de gestion financière.** Ainsi, une participante déclare que la formation est à la base de « tout ce qu'on a fait comme changements au niveau administratif. [...] On n'avait rien de fait, c'était un organisme qui était comme une relance, si on veut. [...] On partait à zéro, donc on y a appris la bonne base. [...] On a **appris comment faire un budget** et par où partir »⁴⁷.

Par ailleurs, un répondant soutient que la formation lui a permis de **mieux jouer son rôle d'administrateur en posant de meilleures questions et en assurant un meilleur suivi** par rapport aux finances de l'organisation où il oeuvre :

« [...] Avant je regardais ça (les finances de l'organisation) sommairement, à cette heure je surveille plus [...]. Parce que j'ai appris que c'était ma responsabilité en tant que membre du C.A.. La seule manière que je peux le mettre en application, c'est par la vérification, parce que je ne suis pas trésorier, mais ça été bon parce que je pose beaucoup plus de questions, puis même y en a [...] deux autres, je pense, qui ont suivi le cours puis eux autres aussi il posent plus de questions qu'avant. Avant ça on était portés à dire ben ils ont raison, mais! (rires) »⁴⁸.

Aussi, grâce aux formations, une participante a trouvé une **nouvelle personne-ressource pour effectuer la mission d'examen de son organisation** ce qui lui a permis

⁴⁷ Entrevue 43.

⁴⁸ Entrevue 42.

d'économiser des sommes substantielles⁴⁹. Sur une autre note, cette répondante dit **être mieux outillée pour discuter de certaines notions financières avec les membres de son conseil d'administration.**

II. L'utilité réflexive-directe des formations en gestion financière

Les formations ont contribué à sensibiliser les personnes qui y ont participé à l'importance d'une bonne gestion financière. Rappelons ici le témoignage d'une participante citée en début de chapitre. Celle-ci explique que la formation lui a permis de **prendre conscience de l'importance de la gestion financière**. Plus précisément, la formation lui a permis de comprendre « que les décisions de la direction sont directement reliées au budget et aux finances ».⁵⁰ Finalement, une participante explique que la formation lui a permis de mettre à jour certaines connaissances « en les mettant plus en **lien avec le communautaire** »⁵¹.

III. Conclusion sur l'utilité des formations en gestion financière

Les entrevues réalisées dans le cadre de l'enquête démontrent que les formations en gestion financière contribuent à faire en sorte que les personnes qui y participent accordent de l'importance à la gestion financière et les sensibilisent à la réalité du milieu communautaire. Du point de vue de la pratique, les activités de formation ont contribué à l'essor des bonnes pratiques de gestion. Finalement, elles ont aidé certaines personnes à mieux assumer leur rôle dans l'organisation où elles travaillent, ce qui a favorisé, selon les répondants, l'amélioration de ces dernières.

FORMATIONS PORTANT SUR L'INTERVENTION / L'ANIMATION

Les formations regroupées sous la thématique de l'intervention/animation portent sur l'animation de groupe, sur la relation d'aide, sur diverses stratégies ou principes d'intervention. Essentiellement, elles visent à outiller les intervenants afin qu'ils puissent améliorer leurs interventions en contextes individuel ou de groupe.

Ces formations sont **généralement (94,7 %) considérées comme étant plutôt utiles par les répondants** de l'enquête. **Plus de 78,9 % des répondants ont dit avoir été en mesure de mettre en application les connaissances qu'ils y ont acquises.** Plus encore, **84,2 % des personnes interviewées estiment que les formations ont été bénéfiques pour leur organisation.**

⁴⁹ Entrevue 37.

⁵⁰ *Idem.*

⁵¹ Entrevue 43.

I. L'utilité pratique-directe des formations en intervention/animation

Les formations portant sur l'intervention/animation ont eu des retombées très concrètes chez certains des répondants. En effet, elles en ont amenés à **modifier sensiblement leur manière d'intervenir dans certaines situations**. Par exemple, les personnes qui ont participé aux formations portant sur l'intervention en situation de crise ont appris à adapter leurs interventions afin qu'elle soient « plus adéquates ». Un participant explique que la formation lui a permis de savoir si son intervention était à la fois « efficace » et « sécuritaire ». En ce sens, la formation lui a permis **d'acquérir « les connaissances nécessaires pour une intervention plus efficace, plus effective, lorsqu'on rencontre une situation de crise »**⁵². Par ailleurs, il note que la formation a été utile pour l'organisation, car elle a débouché sur l'élaboration et la mise en place d'une nouvelle procédure d'intervention qui vise à faire face à ce genre de situation. Dorénavant, lorsqu'il pressent avoir à intervenir avec des personnes qui présentent un niveau de dangerosité plus élevé, il « [...] s'assure d'appeler un collègue pour lui dire : « Salut, je suis à telle adresse, avec telle personne, [...] si tu vois que je ne te rappelle pas dans 20 minutes, 15 minutes, rappelle-moi, puis je vais te dire par téléphone, juste par un OK ou *tout est beau*, si je suis correct ou si je sens que je suis en danger. » »⁵³

Une autre participante rend compte de comment elle a utilisé les connaissances acquises lors de la formation pour « recadrer des situations »⁵⁴. La formation lui a permis de **mieux intervenir face à des personnes qui font preuve d'agressivité**. Par exemple, face à une personne qui « monte le ton », la formation lui a appris « comment lui dire de baisser le ton, sur quel ton on lui dit, qu'est-ce qu'on lui dit à cette personne là pour l'amener à baisser le ton ».⁵⁵ Par ailleurs, elle explique que la formation l'a amenée à être moins tolérante et à « fixer très rapidement ses limites » vis-à-vis les comportements agressifs.

Similairement, une autre participante souligne que suite à sa participation à une formation portant sur l'intervention en situation de crise, elle a été amenée « à développer une analyse de la personne quand elle rentre (dans l'établissement), quand elle vient faire ses activités, on supervise un peu plus, quand il y a quelqu'un qui ne va pas bien [...] pour pas qu'on en arrive à ce que ça se détériore ».⁵⁶

Les formations en intervention/animation ont permis aux participants et aux participantes de **mieux intervenir auprès des personnes qui sont aux prises avec des problématiques particulières**.

Par exemple, une personne qui a participé à une formation portant sur l'intervention dans le domaine de la santé mentale explique qu'elle l'a amené à développer une toute nouvelle approche. La formation lui a permis de **mieux comprendre le processus de rétablissement et l'importance de miser sur les forces des personnes** visées par l'intervention. Ainsi, la formation l'a **outillé pour qu'il soit en mesure de mieux cibler**

⁵² Entrevue 13

⁵³ *Idem.*

⁵⁴ Entrevue 39

⁵⁵ *Idem.*

⁵⁶ Entrevue 17

« **les forces de chacun pour mieux les faire avancer** ». Suite à la formation, dit-il, « on a trouvé un processus de questionnement [...] pour qu'il se rende compte par lui-même de ses forces ». Ceci fait en sorte de favoriser l'implication de la personne visée par la démarche d'intervention⁵⁷.

Une autre personne explique comment la formation qu'elle a suivie l'a aidée dans son intervention auprès des personnes fragilisées :

« Dans le fond, c'est des outils qu'on est allé chercher. Des manières de discuter avec eux, voir davantage comment les aider quand on n'est peut-être pas la bonne ressource pour eux. [...] Tu sais on est une organisation en entrepreneuriat, mais il faut adapter notre message avec la clientèle. Ça nous a permis de recadrer un petit peu le message qu'on doit dire, comment le dire quand ils ne sont pas à la bonne place ou comment faire pour ne pas les décourager... détecter un petit peu la vraie raison pour laquelle ils sont ici. »⁵⁸

Les formations peuvent en effet contribuer à aider les participants et les participantes à **mieux évaluer les personnes auprès de qui ils interviennent**. Les participantes aux formations portant sur les manipulateurs relationnelles estiment que, depuis la formation, elles sont plus en mesure de reconnaître les manipulateurs⁵⁹.

Par ailleurs, les formations peuvent aider les participants et les participantes à mieux **composer avec les émotions qu'ils sont susceptibles de vivre lors de leurs interventions**. La formation a amené l'un d'eux à se remémorer certaines situations et à se dire : « la prochaine fois, au lieu de garder ça en dedans de moi, les émotions que j'ai par rapport à tel type d'intervention [...], je l'amène en rencontre d'équipe ou je vais cogner à la porte de mon collègue »⁶⁰. Plus encore, ces formations apprennent aux intervenants et aux intervenantes à **utiliser leurs émotions pour améliorer leur intervention**. En ce sens, une participante explique que la formation l'a amenée à être plus à l'écoute de ses émotions. Selon elle, être à **l'écoute de ses émotions lui permet d'être « encore plus aidant[e], meilleur[e] dans l'intervention ou encore de faire des interventions peut-être plus spécifiques »**. Afin d'illustrer ses dires, elle propose l'exemple suivant : « Mettons que j'ai une adolescente en suivi, mettons à l'a des propos, puis ça me fait vivre quelque chose, bien c'est sûr que je peux lui refléter pour aller valider si c'est bien ça qu'elle veut me dire. »⁶¹

Sur une note plus pratico-pratique, une personne ayant participé à une formation sur l'animation de groupe se rappelle avoir appris comment rendre ses **présentations PowerPoint « plus claires et plus percutantes »**. Suite à la formation, elle a donc retravaillé les présentations utilisées dans le cadre des différents ateliers qu'elle offre.

Finalement, l'utilité pratique-directe ne se mesure pas toujours à l'aune de changements dans la pratique des participants. Parfois, la formation vient simplement **consolider la pratique des organisations en clarifiant certaines notions et en validant certaines pratiques**.

⁵⁷ Entrevue 53

⁵⁸ Entrevue 50

⁵⁹ Entrevues 5 et 14

⁶⁰ Entrevue 44

⁶¹ Entrevue 32

Par exemple, une participante explique comment la formation lui a permis d'éclaircir certaines notions se rapportant à la confidentialité des dossiers, soit de déterminer « qu'est-ce qui est confidentiel et jusqu'à quel point ça l'est ». ⁶² Ces informations ont alimenté les discussions qui avaient cours au sein de l'organisation à l'époque et elles ont fait en sorte que certains des changements de pratique envisagés à l'époque n'ont pas eu lieu. Ainsi la formation est venue « consolider des façons [de faire] qu'on avait déjà, au lieu de faire faire des changements qui n'auraient pas été dans le bon sens ». ⁶³

II. L'utilité réflexive-directe des formations en intervention/animation

En outre, la réflexion suscitée par les activités de formation ont amené les participants et les participantes à **prendre conscience de l'importance de la communication non-verbale et de l'écoute**. Même si elle n'applique pas directement les techniques d'analyse transmises lors de la formation sur le comportement non-verbal, une présidente de conseil d'administration explique qu'elle porte davantage attention aux réactions des autres membres du conseil lorsqu'elle anime. Similairement, une participante explique que la formation en animation de groupe n'a pas vraiment influencé ses pratiques d'animation, mais qu'elle l'a sensibilisée à l'écoute et à la dynamique de groupe : « Au niveau de l'animation de groupe, c'est pas beaucoup... mais [petits rires en réfléchissant] [...] c'était plus d'écouter les autres, de voir comment ça se passait dans la réunion, de voir si tout le monde embarque ou si tout le monde embarque pas ». ⁶⁴ Par ailleurs, un participant explique que la formation en animation de groupe l'a sensibilisé à l'écoute en l'amenant à prendre conscience d'une de ses faiblesses « On a une période lors des discussions où on veut gagner à tout prix et convaincre à tout prix et, des fois, on oublie d'écouter [...] j'ai encore cette faiblesse là, mais j'en suis conscient » ⁶⁵.

Finalement, les formations en intervention ont amené à saisir **l'importance des émotions dans l'intervention**. Une participante explique que les émotions constituent la « clé pour vraiment comprendre un problème et aller jusqu'au fond ». Selon elle, être à l'écoute de ses émotions permet d'aller « plus vite plus rapidement à la solution ».

III. L'utilité pratique-indirecte des formations en intervention/animation

Parfois, l'utilité pratique des formations portant sur l'intervention/animation n'est pas directement liée au contenu de la formation. Par exemple, une participante explique qu'elle a **repris les techniques de « brainstorming » utilisées par le formateur lors de la formation** afin d'aider son équipe de travail à réfléchir à différents sujets. Or, cet élément n'était **pas formellement un élément de contenu, mais une méthode pédagogique du formateur réutilisée par la participante** en contexte de travail.

Dans d'autres circonstances, **l'utilité pratique de la formation se manifeste dans la vie personnelle des personnes**, plutôt que dans le cadre professionnel visé par la formation.

⁶² Entrevue 23

⁶³ *Ibid.*

⁶⁴ Entrevue 48

⁶⁵ Entrevue 29.

Une participante explique comment la formation a changé sa relation avec ses enfants. **Sensibilisée à l'importance de faire confiance à l'autre**, elle a été amenée à se dire qu'elle devait faire davantage confiance à ses enfants : « Je me suis dit : « je peux leur faire confiance », ils savent c'est quoi la solution, puis je vais les laisser aller, ça l'a aidé beaucoup dans ma famille ». ⁶⁶

Ce dernier exemple démontre bien comment la formation contribue non seulement au développement professionnel de la personne mais aussi à son développement global.

