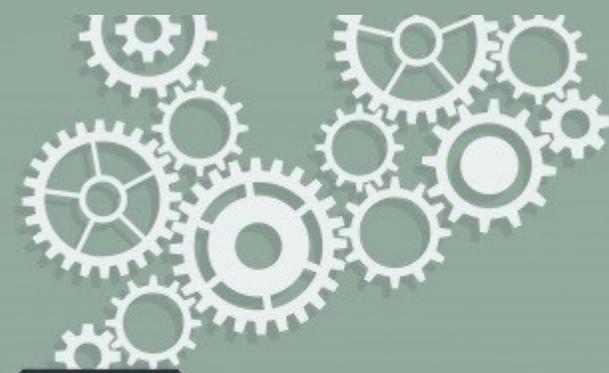


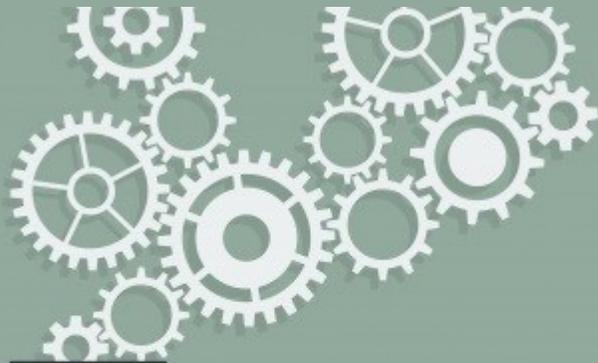


CFCM

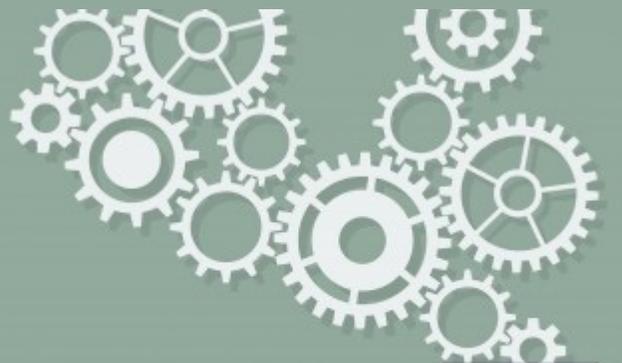
Centre de Formation
Communautaire de la Mauricie



De la formation au développement des compétences



Synthèse des résultats



Octobre 2015



TABLE DES MATIÈRES

Introduction.....	3
Population, Échantillon, portée et limites de l'étude.....	5
I. Entrevues téléphoniques.....	5
II. Groupes de discussion	6
Présentation des résultats : Phase I de la recherche - Entrevues individuelles	7
Formations portant sur le développement organisationnel.....	7
I. Utilité pratique-directe.....	7
II. Utilité réflexive-directe	8
III. Utilité pratique indirectement liée au contenu de la formation.....	8
IV. Quelques exemples de l'utilité des formations	8
Formations portant sur le développement personnel	9
I. Utilité pratique-directe.....	9
II. Utilité réflexive-directe	9
III. Quelques exemples de l'utilité des formations	9
Formations portant sur les enjeux sociaux et politiques	10
I. Utilité réflexive-directe	10
II. Utilité pratique indirectement liée au contenu de la formation.....	10
III. Quelques exemples de l'utilité des formations	10
Formations portant sur la gestion financière.....	11
I. Utilité pratique-directe.....	11
II. Utilité réflexive-directe	11
III. Quelques exemples de l'utilité des formations	11
Formations portant sur l'intervention / l'animation	12
I. Utilité pratique-directe.....	12
II. L'utilité réflexive-directe	12
III. L'utilité pratique indirectement liée au contenu des formations.....	12
IV. Quelques exemples de l'utilité des formations	13
Formations portant sur les nouvelles technologies	14
I. Utilité pratique-directe.....	14