IV. Conclusion sur l'utilité des formations sur l'intervention/animation

En somme, on constate que les formations portant sur l'intervention/animation ont eu un effet positif sur la pratique des personnes et des organisations qui y ont participé. En effet, celles-ci se montrent mieux outillées pour faire face à différentes situations ou encore pour intervenir auprès d'usagers vivant avec des problématiques spécifiques. Si les formations ont permis à certaines personnes d'acquérir des techniques ou des trucs très pratiques, elles ont permis à d'autres de simplement consolider certaines de leurs façons de faire. Par ailleurs, il s'avère que les formations en intervention/animation ont contribué à sensibiliser les participants et les participantes à l'importance d'écouter l'autre et d'utiliser ses émotions dans le cadre de différentes interventions. Finalement, il semble que l'utilité de ces formations peut se faire ressentir dans des domaines qui dépassent la vie professionnelle.

FORMATIONS PORTANT SUR LES NOUVELLES TECHNOLOGIES

La thématique *nouvelle technologie* comprend seulement deux formations : une portant sur les réseaux sociaux et l'autre portant sur l'utilisation du logiciel PowerPoint. Ces deux formations ont été considérées comme étant **plutôt utiles**. Aussi, les personnes interviewées ont été **en mesure de mettre en application les connaissances acquises**. Plus encore, elles estiment que **les organisations pour lesquelles elles travaillent ont bénéficié de la formation qu'elles ont suivie**.

I. L'utilité pratique-directe des formations portant sur les nouvelles technologies

Les nouvelles technologies sont en constante évolution et la formation permet aux organisations de se tenir à jour et de découvrir les nouveaux moyens technologiques disponibles. Un participant explique que la formation qu'il a suivi lui a permis de **bonifier sa pratique en matière de communication sur les réseaux sociaux**. Il explique que la formation lui a permis de clarifier comment l'organisation pouvait utiliser ces moyens de communication. Même s'il utilisait déjà certains réseaux sociaux de l'Internet, la formation lui a permis de **découvrir des « petits trucs sur Facebook »** « [...] il nous montrait comment publier nos affaires pour faire de la promotion [...] mettons quand on a des promotions, des affaires comme ça, on peut les afficher là dessus, si on a des activités, comme si on faisait un

⁶⁶ Entrevue 45

petit tirage, bien on le marquait là »⁶⁷. Plus encore, la formation l'a amené à **découvrir une nouvelle plateforme** pour accroître son réseau de contacts professionnels : « En fait, ça nous fait connaître plus encore, puis notre monde qui nous suivait déjà, ils nous retrouvaient là dessus en plus ».⁶⁸

II. L'utilité pratique-indirecte des formations portant sur les nouvelles technologies

L'autre personne interviewée quant aux formations portant sur les nouvelles technologies explique qu'elle n'a pas eu l'occasion de pratiquer beaucoup les notions apprises lors de la formation. En fait, elle n'a pas utilisé le logiciel PowerPoint depuis la formation. Cela dit, la formation a fait en sorte qu'elle est aujourd'hui « [...] **plus à l'aise dans la façon dont on avait d'aller chercher de l'information dans l'ordinateur**, j'ai découvert des choses que j'avais jamais utilisées avant [...] ».⁶⁹ Très peu expérimentée en matière d'informatique, cette participante a **appris quelques notions rudimentaires** qu'elle a utilisées dans d'autres logiciels dont elle se sert plus fréquemment.⁷⁰

III. Conclusion sur l'utilité des formations sur les nouvelles technologies

Compte tenu que seulement deux entrevues portaient sur des formations touchant aux nouvelles technologies, il est évident que les résultats de l'enquête ne peuvent espérer rendre compte de manière exhaustive de l'effet de ce genre d'activités. Cela dit, les résultats de l'enquête laissent entendre que l'effet des formations varie significativement en fonction de l'expérience préalable des participants et des participantes. Dans un cas, la formation est venue bonifier des pratiques existantes. Dans l'autre, elle a permis à une personne inexpérimentée d'acquérir des connaissances de base en informatique qui lui sont aujourd'hui utiles dans son travail, et ce, même si elle n'utilise pas vraiment le logiciel qui faisait l'objet de la formation.

FORMATION PORTANT SUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Les formations sur la gestion des ressources humaines portent sur les conditions de travail, les dynamiques d'équipe, la gestion de conflits et la gestion du personnel. **L'ensemble des personnes interviewées considèrent ces formations comme étant plutôt utiles**. Cela dit, seulement **50 % des répondants et des répondantes ont été en mesure de mettre en application les connaissances qu'elles ont acquises**. Ils sont un peu plus, soit **66,7 %**, à **considérer que leur organisation a bénéficié de la formation** suivie.

I. L'utilité pratique-directe des formations en gestion des ressources humaines

⁶⁷ Entrevue 22

⁶⁸ *Idem.*

⁶⁹ Entrevue 46

⁷⁰ *Idem.*

Les formations ont aidé les participants et les participantes à **mieux comprendre les éléments fondamentaux qui régissent la gestion des ressources humaines**. En effet, une personne explique que la formation sur les conditions de travail lui a « donné des **notions précises de ce que c'est les conditions de travail**, de ce que ça comprend finalement ». ⁷¹ Ainsi, la formation lui a permis d'**acquérir les connaissances nécessaires pour entreprendre l'élaboration d'une politique de conditions de travail** pour l'organisation au sein de laquelle elle travaille. En outre, la formation l'a initiée à un ensemble de **bonnes pratiques de gestion des ressources humaines**, notamment en ce qui a trait à **la consultation des employés et à la gestion des horaires**. Depuis la formation, elle travaille en effet à accroître la circulation de l'information, notamment, dans le but d'augmenter la motivation du personnel. Elle note d'ailleurs que cette mesure est « très appréciée ». ⁷² Au niveau de l'horaire de travail : « On a assoupli l'horaire aussi, ça c'est un point que j'avais ramassé durant votre formation. [...] Ça permet de nous adapter davantage aux besoins [du personnel] puis on est en train de réviser ça, ça s'en vient là, avec le printemps on va rereviser l'horaire [...] on va le faire avec le personnel ». ⁷³

Les participants et participantes aux activités de formation ont été chercher **différentes techniques en vue d'accroître la cohésion de leur équipe de travail**. Ainsi une personne explique que suite à une formation portant sur le travail d'équipe, elle a réalisé des **activités avec les membres de son équipe de travail sur la vision** qu'ils avaient de l'organisation. L'objectif de ces exercices était d'amener l'équipe à développer une « vision commune » de l'organisation. ⁷⁴ Aussi, lorsqu'elle a eu « à échanger avec une autre personne sur le travail à réaliser [...] » elle a « utilisé un tout petit peu les techniques » que la formatrice leur avait enseignées : « Je vérifiais et je revalidais avec la personne pour être sûre qu'elle avait bien compris, comme elle [la formatrice] le proposait. » ⁷⁵

Il semble que ces formations permettent aux participants de faire face à des situations difficiles qui se présentent en matière de gestion des ressources humaines. Une participante explique comment la formation sur les normes du travail et la responsabilité des employeurs l'a aidée à **gérer le congédiement d'une personne** avec qui il y avait des difficultés :

« En sachant, justement, qu'il faut que tu montes un dossier, tu sais par rapport à l'employé, [...] il faut que tu avertisses la personne de manière verbale, ensuite de manière écrite et puis tu fais toujours ça avec des témoins autour de toi quand tu rencontres la personne, quand tu lui remets les documents, tu en fais des photocopies, tu gardes ça dans un dossier que tu montes tranquillement, jusqu'à en arriver au congédiement ou au départ volontaire de la personne. Donc, c'est ça là, je n'aurais pas su comment gérer cette situation là si je n'avais pas suivi la formation. » ⁷⁶

Finalement, une participante explique que la formation qu'elle a suivie lui a permis d'**acquérir des techniques pour mieux gérer les conflits interpersonnels au sein de son équipe de travail**. Ainsi, elle encourageait les membres de l'équipe de travail à se parler, « au lieu de

⁷¹ Entrevue 49.

⁷² *Idem.*

⁷³ *Idem.*

⁷⁴ Entrevue 3

⁷⁵ *Idem.*

⁷⁶ Entrevue 9

tout de suite aller voir la direction générale », lorsqu'il y avait des éléments de frictions. Elle ajoute que lorsqu'elle a eu à gérer certaines situations conflictuelles, elle a utilisé les techniques proposées lors de la formation, soit : « aller chercher l'information des deux [personnes impliquées] et qu'elles ne se sentent pas agressées par rapport à ce que je leur apportais, mais vraiment de l'apporter de façon constructive ».⁷⁷

II. L'utilité réflexive-directe des formations en gestion des ressources humaines

Les informations transmises lors des activités de formation permettent aux participants et aux participantes **d'approfondir leur connaissance du secteur d'activité dans lequel ils oeuvrent**. Par exemple, une formation sur les conditions de travail a permis à une participante de prendre connaissance des façons de faire qui prédominent au sein des organisations du secteur de l'action communautaire et de l'économie sociale. Ainsi, les statistiques portant sur les conditions de travail dans les organismes communautaires l'ont amenée à prendre conscience des éléments à améliorer au sein de l'organisation pour laquelle elle travaille : « C'est le fun d'avoir des renseignements précis comme ça [...] c'est vraiment clair, puis ça nous dit que c'est important qu'on procède, qu'on se structure. Exemple : l'évaluation de la personne salariée... on a des améliorations à faire de ce côté là »⁷⁸. Elle considère que « [...] c'est motivant de dire : « bon ben écoutez, y a pas juste nous autres [...] on a peut-être raison de penser à investir à ce niveau là ».⁷⁹

Les formations en gestion des ressources humaines qui sont offertes aux organisations de l'action communautaire et de l'économie sociale permettent de les sensibiliser à certains principes d'action qui sont propres au secteur. Ainsi, les formations leur permettent de prendre conscience de **l'importance de la congruence qui doit exister entre les politiques de l'organisation, sa mission, ses valeurs et sa vision de l'avenir**⁸⁰. Aussi, les formations insistent beaucoup sur **l'importance de la participation des différentes instances de l'organisation**. Par rapport à une formation qu'elle a suivie, une participante explique : « Ça m'a encore plus ouverte, parce que je pense que je l'étais déjà, à aller chercher la vision, le point de vue des autres personnes de l'équipe [...] »⁸¹.

Finalement, les formations contribuent à **alimenter la réflexion des participants et des participantes sur leurs façons de faire**. Par exemple, une participante explique qu'elle n'a « rien appris [...] Sauf que la façon dont elle [la formatrice] l'a approché [le contenu] ça a juste fait des liens entre des choses que je savais déjà, puis ça m'a permis de voir les choses différemment ».⁸²

⁷⁷ Entrevue 3

⁷⁸ Entrevue 49

⁷⁹ *Idem.*

⁸⁰ *Idem.*

⁸¹ Entrevue 3.

⁸² Entrevue 7

III. Conclusion sur l'utilité des formations en gestion des ressources humaines

Ce qui précède permet de constater que les formations offertes aux organisations du secteur de l'action communautaire et de l'économie sociale leur permettent d'acquérir des notions fondamentales en matière de gestion des ressources humaines. Par ailleurs, elles outillent les participants et les participantes pour qu'ils puissent composer avec des situations délicates, par exemple les conflits interpersonnels ou le congédiement.

Sur une autre note, on voit que les formations ont pour effet de sensibiliser les participants et les participantes aux valeurs qui sont propres au secteur de l'action communautaire et de l'économie sociale. Ainsi, les formations permettent d'approfondir la réflexion des participants et des participantes sur les façons de faire et de consolider certaines de leurs pratiques.

FORMATIONS PORTANT SUR LA VIE ASSOCIATIVE

La thématique vie associative regroupe des formations qui traitent des rôles et des responsabilités des administrateurs. Il est à noter que **l'ensemble (100 %) des personnes interviewées considèrent ces formations comme étant plutôt utiles**. Aussi, ils ont **tous (100 %) été en mesure de mettre en application les connaissances qu'ils y ont acquises**. De même, ils **jugent tous (100 %) que la formation a été utile à l'organisation** pour laquelle ils oeuvrent.

I. L'utilité pratique-directe des formations sur la vie associative

Les formations portant sur la vie associative permettent aux personnes qui y participent de **mieux assumer leur rôle au conseil d'administration**. « La formation, dit candidement une des participantes interviewées, m'a permis de mieux fonctionner dans mes fonctions ». Elle lui a permis d'avoir une « [...] **meilleure connaissance du fonctionnement, des responsabilités, des devoirs et des droits** ». ⁸³

Similairement, un répondant explique que la formation lui a permis d'être plus « à l'aise pendant les réunions » ⁸⁴. La formation l'a **outillé pour faire face à différents problèmes susceptibles d'être soumis au conseil d'administration** : « Lorsqu'il y a un problème qui s'applique, [...] tu vas voir tes notes puis tu reviens puis t'es plus à l'aise [...] de discuter et de solutionner des problèmes. [...] Dans la formation aussi il te montrait des solutions à des problèmes que tu pourrais avoir, qu'on n'a pas nécessairement eus, mais ça donne de la latitude, tu sais ». ⁸⁵

Par ailleurs, une des personnes interviewées explique que les connaissances acquises lors de ces formations, notamment en ce qui a trait aux droits et aux pouvoirs des administrateurs, ont permis de **départager les responsabilités qui incombent à ces derniers de celles de**

⁸³ Entrevue 28

⁸⁴ Entrevue 55

⁸⁵ *Idem*.

la direction générale. Ainsi, elle explique qu'aujourd'hui, « les rôles sont plus définis » et que cela a permis à l'organisation de **repartir « sur des bases saines »**.⁸⁶

Finalement, une personne mentionne que la formation l'a **rassurée par rapport au fonctionnement de l'organisation où elle était impliquée** : « Je me suis aperçue qu'on avait un bon fonctionnement, que chacun tenait son rôle, que l'organisation était droite dans sa façon d'agir [...]. Donc pour moi c'est juste venu me dire, « bon maintenant j'ai des balises, si jamais il arrive quelque chose je peux m'y référer » ». ⁸⁷ De fait, elle explique qu'elle s'est référée aux connaissances qu'elle a acquises lorsque l'organisation a entrepris une **révision de ses règlements généraux** : « [...] je suis allée regarder c'est quoi la bonne façon de faire, puis regarder ça dans mon document théorique, mon cartable que j'ai sur cette formation là ». ⁸⁸ Dans la section suivante de l'analyse, il sera d'ailleurs possible de constater que les documents de formation sont un des facteurs importants qui favorisent la mise en application des connaissances.

II. Conclusion sur l'utilité des formations sur la vie associative

En définitive, on constate que les formations portant sur la vie associative ont amené les participants et les participantes à développer des connaissances quant aux rôles et aux responsabilités des administrateurs. Ces savoirs leur permettent de mieux assumer leurs fonctions au sein du conseil d'administration. Par ailleurs, ils se sentent plus outillés pour faire face aux problèmes qu'ils sont susceptibles de rencontrer. Finalement, on constate que les formations ont eu des répercussions positives sur le fonctionnement des organisations en orientant certaines décisions se rapportant à la vie associative de celles-ci ou encore en modifiant certaines façons de faire.

FACTEURS FAVORISANT ET NUISANT À LA MISE EN APPLICATION DES CONNAISSANCES

La présente section du rapport examine les facteurs qui favorisent et ceux qui nuisent à la mise en application des savoirs transmis lors des différentes activités de formation. En outre, cette section permettra de constater comment le développement des compétences est influencé par différents éléments s'y rapportant, soit : 1) la thématique de formation; 2) le format des formations; 3) le type de participants; 4) le temps écoulé entre l'enquête et la formation; 5) le contexte organisationnel.

THÉMATIQUE DE FORMATION ET MISE EN APPLICATION DES CONNAISSANCES

Le tableau suivant rend compte, pour chacune des thématiques, de la proportion des répondants et des répondantes ayant affirmé avoir été capables de mettre en application des connaissances acquises lors des activités de formation.

⁸⁶ Entrevue 38

⁸⁷ Entrevue 35

⁸⁸ *Idem.*

Tableau 1 : La mise en application des connaissances en fonction de la thématique de formation

Thématique de formation	# de mises en application	% de mises en application
Développement organisationnel	10/12	83,3 %
Développement personnel	6/7	85,7 %
Enjeux sociaux et politiques	3/4	75 %
Gestion financière	2/4	50 %
Intervention/animation	15/19	78,9 %
Nouvelles technologies	2/2	100 %
Ressources humaines	3/6	50 %
Vie associative	5/5	100 %
TOTAL	46/59	Moyenne = 77,9 %

On constate que le taux moyen de mises en application des connaissances est assez élevé (77,9 %). Ceci laisse entendre que **la thématique des formations offertes entre 2010 et 2014 a, en soi, peu influencé la mise en pratique des connaissances.**

Par rapport à l'ensemble, deux thématiques de formation font moins bonne figure : Gestion financière (50 %) et Ressources humaines (50 %). Pour autant, la pertinence des activités portant sur ces thématiques ne doit pas être remise en cause. En effet, 3 des 4 personnes qui n'ont pas été en mesure de mettre en pratique les connaissances transmises lors des formations considèrent que ces dernières leur ont été plutôt utiles. Par ailleurs, l'analyse qualitative des données démontre que ce sont surtout des facteurs reliés au contexte organisationnel et au type de participants qui ont nui à la mise en application de ces formations.

Au final, **rien ne laisse croire que des thématiques de formation particulières sont davantage susceptibles de mener à une mise en application des connaissances.**

I. Facteurs facilitant la mise en application des connaissances se rapportant aux thématiques des formations

Si la thématique de formation ne semble pas avoir, en soi, d'influence sur la mise en application des connaissances, les personnes interviewées ont insisté sur le fait que les **sujets de la formation étaient adaptés à leur réalité.** Ainsi, un participant relate : « Quand on voyait qu'il y avait une logique dans la proposition et que on voyait aussi que la proposition

dans la formation ça s'appliquait à notre organisme; il y avait comme une identification avec les propos de la formation ».⁸⁹

II. Facteurs nuisant à la mise en application des connaissances se rapportant aux thématiques des formations

À l'inverse de ce qui apparaît au point précédent, **l'inadéquation entre le sujet de la formation et la réalité des participants** peut nuire à la mise en application des compétences. Par exemple, une participante explique qu'elle n'a pas mis en application les techniques d'écoute active qui lui ont été transmises parce qu'elles ne correspondent pas au type d'intervention qu'elle doit réaliser dans le cadre de son travail. « Tu sais, les personnes viennent ici faire des ateliers créatifs, ils viennent placoter. [...] C'est plus à se parler entre-eux-autres qu'ils vont les régler leur problèmes, ils vont trouver des solutions [...] c'est un peu plus ça que : *moi je suis là et j'écoute*. Tu sais, j'écoute pareil, c'est sûr qu'à l'occasion je vais intervenir, mais pas directement ».⁹⁰

FORMAT DES FORMATIONS ET MISE EN APPLICATION DES CONNAISSANCES

Le prochain tableau présente la proportion de mises en application des connaissances en fonction du format des activités de formation.

Tableau 2 : La mise en application des connaissances en fonction du format des activités de formation

Format	# de mises en application	% de mises en application
Formation avec accompagnement personnalisé	4/5	80 %
Formation avec suivi planifié	1/2	50 %
Formation d'une demi-journée	7/8	87,5 %
Formation d'une journée	26/36	78,8 %
Formation sur plus d'une journée	8/8	100 %
TOTAL	46/59	Moyenne = 79,3 %

Le **taux moyen de mises en application des connaissances de 79,3 %** ne permet pas de dire qu'un format de formation a de meilleurs résultats qu'un autre.

Afin d'apprécier l'importance du format de formation sur la mise en application des connaissances, il faut se tourner vers l'analyse des données qualitatives recueillies lors des entretiens téléphoniques.

⁸⁹ Entrevue 8

⁹⁰ Entrevue 2

I. Facteurs facilitant la mise en application des connaissances se rapportant aux formats des formations

L'analyse des données permet de constater l'importance des éléments suivants : 1) l'approche pratique et interactive utilisée par les formateurs; 2) les outils transmis lors des activités de formation; 3) l'accompagnement post-formation.

L'approche utilisée par les formateurs est un facteur qui favorise la mise en application des connaissances. Ainsi, les personnes interviewées insistent pour dire que l'aspect pratique et concret des formations favorise la mise en application des formations. Les formations dans lesquelles on a recours à des **exemples et à des mises en situation concrets** semblent en effet contribuer positivement à la mise en application des connaissances. Une participante raconte comment les activités que la formatrice leur a fait faire l'ont aidée à intégrer les savoirs transmis lors de la formation : « [...]Elle nous a fait faire comme des jeux de rôle, ça été très dynamique puis ça ça permettait aussi au niveau de la compréhension d'intégrer des notions ». ⁹¹ Ce genre d'activité favorise l'interaction entre les participants, les participantes et le formateur et, de ce fait contribue, selon les personnes interviewées, à faciliter la mise en application des connaissances. ⁹²

Un participant dénote que la compétence du formateur facilite la mise en application des connaissances, car « Il nous **donne plein d'idées**. À chaque phrase, il sort une nouvelle idée, alors ces idées-là, comme je te dis, t'es prends, tu prends ce qui fait ton affaire, puis tu peux l'appliquer, tu peux travailler dessus, etc. ». ⁹³ Cela dit, la mise en application des connaissances semble être d'autant plus facile que les outils qui sont transmis par le formateur sont simples à mettre en application : « C'est sûr que la formation était vraiment hyperintéressante, la formatrice était vraiment motivée et motivante, puis c'était des bons outils précis. [...] Ce n'était **pas juste du théorique** et qui était difficile à comprendre, au contraire ça nous a donné beaucoup **d'exemples très concrets, pratico-pratiques** puis ça ça l'aide aussi. » ⁹⁴ Similairement, une autre participante explique que ce qui a aidé à la mise en application des connaissances c'est que la formation donnait « [...] des **trucs simples**, ce n'était pas des patentés à ne plus finir où ça prenait plus de temps à les mettre en action qu'à les faire ». ⁹⁵

Les outils transmis aux participants lors des activités de formation constituent l'élément le plus souvent mentionné par les personnes interviewées comme favorisant la mise en application des connaissances. Plusieurs personnes ont mentionné comment les outils ont facilité la compréhension et la mise en application du contenu de formation. Ainsi, une participante explique : « [...] les outils qui nous ont été remis lors de la formation c'était vraiment facilitant [...] il y avait un **document assez exhaustif** de son contenu puis ça ça vraiment facilité la compréhension. » ⁹⁶ Un autre participant explique comment les outils qu'il a reçus ont accéléré la mise en application des connaissances : « **De pouvoir déjà utiliser, dans le cartable qu'on a eu, certaines grilles d'analyse [...] ça l'a**

⁹¹ Entrevue 15

⁹² Entrevues 19 et 33

⁹³ Entrevue 19

⁹⁴ Entrevue 3

⁹⁵ Entrevue 4

⁹⁶ Entrevue 32

déjà beaucoup aidé. Donc, il y avait déjà un outil d'intervention qui a permis d'accélérer le tout. »⁹⁷ Lorsque confrontés à certaines situations, plusieurs ont dit **réviser leur cahier de formation afin de trouver des solutions aux problèmes auxquels ils font face.**⁹⁸ Par ailleurs, notons que **les outils transmis lors des activités de formation, notamment les cahiers de formation, jouent un rôle important dans la transmission des connaissances à l'intérieur des organisations.** Plusieurs font circuler les cahiers au sein de leur organisation afin de partager les savoirs avec leurs collègues. À titre d'exemple, une participante raconte qu'après chaque formation « on fait un retour en équipe puis on raconte grosso modo ce qu'on a appris, ce qu'on en retire, les liens qu'on a faits avec l'organisme, puis on met toujours nos notes à la disponibilité de chacun qui voudrait les lire et approfondir. »⁹⁹

Finalement, il semble que l'accompagnement personnalisé offert après certaines formations ait aidé certains participants à mettre en application les connaissances qui leur ont été transmises. Une participante ayant eu droit à un de ces accompagnements est formelle, les consultations privées après la formation, « c'est un plus ». Selon elle, « on approfondit plus quand [le consultant] vient nous rencontrer, c'est plus spécifique à nous. [...] ça permet aussi de faire une rétrospective du cours et de l'actualiser à ta réalité là. »¹⁰⁰

II. Facteurs nuisant à la mise en application des connaissances se rapportant aux formats des formations

La recherche a permis d'identifier comment le format des formations est susceptible de nuire à la mise en application des connaissances qui y sont transmises. Parmi les facteurs identifiés, on dénote deux éléments qui font écho aux facteurs facilitants présentés précédemment. D'abord, les répondants ont insisté sur **l'importance de l'arrimage entre le contenu de formation et les besoins spécifiques** des participants. Ensuite, ils ont expliqué comment **le manque d'exercices pratiques** lors des activités de formation peut nuire à la mise en application des connaissances. Par ailleurs, ils ont souligné qu'il était souhaitable d'avoir **un outil de formation suffisamment détaillé** pour permettre aux participants de s'y replonger et de se rafraîchir la mémoire. Finalement, les entrevues ciblent un autre facteur qui se rapporte au **suivi post-formation**. Par exemple, une participante explique : « Tu sais, après la première [journée de formation], tu as des questions, [...] après là, tu as le goût d'avoir plus. J'étais avec une autre personne du centre, puis elle vivait la même chose aussi, elle aurait aimé ça... »¹⁰¹

TYPES DE PARTICIPANTS ET MISE EN APPLICATION DES CONNAISSANCES

Dans le prochain tableau, on présente la proportion de mises en application des connaissances en fonction du type de participants ayant assisté aux activités de formation.