II. Utilité pratique indirectement liée au contenu des formations	14
III. Quelques exemples de l'utilité des formations	14
Formations portant sur la gestion des ressources humaines	15
I. Utilité pratique-directe.....	15
II. Utilité réflexive-directe	15
III. Quelques exemples de l'utilité des formations	15
Formations portant sur la vie associative	16
I. L'utilité pratique-directe	16
II. Quelques exemples de l'utilité des formations	16
Synthèse des facteurs FAVORISANT et nuisant à la mise en application des connaissances	17
Présentation des résultats : Phase II de la recherche - Groupes de discussion.....	18
Arrimer l'offre régionale de formation aux besoins des organisations	18
I. Qu'est-ce qu'une bonne formation?.....	18
II. Quelles sont les informations nécessaires à l'évaluation des offres de formation?	19
III. Qu'est-ce que les acteurs régionaux peuvent faire pour que leur offre de formation réponde davantage aux besoins?	19
IV. Quelques pistes de réflexion :	19
Maximiser la mise en application des connaissances acquises lors des activités de formation.....	20
I. Avant une formation, qu'est-ce qui peut être fait pour maximiser l'impact sur le développement des compétences?.....	20
II. Comment maximiser la mise en application des connaissances acquises lors d'une formation?	20
III. Après une formation, quel genre de suivis trouveriez-vous utile et à quelles conditions?	21
IV. Quel genre d'outil doit être utilisé pour favoriser au maximum la mise en application des connaissances?	21
V. Comment les technologies du Web peuvent-elles être utilisées pour favoriser le développement des compétences?.....	22
VI. Qu'est-ce qui est susceptible de maximiser le transfert de connaissances au sein de l'organisation?	22
VII. Qu'est-ce qui peut être fait pour amoindrir la résistance au changement dans les organisations?	22

INTRODUCTION

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.

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. 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 formation², 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**. 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 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.

² Les principaux acteurs régionaux dont il est question ici sont : les Corporations de développement communautaire de la Mauricie, le Regroupement des organismes de base en santé mentale, la Table régionale des organismes communautaires de la Mauricie ainsi que le Pôle de l'économie sociale de la Mauricie. Aussi, notons que le projet a été réalisé en collaboration avec le Comité sectoriel de main-d'oeuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire.

POPULATION, ÉCHANTILLON, PORTÉE ET LIMITES DE L'ÉTUDE

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. Enfin, il s'agit de permettre au lecteur d'apprécier la portée et les limites des résultats présentés dans les prochains chapitres du rapport.

I. Entrevues téléphoniques

Le 11 décembre 2014, le Centre de formation communautaire de la Mauricie (CFCM) rencontre les principaux acteurs de la formation travaillant auprès de l'action communautaire et de l'économie sociale de la région. Entre autres, ils s'entendent sur la définition 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 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 à l'étude devaient dire si la formation à laquelle ils avaient participé leur avait plutôt plu ou, si tel n'était pas le cas, si elle leur avait été utile**.

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, on a procédé à la sélection d'une **base d'échantillonnage comprenant 83 formations**. Celles-ci sont **représentatives de 89 % des formations offertes pendant la période à l'étude**.

Entre la fin du mois de mars et le début du mois de juin 2015, le CFCM a contacté les personnes qui ont assisté aux activités de formations ciblées par l'enquête pour qu'il participe à une entrevue téléphonique. Ainsi, il a réalisé **59 entrevues durant en moyenne 15 minutes chacune**. Les résultats présentés dans le présent rapport proviennent de cet échantillon de 59 répondants qui est représentatif de **79,7 % des activités de formation offertes entre septembre 2010 et juin 2014**.

Malgré la **sous-représentativité de certaines caractéristiques populationnelles**³, l'échantillon auprès duquel il a été possible de recueillir des informations dans le cadre des entrevues individuelles qui ont ponctué la première phase de l'enquête s'avère suffisamment large et diversifié pour donner lieu à une analyse qualitative qui soit significative d'un point de vue scientifique.

II. Groupes de discussion

Les résultats préliminaires de la première phase de recherche ont été présentés aux membres du comité de travail⁴ le 1er octobre 2015. Il a d'abord été question de 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 d'organismes communautaires et d'entreprises d'économie sociale**. Aussi, on veut 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**.

En dépit des efforts déployés, il fut impossible d'obtenir des groupes de discussion respectant les critères énoncés plus haut. Malheureusement, on doit noter la **sous-représentation du secteur de l'économie sociale dans 3 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**. Au niveau de l'action communautaire, on dénote une **sous-représentation dans le groupe « autres salarié(e)s »**.

Cela dit, **les groupes de discussion qui se sont tenus 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.

³ On note par exemple que les formations pour les années 2010 et 2011 sont sous-représentées. Toutefois, on peut se demander si cela ne traduit pas l'érosion de l'effet des formations avec le temps. Une partie de la sous-représentation de l'échantillon quant aux thématiques, aux formats et aux promoteurs s'explique d'ailleurs par les difficultés rencontrées dans le recrutement de répondants pour les formations s'étant déroulées en 2010 et 2011. Par ailleurs, il importe de relativiser l'importance de la sous-représentation des caractéristiques populationnelles précitées, car la plupart des formations manquantes sont des formations qui ont eu lieu plus d'une fois dans la période de l'étude. En ce sens, plusieurs d'entre elles sont représentées d'une manière ou d'une autre dans l'enquête.

⁴ On rappelle que le comité de travail animé par le CFCM est formé de l'Inter-CDC, de la TROC CQ/Mauricie, du ROBBSM et du Pôle d'économie sociale de la Mauricie.

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS : PHASE I DE LA RECHERCHE - ENTREVUES INDIVIDUELLES

Cette section du rapport présente les résultats issus de l'analyse des 59 entrevues téléphoniques réalisées par le CFCM entre les mois de mars et juin 2015. 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 participent.

Après avoir analysé chacune des thématiques, le 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 les éléments suivants : le format de la formation, le type de participants, la période de temps écoulé entre la tenue de l'activité et l'entrevue.

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.

- **91,6 % des personnes interviewées considèrent ces formations comme étant plutôt utiles;**
- **83,3 % des personnes interviewées disent avoir été en mesure de mettre en application certaines des connaissances acquises lors de la formation;**
- **83,3 % des personnes interviewées disent que l'organisation pour laquelle ils oeuvrent a bénéficié de la formation qu'ils ont suivie;**

I. Utilité pratique-directe

- Modification des méthodes de gestion de projet;
- Mise en place d'outils pour faciliter la reddition de compte;
- Modification des stratégies de communication, de marketing et/ou de promotion;

II. Utilité réflexive-directe

- Arrimage entre les projets et la mission sociale des organisations;
- Élaboration d'une reddition de compte axée sur la vie associative et la mission de l'organisation;

III. Utilité pratique indirectement liée au contenu de la formation

- Modification des façons de travailler en conseil d'administration;
- Modification des façons de rédiger les demandes de subvention;
- Meilleure évaluation des offres de services;

IV. Quelques exemples de l'utilité des formations

« 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 »

« 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 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 »

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.

- **100 % des personnes interviewées considèrent ces formations comme étant plutôt utiles;**
- **85,7 % des personnes interviewées disent avoir été en mesure de mettre en application certaines des connaissances acquises lors de la formation;**
- **85,7 % des personnes interviewées disent que l'organisation pour laquelle ils oeuvrent a bénéficié de la formation qu'ils ont suivie;**

I. Utilité pratique-directe

- Application de techniques visant à mieux gérer son temps et ses priorités;
- Application de techniques de gestion du stress;

II. Utilité réflexive-directe

- Accroissement de la confiance personnelle;
- Sensibilisation à l'écoute;
- Sensibilisation aux différents types de personnalité

III. Quelques exemples de l'utilité des formations

« 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 ne passera pas ». Mais à cette heure, je vais plus au bout de mes explications. »

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

FORMATIONS PORTANT SUR LES ENJEUX SOCIAUX ET POLITIQUES

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

- 100 % des personnes interviewées considèrent ces formations comme étant plutôt utiles;
- 75 % des personnes interviewées disent avoir été en mesure de mettre en application certaines des connaissances acquises lors de la formation;
- 100 % des personnes interviewées disent que l'organisation pour laquelle ils oeuvrent a bénéficié de la formation qu'ils ont suivie;

I. Utilité réflexive-directe

- Meilleure compréhension des enjeux entourant le mouvement communautaire;

II. Utilité pratique indirectement liée au contenu de la formation

- Changement de pratique en matière d'intervention auprès des personnes ayant des problèmes de santé mentale;

III. Quelques exemples de l'utilité des formations

« 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 »

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 ».