⁹⁷ Entrevue 53

⁹⁸ Entrevues 28 et 32

⁹⁹ Entrevue 33

¹⁰⁰ Entrevue 21

¹⁰¹ Entrevue 45

Tableau 3 : La mise en application des connaissances en fonction du type de participants aux activités de formation

Type de participants	# de mises en application	% mises en application
Les participants proviennent tous de la même organisation	6/7	85,7 %
Les participants proviennent d'organisations différentes	40/52	76,9 %
TOTAL	46/59	Moyenne = 81,3 %

Le **taux moyen de mises en application des connaissances de 81,3 %** ne permet pas de dire s'il est préférable de privilégier des groupes homogènes ou mixtes. Ceci est d'autant plus vrai que **l'échantillon analysé comporte seulement 7 formations regroupant des personnes provenant exclusivement du même organisme.**

L'analyse qualitative des données met toutefois en évidence l'importance de ce facteur sur la mise en application des connaissances.

I. Facteurs facilitant la mise en application des connaissances se rapportant au type de participants

Lors des entrevues téléphoniques, plusieurs répondants et répondantes ont souligné qu'ils avaient **apprécié participer à une activité de formation avec un ou plusieurs de leurs collègues.** Ils ont d'ailleurs insisté pour dire que cela avait **contribué à faciliter la mise en application des connaissances.** Le témoignage suivant représente bien le point de vue de plusieurs des personnes interviewées :

« En étant toute l'équipe, ça, moi j'ai trouvé ça super là. Parce que **tout le monde entendait la même chose,** puis après ça ça facilitait les discussions entre nous. Tu sais des fois quand c'est juste un ou deux employés qui vont à une formation et qu'ils essaient de ramener ça, ce n'est pas tout le monde qui ont la même perception non plus. Fait que je trouve que ça l'a amené des discussions le fun avec les employés[...] ».¹⁰²

Si le fait d'être avec des collègues lors des activités de formation a été identifié comme un facteur qui favorise la mise en application des compétences, il est à noter que **le fait de participer à des formations avec des personnes qui proviennent d'une autre organisation n'a pas été identifié comme un facteur nuisible.** Au contraire, **l'échange avec les autres participants semble être assez apprécié**¹⁰³.

¹⁰² Entrevue 16

¹⁰³ Entrevues 33 et 19.

TEMPS ET MISE EN APPLICATION DES CONNAISSANCES

Le tableau suivant présente la proportion de mises en application des connaissances en fonction de l'année où la formation s'est déroulée.

Tableau 4 : La mise en application des connaissances en fonction de l'année des formations

Année	# de mises en application	% mises en application
2010-2011	2/4	50 %
2011-2012	9/12	75 %
2012-2013	14/18	77,8 %
2013-2014	21/25	84 %
TOTAL	46/59	71,7 %

La sous-représentativité des formations offertes en 2010-2011 fait en sorte qu'il est **impossible d'utiliser les données quantitatives présentées ci-dessus pour rendre compte du lien entre le temps écoulé et la mise en application des connaissances.**

Toutefois, l'analyse qualitative des entrevues permet de constater comment les éléments se rapportant au temps sont susceptibles de nuire à la mise en application des connaissances transmises.

I. Facteurs nuisant à la mise en application des connaissances se rapportant à la dimension temporelle des formations

L'enquête permet de constater que **le temps qui s'écoule après la tenue d'une activité de formation influence négativement la mise en application des connaissances.** Plusieurs des personnes interviewées ont souligné qu'**avec le temps ils ont tendance à oublier ce qu'ils ont appris lors de la formation.** Par exemple, une participante ayant assisté à une formation en gestion du temps se souvient très bien de certains petits trucs qui avaient été abordés lors de l'activité, mais comme elle l'explique : « [...] tranquillement pas vite dans le brouhaha du quotidien, à un moment donné, on finit par arrêter de les faire ces petits trucs-là puis même de les oublier ». ¹⁰⁴

Selon une autre participante, **le problème** « [...] **c'est qu'on fait une formation et on ne donne pas de suite** ». Cela dit, **elle ne juge pas qu'un suivi avec le formateur aurait été utile**, « le suivi il aurait vraiment dû se faire à l'interne. [...] S'il y avait eu un *leader* de ça, la personne qui a initié cette idée-là, je pense que c'est cette personne-là qui aurait fallu qui fasse : « Bon ben ok, on revient, on en a sorti quoi de ça? » et de faire un plan d'action suite à ça ». ¹⁰⁵

¹⁰⁴ Entrevue 4

¹⁰⁵ Entrevue 7

Il est à noter qu'aucun des facteurs favorisant la mise en application qui ont été identifiés par les personnes interviewées n'était directement en lien avec la dimension temporelle de la formation. Cela dit, il apparaît **important de bien planifier les activités de formation pour qu'elles se déroulent à des moments de l'année qui favorisent leur mise en application**. En effet, un participant ayant assisté à une formation sur la planification annuelle explique qu'il aurait été utile d'avoir la formation avant le mois de mars, car il pense qu'à ce moment-là « [...] tout le monde était déjà sur le plan d'action »¹⁰⁶.

CONTEXTE ORGANISATIONNEL ET MISE EN APPLICATION DES CONNAISSANCES

Les entretiens téléphoniques ont permis de constater **l'importance du contexte spécifique des organisations sur la mise en application des compétences**. En effet, on retrouve, parmi les facteurs favorisant et nuisant à la mise en application des connaissances, différents éléments qui se rapportent au contexte dans lequel l'organisation évolue.

I. Facteurs facilitant la mise en application des connaissances se rapportant au contexte organisationnel

Le contexte organisationnel est souvent à l'origine des besoins de formation des personnes interviewées. Confrontées à des situations ou à des problématiques particulières, elles se tournent vers la formation pour être en mesure d'y faire face. Par exemple, une participante explique qu'elle a suivi une formation sur l'équilibre émotionnel parce qu'elle vivait des problèmes avec ses collègues.¹⁰⁷ Une autre personne ayant participé à une formation sur l'intervention en situation de crise abonde dans le même sens : « Si je suis allée suivre cette formation-là c'est que le besoin était là. »¹⁰⁸

Dans la même veine, **vivre des situations qui sont propices à l'utilisation de certains savoirs acquis lors d'une activité de formation contribue grandement à favoriser leur mise en application**. Ainsi, une participante explique que l'organisation des célébrations entourant le quinzième anniversaire de son organisation a été l'occasion pour elle de mettre en application certaines connaissances acquises lors d'une formation suivie un an auparavant.¹⁰⁹ Similairement, un participant explique que sa participation au sein du conseil d'administration lui a permis de mettre en application les connaissances qu'il a acquises. Comme il le dit si bien : « Plus on s'en sert, plus on devient efficace. »¹¹⁰

Finalement, on dénote que l'ouverture des partenaires aux nouvelles façons de faire peut contribuer à faciliter la mise en application des connaissances. Par exemple, un participant explique avoir participé à une formation avec un de ses partenaires. Depuis, les deux

¹⁰⁶ Entrevue 8

¹⁰⁷ Entrevue 24

¹⁰⁸ Entrevue 39

¹⁰⁹ Entrevue 36

¹¹⁰ Entrevue 29

organisations ont adopté l'approche d'intervention préconisée par la formation, ce qui a permis, comme le répondant le dit si bien, « de cogner deux fois sur le clou ». ¹¹¹

II. Facteurs nuisant la mise en application des connaissances se rapportant au contexte organisationnel

L'absence de situations propices à l'utilisation des savoirs transmis lors d'une formation a souvent été mentionnée comme étant un des défis à leur mise en application. Par exemple, une personne ayant participé à une formation portant sur la construction d'un plan de communication explique qu'il est difficile de garder en tête les connaissances acquises lors de cette formation, car « [...] **on n'a pas à s'en servir à tous les jours**, on n'est pas des spécialistes en communication justement, **c'est à des moments précis qu'on a besoin de mettre en application nos connaissances**, mais ce n'est pas le propre de notre travail, donc des fois il faut remonter dans le temps, il faut s'en souvenir, il faut revenir dans nos notes. » ¹¹² Comme une des personnes interviewées le raconte, **c'est lorsqu'on est confronté à la situation qu'on est en mesure d'effectuer un passage du contenu théorique à la pratique** : « La différence, c'est quand tu apprends des choses en formation c'est monsieur, madame X, puis quand tu mets ça en application, bien il y a un nom, puis une histoire, puis une personne en arrière de ça. » ¹¹³

La nature du travail effectué par l'organisation peut faire en sorte qu'il soit difficile de mettre en application certaines des connaissances acquises lors des formations. À ce chapitre, une participante ayant assisté à une formation sur les enjeux de l'action communautaire explique :

« Ça m'aurait tellement servi dans un centre d'éducation populaire. Là, je pense que ça aurait vraiment été Wow! J'aurais pu prendre plein de choses de cette formation-là puis le mettre en application puis le partager [...]. [Tandis que ce que je fais,] c'est des rencontres plus ponctuelles, dans un cadre qui est légal [...] ça l'a vraiment pas place à pouvoir amener des discussions par rapport à des enjeux comme l'approche communautaire et tout. » ¹¹⁴

Le partage des rôles et des responsabilités au sein des organisations peut également faire en sorte qu'une personne ait de la difficulté à mettre en application des savoirs qui lui ont été transmis lors d'une activité de formation. Par exemple, une personne interviewée a expliqué qu'elle n'a pas vraiment utilisé le logiciel PowerPoint suite à sa formation, car l'organisation emploie un agent de communication qui s'occupe de créer ce genre de présentation. ¹¹⁵ Une autre personne raconte que, suite à la formation, elle n'a pas eu beaucoup d'occasions d'animer des rencontres. Malgré la formation, elle se sent encore « gênée » et préfère laisser l'animation aux « gens qui ont plus d'expérience ». ¹¹⁶

¹¹¹ Entrevue 53

¹¹² Entrevue 41

¹¹³ Entrevue 9

¹¹⁴ Entrevue 30

¹¹⁵ Entrevue 46

¹¹⁶ Entrevue 48

Par ailleurs, les personnes interviewées ont identifié la résistance au changement comme un élément nuisant à la mise en application des connaissances. Le témoignage qui suit démontre bien que cette réticence à adopter des nouvelles façons de faire peut venir des personnes qui travaillent pour l'organisation ou encore des usagers de cette dernière.

« [...] Le client est pas toujours intéressé à s'impliquer dans cette approche-là, tu sais on est *crinqué*, on sait que ça peut être positif [...] ce qui est un peu plus dur, c'est le fait de faire valoir la validité ou l'utilité de ce processus-là à nos clients. [...] Il y a quand même une petite résistance au changement de nos intervenants[...] c'était au début, ils voyaient plus cette grille d'analyse-là comme une augmentation de leur charge de travail, mais ça s'est estompé avec la première utilisation, c'est l'inconnu-là. »¹¹⁷

Finalement, plusieurs répondants et répondantes ont souligné comment le manque de ressources financières et de ressources humaines nuisait à la mise en application des connaissances acquises lors des activités de formation. Par exemple, une participante explique que la « peur de manquer d'argent » les a amenés à retarder la mise sur pied de leur fondation.¹¹⁸ Une autre personne explique comment le manque de ressources humaines et financières l'amène à retarder la mise à jour de son site Web.¹¹⁹ Par ailleurs, plusieurs ont indiqué que l'important taux de roulement dans le personnel et les administrateurs des organisations est un défi important à la mise en application des connaissances acquises lors des activités de formation.¹²⁰

CONCLUSION SUR LES FACTEURS FAVORISANT ET NUISANT À LA MISE EN APPLICATION DES CONNAISSANCES

La recherche-action a permis de cerner un certains nombre de facteurs qui favorisent ou qui nuisent à la mise en application des connaissances acquises lors des différentes activités de formation. Ces éléments se rapportent soit à la thématique ou au format des formations, soit au type de participants, à l'aspect temporel de la formation ou encore au contexte organisationnel dans lequel les participants et les participantes évoluent.

Le tableau qui suit résume les principaux facteurs identifiés lors de l'enquête.

¹¹⁷ Entrevue 53

¹¹⁸ Entrevue 31

¹¹⁹ Entrevue 19

¹²⁰ Entrevues 3, 12, 16, 18 et 38.

Tableau 5 : Facteurs favorisant et nuisant à la mise en application des connaissances

Facteurs favorisant la mise en application des connaissances	Facteurs nuisant à la mise en application des connaissances
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Outils transmis lors des activités; ✓ Ouverture au changement; ✓ Formation adaptée à la réalité; ✓ Approche de formation concrète et pratique; ✓ Plus d'une personne de l'organisation qui y participe; ✓ Échange avec les participant.e.s; ✓ Accompagnement post-formation; ✓ Contexte de l'organisation; ✓ Opportunité de mettre les notions en application; ✓ Trucs simples à mettre en application; ✓ Besoin concret; ✓ Collaboration des partenaires; ✓ Leadership au sein de l'organisation. 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Partage des responsabilités avec le CA; ✗ Période où la formation a été donnée; ✗ Roulement de personnel; ✗ Manque de ressources humaines et financières; ✗ Arrimage du contenu avec la situation spécifique de l'organisation; ✗ Peu d'opportunités de mise en application; ✗ Les impératifs du quotidien prennent le dessus; ✗ Diversité des problématiques rencontrées; ✗ Besoin de plus de détails dans les outils; ✗ Résistance au changement; ✗ Besoin davantage de mise en pratique.