FORMATIONS PORTANT SUR LA GESTION FINANCIÈRE

Cette dénomination regroupe des formations en gestion financière qui s'adressent aux administrateurs et aux travailleurs de l'action communautaire et de l'économie sociale, 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. Par ailleurs, une formation portait sur l'utilisation d'un logiciel comptable.

- 75 % des personnes interviewées considèrent ces formations comme étant plutôt utiles;
- 50 % des personnes interviewées disent avoir été en mesure de mettre en application certaines des connaissances acquises lors de la formation;
- 100 % des personnes interviewées disent que l'organisation pour laquelle ils oeuvrent a bénéficié de la formation qu'ils ont suivie;

I. Utilité pratique-directe

- S'approprier certaines notions de base en gestion financière;
- Développer des bonnes pratiques en matière de gestion financière;

II. Utilité réflexive-directe

- Prendre conscience de l'importance de la gestion financière;
- Établir un lien entre certaines notions de gestion financière et la réalité du secteur de l'action communautaire et de l'économie sociale;

III. Quelques exemples de l'utilité des formations

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 »

« [...] 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 [...] »

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 contexte individuel ou de groupe.

- **94,7 % des personnes interviewées considèrent ces formations comme étant plutôt utiles;**
- **78,9 % des personnes interviewées disent avoir été en mesure de mettre en application certaines des connaissances acquises lors de la formation;**
- **84,2 % des personnes interviewées disent que l'organisation pour laquelle ils oeuvrent a bénéficié de la formation qu'ils ont suivie;**

I. Utilité pratique-directe

- Être capable d'intervenir auprès des individus en situation de crise;
- Améliorer l'intervention auprès de personnes vivant des problématiques particulières;
- Gérer ses émotions adéquatement dans le cadre de l'intervention;
- Améliorer ses outils d'animation;
- Consolider les pratiques existantes en clarifiant certaines notions et en validant certaines pratiques;

II. L'utilité réflexive-directe

- Prendre conscience de la communication non verbale et de l'écoute;
- Saisir l'importance des émotions vécues dans le cadre de l'intervention;

III. L'utilité pratique indirectement liée au contenu des formations

- Transposer certaines des méthodes pédagogiques du formateur dans une autre situation de travail;
- Amélioration des relations familiales;

IV. Quelques exemples de l'utilité des formations

La formation a permis d'acquérir « les connaissances nécessaires pour une intervention plus efficace, plus effective, lorsqu'on rencontre une situation de crise » - *Entrevue 13*

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 ». - *Entrevue 39*

La formation l'a outillé pour qu'il soit en mesure de mieux cibler « 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 ».

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 ». [...] « Mettons que j'ai une adolescente en suivi, mettons qu'elle 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. »

FORMATIONS PORTANT SUR LES NOUVELLES TECHNOLOGIES

La thématique *nouvelles technologies* comprend seulement deux formations : une portant sur les réseaux sociaux et l'autre portant sur l'utilisation du logiciel PowerPoint.

- 100 % des personnes interviewées considèrent ces formations comme étant plutôt utiles;
- 100 % des personnes interviewées disent avoir été en mesure de mettre en application certaines des connaissances acquises lors de la formation;
- 100 % des personnes interviewées disent que l'organisation pour laquelle ils oeuvrent a bénéficié de la formation qu'ils ont suivie;

I. Utilité pratique-directe

- Bonifier ses façons de faire en matière de communication sur les réseaux sociaux;
- Découvrir des nouvelles plateformes de communications;

II. Utilité pratique indirectement liée au contenu des formations

- Utiliser certaines notions de base en informatique afin d'améliorer son utilisation d'autres logiciels;

III. Quelques exemples de l'utilité des formations

La formation 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 petit tirage, bien on le marquait là »

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 [...] »

FORMATIONS PORTANT SUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Les formations sur la gestion des ressources humaines portent sur les conditions de travail, les dynamiques d'équipes, la gestion de conflit et la gestion du personnel.