Afin d'optimiser le développement des compétences, il est nécessaire, d'une part, de développer des pratiques de formation qui tablent sur les facteurs qui favorisent la mise en application des connaissances, d'autre part, il faut trouver des moyens susceptibles d'amenuiser l'effet négatif des facteurs défavorables identifiés lors de l'enquête.

Or, l'objectif de la deuxième phase de l'enquête est précisément de cibler les meilleurs moyens à mettre en place en matière de développement des compétences.

OPTIMISER LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES : QUELQUES PISTES D'INTERVENTION

Ce chapitre analyse les données qualitatives recueillies lors des quatre groupes de discussion réalisés lors de la deuxième phase du projet de recherche-action. Or, les entrevues individuelles effectuées lors de la première phase de l'enquête ont permis de constater que le développement des compétences est tributaire de divers éléments qui interviennent avant, pendant et après l'activité de formation. Afin de circonscrire les meilleurs moyens à mettre en place, l'analyse explore ces différents moments du processus qu'est le développement des compétences.

La présentation des résultats procède en deux temps. D'abord, elle rend compte des meilleurs moyens à mettre en place afin d'arrimer l'offre régionale de formation aux besoins des organisations de l'action communautaire et de l'économie sociale. Ensuite, elle expose les pistes d'intervention soulevées lors des différents groupes de discussion afin de maximiser la mise en application des connaissances acquises lors des activités de formation.

ARRIMER L'OFFRE RÉGIONALE DE FORMATION AUX BESOINS DES ORGANISATIONS

Dans la première phase de l'enquête, on a pu constater l'importance d'arrimer l'offre de formation aux besoins des participants. Pour ce faire, il est crucial de bien comprendre ce que les personnes qui travaillent dans le secteur de l'action communautaire et de l'économie sociale considèrent comme étant une bonne formation. Aussi, il importe de savoir quelles informations il leur est nécessaire d'avoir pour pouvoir déterminer si une activité de formation donnée répond adéquatement à leur besoin. Afin de conclure cette section du chapitre, il sera question de ce que les acteurs régionaux peuvent faire pour que l'offre de formation réponde davantage aux besoins du milieu.

QU'EST-CE QU'UNE BONNE FORMATION?

Les personnes ayant participé aux différents groupes de discussion s'entendent généralement pour dire qu'une bonne formation doit être **adaptée à la réalité du milieu** et **répondre aux besoins spécifiques** des participants et des participantes. La bonne formation est dispensée par un **formateur dynamique** qui adopte **une approche très pratique**. Ainsi, le **contenu est facilement**

Qu'est-ce qu'une bonne formation ?

Extrait du groupe de discussion
intervenants/intervenantes

Participant 1 :

« Ça répond à un besoin spécifique de l'organisation, pour les gens qui y travaillent. Je dirais aussi [...] qu'il faut qu'on puisse l'appliquer au niveau de la pratique rapidement. »

Participant 2 :

« Je dirais aussi quand on peut repartir avec des outils [...] qu'on peut rapporter chez nous et qu'on peut relire, puis qu'on peut se dire ah oui c'est ça et qu'on puisse l'appliquer à ce moment-là. »

Participant 1 :

« [...] C'est plus concret aussi en ayant des exemples réels, [...] ça fait des liens directs avec notre pratique quotidienne. »

applicable, il est présenté à l'aide **d'exemples concrets** et de **mises en situation**. Finalement, la formation transmet aux personnes qui y assistent différents **outils qu'ils peuvent réutiliser facilement** une fois de retour au sein de leur milieu de travail.

QUELLES SONT LES INFORMATIONS NÉCESSAIRES À L'ÉVALUATION DES OFFRES DE FORMATION?

Quelles sont les informations nécessaires à l'évaluation des offres de formation ?

Extrait du groupe de discussion administrateurs/administratrices

Participant 1 :

« Je trouve ça important, qu'avant la formation, je sache exactement c'est quoi qui va avoir dans la formation. Pour ne pas aller là pour de quoi qui va m'être inutile. [...] »

Participant 2 :

« J'abonde dans le même sens que monsieur, dans ce sens que, une bonne formation c'est quelque chose qui répond à un besoin, puis souvent dans le descriptif on peut interpréter que c'est autre chose. »

Afin d'évaluer la pertinence d'une formation donnée, il importe que les offres de formation comportent un **titre évocateur** et une **description assez détaillée de la formation**.

Le descriptif de la formation doit comprendre des **objectifs précis** qui permettent aux personnes qui en prennent connaissance de savoir « la formation mène où et qu'est-ce qui sera utilisable. »¹²¹ Certains suggèrent même que l'offre de formation qui leur est transmise devrait comprendre **un plan détaillé de la formation** qui leur permettrait d'évaluer le pourcentage du contenu qui les intéresse vraiment.¹²² Il doit également faire état des **approches pédagogiques utilisées et des outils qui sont transmis lors de la formation**.

Par ailleurs, on s'attend à retrouver des **informations sur le formateur**. À ce chapitre, il est à noter que les intervenants et les intervenantes¹²³ rencontrés accordent davantage d'importance à l'expérience du formateur qu'à ses diplômes.

Finalement, l'offre de formation doit spécifier **la durée, le coût, le nombre de participants et la clientèle** à qui la formation s'adresse (type de poste, milieu de travail ou secteur d'intervention, niveau des participants).

Quant au **format de l'offre de formation** qui est diffusée au sein des organisations, on souhaite qu'il soit **synthétique (environ une page)**. Toutefois, certains souhaitent qu'une **version plus détaillée**, comprenant par exemple le plan complet de la journée de formation, soit aussi rendue disponible sur Internet.¹²⁴

¹²¹ Groupe de discussion intervenants/intervenantes

¹²² Groupe de discussion direction/coordination

¹²³ Par intervenants, il est entendu les personnes dont le travail consiste principalement à intervenir auprès des usagers de l'organisation pour laquelle elles travaillent.

¹²⁴ Groupe de discussion direction/coordination

QUE PEUVENT FAIRE LES ACTEURS RÉGIONAUX POUR QUE LEUR OFFRE DE FORMATION RÉPONDE DAVANTAGE AUX BESOINS DES ORGANISATIONS?

L'analyse des groupes de discussion permet de cerner trois pistes d'action en vue de faire en sorte que les acteurs régionaux de formation puissent mieux répondre aux besoins des organisations de l'action communautaire et de l'économie sociale.

Premièrement, il importe que les acteurs régionaux soient en mesure de **recenser les besoins des organisations en matière de formation**. D'ailleurs, ils ont été plusieurs à souligner **l'utilité des sondages** qui sont diffusés auprès des organisations du secteur de l'action communautaire et de l'économie sociale. Cela dit, certains souhaiteraient que les acteurs régionaux soient encore plus proactifs en la matière et qu'ils **aident les organisations à identifier leurs besoins de formation**, que ce soit en construisant **des outils** ou encore en allant sur le terrain **rencontrer les organisations pour analyser leurs besoins et dresser un bilan**.¹²⁵

Comment faire pour que l'offre de formation réponde davantage aux besoins ?

Extrait du groupe de discussion intervenants/intervenantes

« Les questionnaires qui nous sont envoyés aux environs du printemps là, souvent il y a quelques organisateurs de formation qui font ça, et qu'on soit capable de [dire :] « Bon ben, peut-être que j'aurais des besoins à ce niveau-là, à ce niveau-là, ou à ce niveau-là », puis monter le programme de formation comme ça, je pense que c'est un bon moyen. »

Comment faire pour que l'offre de formation réponde davantage aux besoins ?

Extrait du groupe de discussion autres salariés/salariées

« [...] Des fois, il y a des formations qui ne lèvent pas. Genre on est comme 5 au lieu de 10 minimum. [...] Ils sont 5 qui veulent suivre politique de conditions de travail sur deux jours avec telle formatrice, mais sont 5 puis elle est chère fait que ça arrivera pas. S'il y avait une banque ou un bureau central qui sait un peu [les besoins] et qui pourrait dire : « Tu en as 5 et lui en a 5, bien on va vous en ouvrir une de ça ».

Deuxièmement, les acteurs régionaux doivent **améliorer la diffusion de l'information quant aux formations offertes dans les différentes MRC**.¹²⁶ Il faut s'assurer que les organisations soient au courant des formations qui s'offrent sur le territoire. Par ailleurs, on suggère aux acteurs régionaux de **cibler les organisations qui sont particulièrement interpellées par des sujets de formation spécifiques** (ex. promouvoir une formation portant sur l'intervention avec les enfants auprès des organismes communautaires « familles » et des centres de la petite enfance).¹²⁷

Troisièmement, il faut que les acteurs régionaux **favorisent la plus grande flexibilité et la plus grande diversité possible dans l'offre de formation régionale**. Pour ce faire, ils pourraient essayer de **proposer davantage de nouvelles formations** ou encore trouver un mécanisme pour **faire en sorte que les formations sur mesure ou sur demande soient plus accessibles** pour les organisations.¹²⁸

¹²⁵ Groupe de discussion intervenants/intervenantes.

¹²⁶ Groupe de discussion administrateurs/administratrices

¹²⁷ Groupe de discussion intervenants/intervenantes

¹²⁸ Groupe de discussion autres salariés/salariées

Dans cette section du chapitre, nous présentons quelques pistes d'intervention qui ont été identifiées par les participants aux groupes de discussion afin de maximiser le développement des compétences traité lors d'une activité de formation. L'analyse permet de voir ce qui peut être fait avant, pendant et après l'activité de formation pour favoriser la mise en application des connaissances. De manière plus spécifique, on s'intéresse au rôle que peuvent avoir les outils de formation, les nouvelles technologies de l'information et des communications et le suivi post-formation dans le développement des compétences. Finalement, on se penche sur les moyens à prendre pour aider les participants à surmonter les résistances aux changements qu'ils peuvent rencontrer dans leur organisation respective.

AVANT UNE FORMATION, QU'EST-CE QUI PEUT ÊTRE FAIT POUR MAXIMISER L'IMPACT SUR LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES?

Dans la première section de ce chapitre, il a été possible de constater l'importance de dispenser des formations qui sont adaptées à la réalité du secteur de l'action communautaire et de l'économie sociale et qui répondent aux besoins spécifiques des personnes qui y participent. Dans cette optique, il apparaît opportun que les **formateurs prennent connaissance de la composition du groupe et qu'ils adaptent leur formation en conséquence.**¹²⁹

Par ailleurs, les participants aux groupes de discussion ont souligné qu'il pourrait être pertinent de faire parvenir de **petits travaux préliminaires aux participants afin qu'ils arrivent mieux préparés à la formation.** Par exemple, il peut s'agir de **lectures simples** ou d'un **questionnaire concis** à remplir avant la formation. Si ces travaux préliminaires sont considérés comme étant des éléments susceptibles de faciliter l'intégration des connaissances, il faut prendre garde à ce qu'ils ne soient pas trop exigeants. La plupart des participants s'entendent pour dire que de tels exercices ne doivent **pas prendre plus de 30 minutes.** Plus simplement encore, la préparation à la formation peut simplement prendre la forme d'un **rappel ou d'une mise en contexte**, envoyé aux participants quelques jours avant son déroulement. Il peut s'agir d'une **synthèse de la formation et des objectifs** ou encore de **l'ordre du jour de la formation.** Il est à noter que certains aimeraient **recevoir le cahier de formation en version électronique quelques jours avant la rencontre.**

Que peut-on faire avant la tenue d'une formation?

Extrait du groupe de discussion
direction/coordination

Participante 4 :

« Ça arrive des fois, dans une formation, on nous demande de réfléchir : « Nous, notre organisation comment on fait ça? » Ok, bon? Peut-être que le but c'est d'avoir la réaction à chaud [...] mais des fois d'avoir ces questionnements-là qu'on va avoir on pourrait peut-être déjà y réfléchir, peut-être en équipe [...] fait qu'on peut déjà se préparer un peu. [...] je ne dis pas 10 questions, mais une ou deux mises en situation ou des choses sur lesquelles on va avoir à réfléchir [...] »

Participante 5 :

« Peut-être aussi qu'en ayant la description, tu sais je veux dire, quand je me suis inscrite, j'ai vu de quoi qui m'intéressait, fait que là je sais déjà que pour tel sujet j'ai déjà mes questions. »

¹²⁹ Groupe de discussion direction/coordination

COMMENT MAXIMISER LA MISE EN APPLICATION DES CONNAISSANCES ACQUISES LORS D'UNE FORMATION?

Comment maximiser la mise en application des connaissances?

Extrait du groupe de discussion direction/coordination

Participant 5 :

« [...] C'est vraiment un coaching, tu sais, elle s'en vient pour telle affaire, c'est ça que tu as de besoin.

Participant 3 :

« C'est ciblé par rapport... »

Participant 5 :

« À ton expérience à toi là. [...] »

Participant 3 :

« Ça l'attache la formation. Tu vas recevoir une offre de formation puis après ça en bas c'est marqué 4 heures de coaching gratuit chez vous, Oh Calvaire! [...] »

Le sujet est là, le complément est là... t'embarques, t'embarques pas, c'est libre à toi, mais quand tu dis que quelqu'un vient chez vous pour te donner une formation de marketing à quatre heures tu dis : « Je ne peux pas manquer ça là, je ne peux pas passer à côté de ça, point final ».

Précédemment, dans ce chapitre, il a été question de l'importance d'avoir des **formations qui adoptent une approche pratique et interactive**. Certains évoquent la possibilité de mettre en place, suite à des formations données, des **espaces d'échanges entre les participants**.¹³⁰ Les **outils** qui y sont transmis sont également très importants pour la mise en application des connaissances. Selon les participants rencontrés lors des groupes de discussion, ces caractéristiques de la formation favorisent **le transfert des connaissances et permettent de surmonter la résistance de certains face aux nouvelles pratiques** qu'ils voudraient mettre en place suite à une formation donnée.

Par ailleurs, il a été question d'avoir accès à un **suivi post-formation personnalisé**. Ce genre de suivi peut toutefois prendre différentes formes. Pour des suivis plus approfondis, on semble **privilégier les suivis en personne**, c'est-à-dire que le formateur-accompagnant se déplace pour rencontrer le participant dans son organisation. Toutefois, pour des besoins plus ponctuels, un **suivi à distance** ou un **simple soutien téléphonique** peut s'avérer suffisant. Sur ce dernier point, il est à noter que certains participants souhaiteraient qu'on indique clairement quand les formateurs sont disponibles par téléphone.

QUEL GENRE D'OUTIL DOIT ÊTRE UTILISÉ POUR FAVORISER AU MAXIMUM LA MISE EN APPLICATION DES CONNAISSANCES?

L'importance des outils transmis lors des activités de formation a été maintes fois soulignée en tant que facteur qui favorise le développement des compétences.

Le cahier de formation est de loin l'outil le plus souvent mentionné par les personnes qui ont participé à la recherche-action. Il est à la fois **un outil de référence et un outil de transfert des connaissances**. En effet, plusieurs participants et participantes ont dit avoir recours au cahier afin de vérifier certaines informations. Aussi, ils utilisent le cahier de formation pour partager, avec leurs collègues, les connaissances qu'ils ont acquises.

¹³⁰ Groupe de discussion direction/coordination.

Pour les personnes rencontrées, un bon cahier de formation ne doit **pas être trop long et permettre aux participants d'y consigner des notes**. Cela dit, la **synthèse** qu'il propose doit être **assez complète** et conçue pour qu'on puisse **s'y référer de manière pratique**. En ce sens, on apprécie quand il comprend une **table des matières** et certaines **références** qui permettent d'avoir accès à des outils de travail ou à des sources d'information complémentaires. Finalement, on apprécie lorsque le cahier de formation comprend des outils qu'on peut mettre en pratique facilement ou encore qu'on peut utiliser pour expliquer la formation à ses collègues (**études de cas, modèles de documents ou grilles d'analyse, aide-mémoire, tableau-synthèse, vidéo**).

Finalement, il est à noter qu'après les formations les personnes apprécient avoir accès aux présentations PowerPoint utilisées par le formateur.

QUEL GENRE DE SUIVI EST CONSIDÉRÉ COMME ÉTANT UTILE ET À QUELLES CONDITIONS?

L'analyse des discussions permet d'opérer une **distinction entre les personnes qui ont déjà eu accès à un suivi post-formation et celles qui n'ont pas expérimenté une telle formule**. Les premiers semblent avoir tellement apprécié leur expérience qu'ils souhaiteraient bénéficier de nouveau de cette formule. Les seconds, s'ils reconnaissent le potentiel de ce genre d'accompagnement, ne ressentent pas nécessairement de besoin pour ce genre d'accompagnement. Par contre, ils aimeraient **avoir accès à quelqu'un, au téléphone** par exemple, qui pourrait répondre aux questions qu'ils se posent suite à une activité de formation donnée. Cette disponibilité des formateurs est souhaitée par tous. Par ailleurs, certaines **formes de suivis, plus générales**, ont été évoquées; par exemple, la formatrice « va nous dire : vous souvenez-vous je vous ai parlé de telle chose, bien voici un travail qui a été fait, ou voici une recherche qui a été faite dans ce sens-là ».¹³¹

Dans tous les cas, on considère que **l'accompagnement personnalisé ne doit pas être trop lourd**, quelques heures d'accompagnement semblent être considérées comme suffisantes. Certains proposent même que ce genre de suivi puisse être offert « à la carte », c'est-à-dire pour ceux qui en ressentent le besoin. Idéalement, **l'accompagnement ne doit pas avoir lieu trop longtemps après la formation**. En ce sens, **3 à 6 mois après la formation** semble acceptable. En définitive, le **type d'accompagnement post-formation devrait être déterminé par le type de formation** à laquelle il fait suite. Par exemple, un accompagnement personnalisé semble être davantage pertinent pour une formation en gestion des ressources humaines que pour une formation en gestion du temps.

¹³¹ Groupe de discussion intervenants/intervenantes

COMMENT LES TECHNOLOGIES DU WEB PEUVENT-ELLES ÊTRE UTILISÉES POUR FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES?

Les nouvelles technologies de l'information et des communications jouent un rôle de plus en plus important dans le domaine de la formation. Cours en ligne, MOOC, Wikis, sont les nouveaux outils de formation auxquels ont recours plusieurs institutions d'enseignement et entreprises. On a profité des groupes de discussion pour évaluer la pertinence de ce type d'outil pour favoriser le développement des compétences des personnes qui oeuvrent au sein du secteur de l'action communautaire et de l'économie sociale.

D'abord, il est apparu qu'il y avait **beaucoup de réticences envers les formations à distance ou encore les formations en vidéoconférence**. Pour les personnes rencontrées, ces **formations sont souvent très magistrales et l'interaction y est difficile**, malgré la technologie. D'ailleurs, plusieurs personnes avaient vécu des désagréments technologiques qui faisaient en sorte qu'elles se montraient très réfractaires à l'idée de participer à ce genre de formation.

L'attitude des personnes était beaucoup plus positive à l'égard de **courtes capsules d'information Web portant sur un sujet qui les intéresse**. Ce genre d'outil peut s'avérer être un complément intéressant à l'activité de formation ou encore constituer un bon moyen d'aborder certains sujets, car **la formule est flexible** et permet aux personnes de s'y référer quand elles en ressentent le besoin.

L'utilisation des nouvelles technologies semble être plus intéressante en matière de diffusion des outils ou des documents de formation. On propose, pour des raisons écologiques et pratiques, de **transmettre aux participants une version électronique des documents de formation avant la tenue de l'activité**. Aussi, on suggère la mise en place d'un **site d'archivage des outils de formation**. Ce genre de site permettrait, selon plusieurs, de faciliter le transfert de connaissances au sein des organisations.

COMMENT SURPASSER LES RÉSISTANCES AU CHANGEMENT ET MAXIMISER LE TRANSFERT DES CONNAISSANCES?

La résistance au changement est, plus souvent qu'autrement, reliée à un sentiment d'insécurité face à l'inconnu. Réduire autant que possible cette part d'inconnu va contribuer à faciliter la mise en application des connaissances. Ainsi, les personnes rencontrées dans le cadre des groupes de discussion ont souligné l'importance d'être **impliquées dans le choix des formations offertes** par les acteurs régionaux. Essentiellement, il s'agit de faire en sorte que les personnes visées se sentent parties prenantes de l'offre de formation.

Par ailleurs, il faut **faire en sorte que les personnes qui participent à une activité de formation soient en mesure « de la vendre » à leur équipe de travail**. En ce sens, une

Comment surpasser les résistances au changement et maximiser le transfert des connaissances?

Extrait du groupe de discussion autres salariés/salariées

Participant 3

« [Des fois un organisme de formation pourrait dire] regarde tel regroupement ou telle organisation a réussi à faire ça. [...] [On pourrait se dire] Heille ! eux ils ont réussi, pourquoi nous on ne serait pas capables. »

Comment maximiser le transfert des connaissances?

Extrait du groupe de discussion
direction/coordination

Participante 4

« Si c'est une présentation théorique, puis que moi je suis là et que je me force à faire les liens et puis à tout comprendre, tu sais, il faut que ce soit facilement transférable. tu sais parce que moi si je ne suis pas capable de le réexpliquer, ben ça sert à rien. [...] Je pense qu'il faut que ce soit adapté à notre réalité, puis à notre langage. [...] Je pense que c'est facilement transférable quand c'est facilement compréhensible pour nous et [qu'on est] capable de le réexpliquer après »

Participant 2 :

« C'est certain qu'il y a le suivi [...] bien ça m'est arrivé d'essayer de transférer, puis de me faire poser des questions par l'équipe et de dire : « J'aurais aimé ça l'avoir moi à la formation cette question-là je n'ai pas de réponse ». [...] »

« Durant la formation d'arriver avec des exemples concrets puis des mises en situation, c'est facile de répéter une histoire, ou [encore] elle est écrite, puis de la transférer. Il faut que ce soit concret. Quand c'est concret, c'est plus facilement compréhensible que quand c'est théorique »

des intervenantes rencontrées explique : « Il faut que ça soit clair qu'est-ce qu'on a à gagner [sic.]. Parce que moi, qui a suivi la formation, bien j'ai la *job* d'aller influencer les autres. Tu sais, il faut vraiment que dans ma tête concrètement [je vois] qu'est-ce que mon organisme a à gagner à appliquer ça ». ¹³² Ainsi, on suggère que les **formateurs pourraient outiller les personnes** qui assistent aux formations en leur donnant **des trucs pour partager les savoirs** auprès de leur collègues. Par exemple, il pourrait y avoir une petite **synthèse des connaissances acquises** qui se fait en fin de formation ou encore **partager certains bons coups ou des exemples concrets** susceptibles de motiver les organisations à adopter de nouvelles pratiques.

C'est donc dire que qu'il y a un lien direct entre le transfert des connaissances et la capacité à surpasser les résistances au changement. Les groupes de discussion permettent d'identifier un certain nombre d'éléments qui favorisent le partage des savoirs au sein des organisations. On constate que les **formations pratiques** qui s'appuient sur des **exemples ou des mises en situation concrets** et qui transmettent des **outils pouvant être mis en application rapidement** facilitent le transfert des connaissances et permettent de mobiliser plus aisément les différents membres d'une organisation

autour des nouvelles façons de faire que l'on tente d'implanter. Plusieurs personnes ont expliqué que le **cahier de formation est un des principaux outils de transfert de connaissances** au sein de l'organisation. Par ailleurs, il semble que **les réunions de travail hebdomadaires ou mensuelles** constituent des moments propices pour partager les savoirs acquis lors d'une formation. Finalement, on souligne que **la participation élargie de l'équipe de travail** contribue grandement à faciliter la mise en application des connaissances au sein de l'organisation.

Afin de surpasser les résistances au changement et assurer le transfert des connaissances, certains prônent la mise en place de **mécanismes de suivi interne**. Par exemple, on peut créer un comité qui se charge de faire le suivi sur la mise en pratique des connaissances acquises dans le cadre d'une formation donnée.

¹³² Groupe de discussion intervenants/intervenantes

DE LA RECHERCHE À L'ACTION : CONCERTATION DES ACTEURS RÉGIONAUX DE FORMATION

Afin de diffuser les résultats de l'enquête, le CFCM a organisé une rencontre en vue de rassembler l'ensemble des partenaires régionaux de la formation.

Étaient présents :

- Les Corporation de développement communautaire (CDC) du Centre-de-la Mauricie, de Mékinac, des Chenaux et de Trois-Rivières¹³³;
- Le Regroupement des organismes d'éducation populaire de la Mauricie (ROÉPAM);
- Le Regroupement des organismes de base en santé mentale (ROBSM)
- La Table régionale des organismes communautaires (TROC) Centre-du-Québec / Mauricie;
- Le Pôle d'économie sociale de la Mauricie;
- La Coopérative de développement régional (CDR) Centre-du-Québec /Mauricie;
- Le Comité sectoriel de main-d'oeuvre en économie sociale et en action communautaire (CSMO-ÉSAC).

La rencontre s'est déroulée en deux temps. D'abord, le CFCM a procédé à la présentation des résultats de la recherche-action ***De la formation au développement des compétences***. Une attention particulière a été portée aux facteurs facilitant et nuisant à la mise en application des connaissances ainsi qu'aux données recueillies dans le cadre des groupes de discussion, qui visaient à identifier les meilleurs moyens à mettre en place pour optimiser le développement des connaissances des personnes ayant participé à une formation.

Ensuite, le CFCM a animé une discussion sur les moyens qui pourraient être mis en place par les partenaires de la formation pour favoriser un meilleur développement des compétences au sein des organisations de l'action communautaire et de l'économie sociale.

Essentiellement, les discussions ont porté sur trois éléments:

- 1) Le sondage sur les besoins de formation des organisations de l'action communautaire et de l'économie sociale;
- 2) La mise en place d'une table de concertation sur la formation en action communautaire et en économie sociale;
- 3) La diffusion des outils de formation.

¹³³ Étaient absents : Les CDC du Haut St-Maurice et de Maskinongé, qui toutes deux ont dû annuler leur participation à la dernière minute. Un suivi a toutefois été effectué auprès d'eux suite à la rencontre.

Depuis maintenant 5 ans, le CFCM travaille en collaboration avec différents partenaires de la formation en action communautaire et en économie sociale pour réaliser un sondage régional sur les besoins de formation. **La rencontre a été l'occasion pour chacun des partenaires de s'exprimer par rapport à cette démarche.**

Si le sondage est généralement considéré comme étant utile, plusieurs le considèrent un peu long à remplir. Ainsi, on propose de l'alléger en effectuant, comme cela a été fait dans le passé, **une série de groupes de discussion dans les différents territoires** afin de mieux circonscrire les formations qui apparaissent dans le sondage. Par ailleurs, on souhaite **revoir le format du sondage afin qu'il soit plus convivial**. Afin d'encourager la **diversification de l'offre de formation**, on propose de mettre en exergue les nouvelles formations.

Le CFCM s'est dit ouvert à refaire une tournée de groupes de discussion, mais émet des doutes sur la possibilité de réaliser cet exercice avant la tenue du prochain sondage qui est prévu en février 2016. Il propose que **les regroupements intéressés consultent leurs membres et transmettent les résultats au CFCM** afin qu'il ajuste les formations offertes dans le sondage en conséquence. Le CFCM propose même de **construire un petit outil de collecte de données** pour faciliter le processus de consultation.

Globalement, cette façon de procéder semble convenir aux partenaires de la formation présents.

À ce chapitre, la rencontre a permis de préciser les intentions de chacun par rapport à la poursuite du sondage. Les CDC présentes se sont dites en accord pour continuer à diffuser le sondage à leurs membres. Le ROÉPAM et la TROC CQ/M acceptent également de transmettre le sondage à leurs membres. Au niveau de l'économie sociale, le Pôle et la CDR se disent ouverts à participer au sondage, dans la mesure où celui-ci est adapté à la réalité de leurs membres. En définitive, **la rencontre a permis au CFCM de s'adjoindre des nouveaux partenaires (ROÉPAM, TROC, CDR) pour le sondage sur les besoins de formation**. Ceci devrait permettre de cibler de manière plus précise les besoins de formation des organisations de l'action communautaire et de l'économie sociale.

Le ROBMSM, pour sa part, démontre de l'intérêt pour la démarche, mais n'est pas en mesure de confirmer sa participation pour l'instant. Il est convenu qu'il rediscutera avec le CFCM quant aux modalités du sondage et qu'il traitera de la question avec son conseil d'administration.

LA MISE EN PLACE D'UNE TABLE DE CONCERTATION SUR LA FORMATION

Afin d'assurer une plus grande cohérence de l'offre de formation et d'encourager le développement d'initiatives novatrices, il a été convenu qu'il était opportun de **créer une table de concertation sur la formation en action communautaire et en économie sociale**.

Il est entendu que le **CFCM doit agir comme coordonnateur de la table**, s'occupant de la logistique entourant les rencontres. La table de concertation se réunirait **deux fois par année, une fois avant le sondage et une fois après**. On estime que la durée des rencontres devrait être d'environ 3 heures.

On souhaite que **la première rencontre se tienne avant le prochain sondage pour en valider la forme et le contenu**. Ainsi, le CFCM s'engage à envoyer un sondage électronique pour proposer des dates aux différents partenaires.

LA DIFFUSION DES OUTILS DE FORMATION

La rencontre a permis **d'aborder la diffusion des outils de formation**. En effet, il a été question d'un système permettant aux personnes ayant participé à une formation d'avoir accès à une plateforme qui héberge les différents outils qui leur ont été transmis.

L'idée semble plaire, mais plusieurs enjeux, entourant notamment la propriété intellectuelle desdits outils, portent à réfléchir.

Faute de temps, il a été impossible de discuter adéquatement de la question lors de la rencontre.

Heureusement, c'est le genre de question qui pourra être abordée dans une des rencontres de la table de concertation sur la formation en action communautaire et en économie sociale!

CONCLUSION

Cette recherche-action dresse un bilan positif des activités de formation qui se sont déroulées entre septembre 2010 et juin 2014. L'analyse des entrevues individuelles a permis d'apprécier l'effet positif des formations sur le développement des compétences des personnes qui y ont participé. Il a été possible de constater comment ces diverses activités ont été utiles pour les participants et les participantes, tant sur le plan pratique que sur le plan de la réflexion.

Par ailleurs, la recherche-action a permis d'identifier les facteurs qui favorisent et qui nuisent à la mise en application des connaissances. Parmi ceux-ci, on dénote des éléments qui se rapportent à la thématique ou au format des formations, au type de participants, à l'aspect temporel de la formation et au contexte organisationnel dans lequel évoluent les personnes participantes. L'analyse de ces facteurs amène à constater l'importance d'intervenir à différents moments du processus de développement des compétences, c'est-à-dire avant, pendant et après la formation.

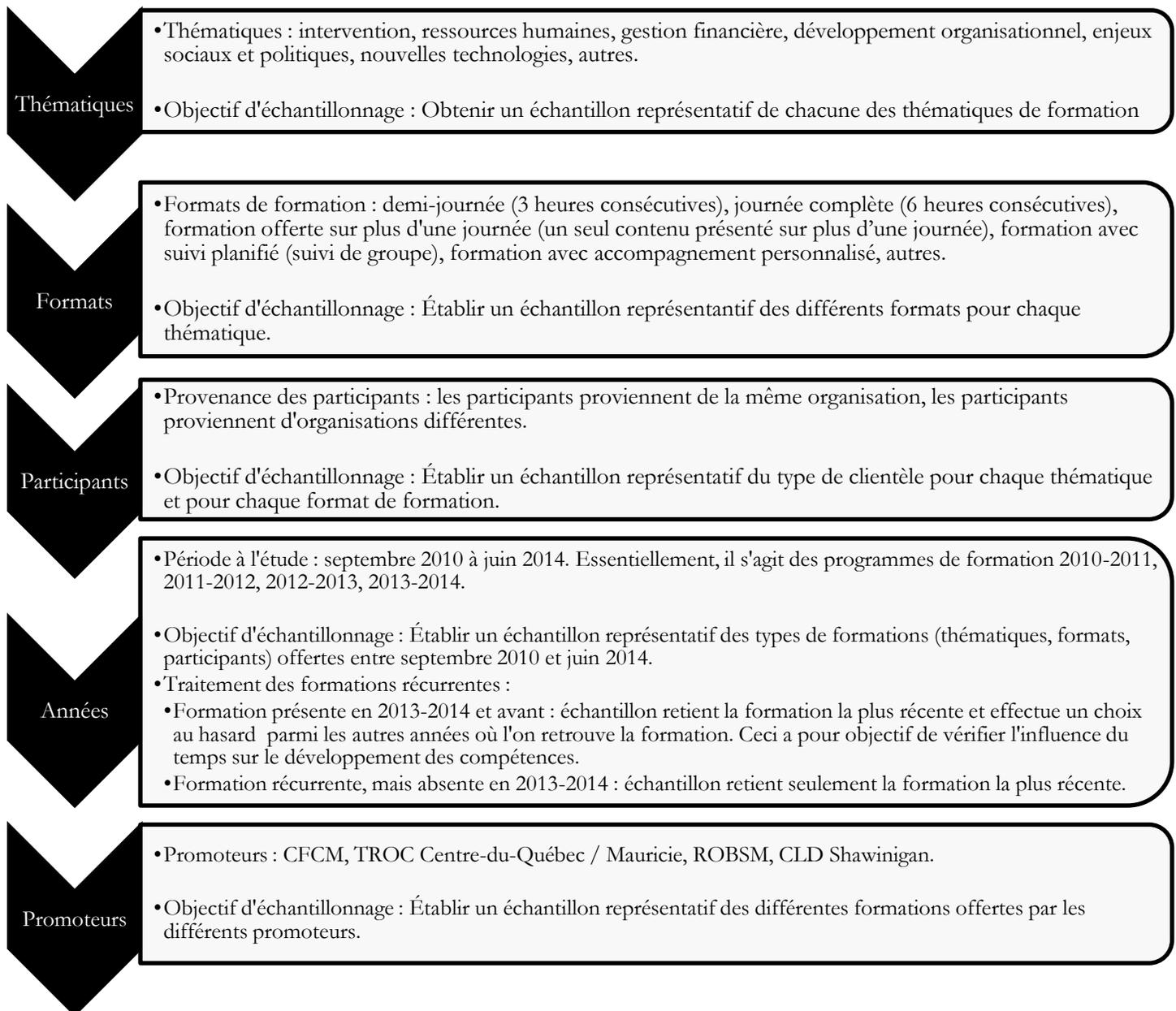
À ce chapitre, les groupes de discussion réalisés dans le cadre de la seconde phase du projet ont permis d'identifier quelques pistes d'intervention intéressantes en vue d'améliorer l'offre de formation régionale. D'ailleurs, les acteurs régionaux ont pris bonne note des éléments se rapportant à la détection des besoins de formation et à la diffusion des informations qui se rapportent aux différentes activités qui ont lieu en région. Sur une autre note, les groupes de discussion ont permis de mieux comprendre comment le format des activités et des outils de formation peut contribuer à favoriser la mise en application des connaissances. L'analyse permet également de mieux saisir les besoins en matière d'accompagnement et de suivi post-formation. Aussi, elle a permis d'explorer le potentiel des nouvelles technologies de l'information et de communication en matière de développement des compétences. Finalement, les groupes de discussion auront été l'occasion d'aborder les enjeux qui entourent le transfert des connaissances et la résistance au changement dans les organisations de l'action communautaire et de l'économie sociale.

Les constats effectués dans le cadre de cette recherche-action ont servi à orienter la réflexion des acteurs régionaux de la formation. La rencontre tenue dans le cadre de ce projet a permis de faire des avancées importantes en vue d'améliorer la détection des besoins de formation et d'accroître la concertation entre les différentes instances du territoire. Suite à cette rencontre, le sondage sur les besoins de formation sera distribué à plus large échelle, puisque de nouveaux partenaires se sont joints à la démarche. Le format du sondage sera également revu et amélioré en fonction des commentaires des partenaires. Surtout, les différents acteurs ont résolu de mettre en place une nouvelle instance de concertation dédiée à la formation des organisations de l'action communautaire et de l'économie sociale. Ce lieu d'échanges permettra de traiter de différentes questions en lien avec la formation et de poursuivre la réflexion entamée grâce au projet de recherche-action en vue de bonifier la pratique des acteurs régionaux de la formation.

ANNEXE I

PLAN D'ÉCHANTILLONNAGE

Schéma 3 : Logique d'échantillonnage



ANNEXE II

QUESTIONNAIRE POUR LES FORMATIONS AYANT PLUTÔT PLU

INTRODUCTION

Bonjour, ici Steven Hill du Centre de formation communautaire de la Mauricie. Comme convenu, je vous téléphone pour vous interviewer au sujet de la formation « NOM DE LA FORMATION » qui a eu lieu le « DATE DE LA FORMATION ». Êtes-vous toujours disposé à m'accorder trente minutes de votre temps pour que l'on discute de cette formation?

OUI : Procéder à l'entrevue.

NON : Prendre un nouveau rendez-vous

Avant de commencer l'entrevue, je tiens à vous dire que l'analyse des entrevues sera effectuée de manière à préserver votre anonymat et que les enregistrements seront effacés dès que la recherche sera terminée.

Cela étant dit, je voudrais vous demander la permission d'enregistrer notre conversation afin que je puisse contre-vérifier mes notes d'interview. Êtes-vous d'accord?

Question 1

Diriez-vous que les savoirs transmis lors de cette activité de formation vous ont été plutôt utiles ou plutôt inutiles?

Plutôt utiles

Plutôt inutiles

Question 2

Comment les connaissances acquises suite à cette formation vous ont-elles été utiles jusqu'à présent?

- ❖ Questions de relance sur les objectifs :
 - Y a-t-il d'autres éléments?
 - En quoi cette formation a-t-elle influencé votre façon d'intervenir avec les gens?
 - Comment cette formation a-t-elle influencé votre façon de communiquer avec les gens?
 - Quel effet cette formation a-t-elle eu sur votre compréhension des comportements non verbaux?

Question 3

Mettre en application les connaissances acquises lors d'une formation n'est pas toujours facile.

Est-ce qu'il vous a été possible, oui ou non, de mettre en application certaines des connaissances que vous avez acquises lors de la formation «NOM DE LA FORMATION »?

OUI

(Passez à la question 4)

NON

(Passez à la question 5)

Question 4

Suite à la formation, qu'est-ce qui a favorisé la mise en application des connaissances que vous y avez acquises?

❖ Questions de relance :

Y a-t-il d'autres éléments...
par rapport à...

- Situation de l'organisation
- Organisation du travail
- Équipe de travail
- Usagers
- Partenaires
- Technologie
- Formation (format, outils, sa thématique)

Question 5

Quels sont les défis que vous avez rencontrés dans la mise en application des connaissances que vous avez acquises lors de la formation « NOM DE LA FORMATION »?

❖ Questions de relance :

Y a-t-il d'autres éléments...
par rapport à...

- Situation de l'organisation
- Organisation du travail
- Équipe de travail
- Usagers
- Partenaires
- Technologie
- Formation (format, outils, sa thématique)

(Passez à la question 7)

Question 6

Qu'est-ce qui fait en sorte que les connaissances acquises lors de cette formation ne vous ont pas été utiles jusqu'à présent?

- ❖ Questions de relance :
 - Y a-t-il d'autres éléments...
 - par rapport à...
 - Situation de l'organisation
 - Organisation du travail
 - Équipe de travail
 - Usagers
 - Partenaires
 - Technologie
 - Formation (format, outils, sa thématique)

Question 7

Selon vous, votre organisation a-t-elle profité, oui ou non, du fait que vous ayez participé à cette formation?

OUI

NON
(Passez à la conclusion)

Question 8

Comment votre organisation a-t-elle bénéficié du fait que vous ayez participé à cette formation?

- ❖ Questions de relance :
 - Comment votre participation à cette formation a-t-elle permis à votre organisation de s'améliorer?
 - Comment votre participation à cette formation a-t-elle permis à votre organisation de revoir ses façons de faire?
 - Comment les autres personnes qui œuvrent au sein de votre organisation ont-elles bénéficié de votre participation à cette formation?

CONCLUSION

Merci du temps que vous m'avez accordé aujourd'hui. Avant de vous quitter, je voulais sonder votre intérêt pour participer à un groupe de discussion qui auraient lieu au mois de

mai sur les moyens à mettre en place pour favoriser le développement des compétences au sein des organismes communautaires et des entreprises d'économie sociale.

QUESTIONNAIRE POUR LES FORMATIONS AYANT PLUTÔT DÉPLU

INTRODUCTION

Bonjour, ici Steven Hill du Centre de formation communautaire de la Mauricie. Comme convenu, je vous téléphone pour vous interviewer au sujet de la formation « NOM DE LA FORMATION » qui a eu lieu le « DATE DE LA FORMATION ». Êtes-vous toujours disposé à m'accorder trente minutes de votre temps pour que l'on discute de cette formation?

Avant de commencer l'entrevue, je tiens à vous dire que l'analyse des entrevues sera effectuée de manière à préserver votre anonymat et que les enregistrements seront effacés dès que la recherche sera terminée.

Cela étant dit, je voudrais vous demander la permission d'enregistrer notre conversation afin que je puisse contre-vérifier mes notes d'interview. Êtes-vous d'accord?

Question 1

Même si la formation « NOM DE LA FORMATION » vous a plutôt déplu, vous nous avez dit que les savoirs transmis lors de cette activité de formation vous ont été plutôt utiles.

Nous voudrions donc savoir en quoi les connaissances acquises suite à cette formation vous ont-elles été utiles jusqu'à présent?

❖ Questions de relance sur les objectifs :

- Y a-t-il d'autres éléments?
- En quoi cette formation a-t-elle influencé votre façon d'intervenir avec les gens?
- Comment cette formation a-t-elle influencé votre façon de communiquer avec les gens?
- Quel effet cette formation a-t-elle eu sur votre compréhension des comportements non verbaux?

Question 2

Mettre en application les connaissances acquises lors d'une formation n'est pas toujours facile.

Est-ce qu'il vous a été possible, oui ou non, de mettre en application certaines des connaissances que vous avez acquises lors de la formation « NOM DE LA FORMATION »?

OUI
(Passez à la question 4)

NON
(Passez à la question 5)

Question 3

Suite à la formation, qu'est-ce qui a favorisé la mise en application des connaissances que vous y avez acquises?

- ❖ Questions de relance :
Y a-t-il d'autres éléments...
par rapport à...
- Situation de l'organisation
- Organisation du travail
- Équipe de travail
- Usagers
- Partenaires
- Technologie
- Formation (format, outils, sa thématique)

Question 4

Quels sont les défis que vous avez rencontrés dans la mise en application des connaissances que vous avez acquises lors de la formation « NOM DE LA FORMATION »?

- ❖ Questions de relance :
Y a-t-il d'autres éléments...
par rapport à...
- Situation de l'organisation
- Organisation du travail
- Équipe de travail
- Usagers
- Partenaires
- Technologie
- Formation (format, outils, sa thématique)

Question 5

Selon vous, votre organisation a-t-elle profité, oui ou non, du fait que vous ayez participé à cette formation?

OUI

NON
(Passez à la conclusion)

Question 6

Comment votre organisation a-t-elle bénéficié du fait que vous ayez participé à cette formation?

- ❖ Questions de relance :
 - Comment votre participation à cette formation a-t-elle permis à votre organisation de s'améliorer?
 - Comment votre participation à cette formation a-t-elle permis à votre organisation de revoir ses façons de faire?
 - Comment les autres personnes qui œuvrent au sein de votre organisation ont-elles bénéficié de votre participation à cette formation?

CONCLUSION

Merci du temps que vous m'avez accordé aujourd'hui. Avant de vous quitter, je voulais sonder votre intérêt pour participer à un groupe de discussion qui auraient lieu au mois de mai sur les moyens à mettre en place pour favoriser le développement des compétences au sein des organismes communautaires et des entreprises d'économie sociale.

ANNEXE III

REPRÉSENTATIVITÉ DE L'ÉCHANTILLON

Tableau 6 : Représentativité des années

Années	Proportion population	Proportion idéale	Proportion réelle de l'échantillon	Différence entre idéal et échantillon
<i>2010-2011</i>	35/168	12/59	4/59	-8
<i>2011-2012</i>	41/168	14/59	12/59	-2
<i>2012-2013</i>	49/168	17/59	18/59	+1
<i>2013-2014</i>	43/168	15/59	25/59	+10
TOTAL	168/168	58/59 ¹³⁴	59/59	N/A

Tableau 7 : Représentativité des thématiques de formation

Thématiques	Proportion population	Proportion idéale	Proportion réelle de l'échantillon	Différence entre idéal et échantillon
<i>Développement organisationnel</i>	30/168	11/59	12/59	+1
<i>Développement personnel</i>	9/168	3/59	7/59	+4
<i>Enjeux sociaux ou politiques</i>	11/168	4/59	4/59	0
Gestion financière	16/168	6/59	4/59	-2
Intervention et animation	45/168	16/59	19/59	+3
Nouvelles technologies	7/168	2/59	2/59	0
Ressources humaines	12/168	4/59	6/59	+2
Vie associative	38/168	13/59	5/59	-8
TOTAL	168/168	59/59	59/59	N/A

¹³⁴ L'inadéquation est le résultat de l'arrondissement des proportions.

Tableau 8 : Représentativité des formats de formation

Formats	Proportion population	Proportion idéale	Proportion réelle de l'échantillon	Différence entre idéal et échantillon
<i>Formations avec accompagnement personnalisé</i>	4/168	1/59	5/59	+4
<i>Formations avec suivi planifié</i>	2/168	1/59	2/59	+1
<i>Formations d'une demi-journée</i>	48/168	17/59	8/59	-9
<i>Formations d'une journée</i>	85/168	30/59	29/59	-1
<i>Formations sur plus d'une journée</i>	27/168	10/59	8/59	-2
TOTAL	166/168 ¹³⁵	59/59	59/59	N/A

Tableau 9 : Représentativité des participants

Participants	Proportion population	Proportion idéale	Proportion réelle de l'échantillon	Différence entre idéal et échantillon
Les participants proviennent d'organisations différentes	136/168	48/59	52/59	+4
Tous les participants proviennent d'une seule organisation	32/168	11/59	7/59	-4
TOTAL	168/168	59/59	59/59	N/A

¹³⁵ Des informations manquantes sur deux formations nous empêchent de catégoriser deux formations.

Tableau 10 : Représentativité des promoteurs

Promoteurs	Proportion population	Proportion idéale	Proportion réelle de l'échantillon	Différence entre idéal et échantillon
CFCM	69/168	24/59	33/59	+9
CLD Shawinigan	16/168	6/59	9/59	+3
ROBSM	22/168	8/59	7/59	-1
TROC	61/168	21/59	10/59	-11
TOTAL	168/168	59/59	59/59	N/A

ANNEXE IV

GUIDE D'ANIMATION GROUPES DE DISCUSSION

Bonjour tout le monde,

Avant de commencer, je tiens à vous remercier pour votre présence.

Je me présente, mon nom est Steven Hill, je travaille au Centre de formation communautaire de la Mauricie et c'est moi qui vais animer les discussions aujourd'hui.

Je vous rappelle que vous avez été invités pour partager votre opinion par rapport aux meilleurs moyens qui peuvent être mis en place pour favoriser le développement des compétences chez les organismes communautaires et les entreprises d'économie sociale de la Mauricie.

Avant de commencer, j'aimerais que l'on fasse un petit tour de table et que vous vous présentiez ainsi que l'organisation au sein de laquelle vous oeuvrez.

1. QU'EST-CE QU'UNE BONNE FORMATION POUR VOUS?

Relance :

Qu'est-ce qui fait que vous allez apprécier une formation?

2. LORSQUE VOUS PRENEZ CONNAISSANCE D'UNE OFFRE DE FORMATION, QUELLES SONT LES INFORMATIONS QUE VOUS SOUHAITEZ AVOIR AFIN D'ÉVALUER SI LA FORMATION RÉPOND ADÉQUATEMENT À VOS BESOINS?

Relance :

Quelles sont les informations dont vous avez besoin par rapport...?

- au contenu
- au format
- aux clientèles visées
- au formateur

3. À VOTRE AVIS, QU'EST-CE QUE LES DIFFÉRENTS ACTEURS RÉGIONAUX DE LA FORMATION PEUVENT FAIRE POUR QUE LEUR OFFRE DE FORMATION RÉPONDE DE MANIÈRE OPTIMALE À VOS BESOINS?

Relance :

Que pensez-vous des sondages portant sur la formation qui sont distribués par les différents acteurs de la formation?

4. AVANT LA TENUE D'UNE FORMATION, Y A-T-IL À VOTRE AVIS DES CHOSES QUI PEUVENT ÊTRE FAITES POUR MAXIMISER L'IMPACT DES ACTIVITÉS SUR LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES?

Relance :

Y a-t-il des choses qui pourraient être faites par les formateurs ou les organisations qui organisent les activités de formation?

Que pensez-vous de l'idée d'effectuer des travaux ou des lectures avant une formation?

5. À VOTRE AVIS, QU'EST-CE QUI POURRAIT ÊTRE FAIT POUR MAXIMISER LA MISE EN APPLICATION DES CONNAISSANCES QUI ONT ÉTÉ ACQUISES LORS D'UNE FORMATION?

Relance : Y a-t-il des choses qui peuvent être faites par ...?

1. les organisations qui organisent les formations
2. les formateurs
3. les personnes qui participent et les organisations pour lesquelles elles travaillent

6. APRÈS UNE FORMATION, QUEL GENRE DE SUIVI TROUVERIEZ-VOUS UTILE POUR FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES?

RELANCE :

Format : 1) Coaching 2) Codéveloppement 3) Relance

Temps entre formation et coaching

À quelle thématique de formation ce type de suivi s'applique-t-il?

7. À QUELLES CONDITIONS SERIEZ-VOUS PRÊTS À PARTICIPER À UNE DÉMARCHE D'ACCOMPAGNEMENT POST-FORMATION OU À UN GROUPE DE CODÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL?

Relance : rythme, nombre d'heures, banque de temps, format (par téléphone, en présence).

8. APRÈS UNE FORMATION, LES PARTICIPANTS RETOURNENT DANS LEUR ORGANISATION. À VOTRE AVIS, QU'EST-CE QUI EST SUSCEPTIBLE DE MAXIMISER LE TRANSFERT DE CONNAISSANCES AU SEIN DE L'ORGANISATION?

Relance :

Qu'est-ce qui peut-être fait par...?

1. le participant et l'organisation pour laquelle il oeuvre
2. les organisations qui organisent les formations
3. les formateurs

9. À VOTRE AVIS, QU'EST-CE QUI PEUT ÊTRE FAIT POUR AMOINDRIR LA RÉSISTANCE AU CHANGEMENT DANS LES ORGANISATIONS?

10. DANS UNE SÉRIE D'ENTREVUES QUE NOUS AVONS MENÉES SUR LA FORMATION, PLUSIEURS RÉPONDANTS ONT SOULIGNÉ L'IMPORTANCE DES OUTILS QUI LEUR SONT REMIS DANS LE CADRE DES FORMATIONS. À VOTRE AVIS, QUEL GENRE D'OUTIL DOIT ÊTRE UTILISÉ POUR FAVORISER AU MAXIMUM LA MISE EN APPLICATION DES CONNAISSANCES TRANSMISES LORS DES ACTIVITÉS DE FORMATION?

Relance :

À votre avis, quels types d'outils sont susceptibles d'être les plus utiles aux participants?

À votre avis, un bon cahier du participant, c'est quoi? (niveau d'information; profondeur du contenu; nombre de pages)

11. À VOTRE AVIS, COMMENT LES TECHNOLOGIES DU WEB PEUVENT-ELLES ÊTRE UTILISÉES POUR FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES ET LES ENTREPRISES D'ÉCONOMIE SOCIALE?

Relance :

Site d'archivage des outils de formation.

Formation à distance

Capsule d'information

12. À QUELLES CONDITIONS SERIEZ-VOUS PRÊTS À PARTICIPER À UNE FORMATION À DISTANCE?

Relance :

Format : participatif; préenregistré.

Temps : Quelle est, selon vous, la durée idéale d'une session de formation à distance?

Thématiques : Selon vous, quelles thématiques de formation se prêtent le mieux à la formation à distance?