- 100 % des personnes interviewées considèrent ces formations comme étant plutôt utiles;
- 50 % des personnes interviewées disent avoir été en mesure de mettre en application certaines des connaissances acquises lors de la formation;
- 66,7 % des personnes interviewées disent que l'organisation pour laquelle ils oeuvrent a bénéficié de la formation qu'ils ont suivie;

I. Utilité pratique-directe

- Réaliser une politique de condition de travail;
- Acquérir de bonnes pratiques en matière de gestion des ressources humaines;
- Gérer les conflits en milieu de travail;
- Gérer les situations problématiques avec le personnel;

II. Utilité réflexive-directe

- Approfondir les connaissances relatives aux conditions de travail qui existent au sein du secteur de l'action communautaire et de l'économie sociale;
- Être sensibilisé à la congruence qui doit exister entre la gestion des ressources humaines et la mission, les valeurs et la vision des organisations;
- Réfléchir aux pratiques ayant cours au sein de l'organisation;

III. Quelques exemples de l'utilité des formations

« 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 rérévisé l'horaire [...] on va le faire avec le personnel ».

« 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 au tour de toi quand tu rencontres la personne, quand tu lui remets le document, tu en fais des photocopies, tu gardes ça dans un dossier que tu montes tranquillement, jusqu'à en arrivé 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. »

FORMATIONS PORTANT SUR LA VIE ASSOCIATIVE

La thématique *vie associative* regroupe des formations qui traitent des rôles et des responsabilités des administrateurs.

- 100 % des personnes interviewées considèrent ces formations comme étant plutôt utiles;
- 100 % des personnes interviewées disent avoir été en mesure de mettre en application certaines des connaissances acquises lors de la formation;
- 100 % des personnes interviewées disent que l'organisation pour laquelle ils oeuvrent a bénéficié de la formation qu'ils ont suivie;

I. L'utilité pratique-directe

- Établir clairement les rôles et responsabilités des différentes instances de l'organisation;
- Permettre de mieux assumer son rôle d'administrateur;
- Permettre de gérer des situations problématiques qui sont susceptibles de se produire au sein du conseil d'administration;

II. Quelques exemples de l'utilité des formations

« Lorsqu'il y a un problème qui s'applique [...] tu va voir tes notes puis tu reviens puis tes plus à l'aise [...] de discuter et de résoudre des problèmes. [...] Dans la formation aussi il te montrait des solutions à des problèmes que tu pourrais avoir, qu'on n'a pas nécessairement eues, mais ça donne de la latitude, tu sais ».

« Je me suis aperçu 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 »

**SYNTHÈSE DES 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
<p>Format de la formation :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Les outils transmis lors des activités; ✓ Ouverture au changement; ✓ Formation adaptée à la réalité; ✓ Approche de formation concrète et pratique; ✓ Avoir plus d'une personne de l'organisation qui y participe; ✓ Échange avec les participant.e.s; ✓ Accompagnement post-formation; ✓ Contexte de l'organisation; ✓ L'opportunité de mettre en application les notions; ✓ Trucs simples à mettre en application; ✓ Besoin concret ✓ Collaboration des partenaires ✓ Le leadership de la direction 	<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; ✗ L'arrimage du contenu avec la situation spécifique de l'organisation; ✗ Peu d'opportunité de mise en application ✗ Les impératifs du quotidien prennent le dessus; ✗ La diversité des problématiques rencontrées; ✗ Besoins de plus de détails dans les outils; ✗ Résistance au changement; ✗ Besoin davantage de mise en pratique;

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS : PHASE II DE LA RECHERCHE - GROUPES DE DISCUSSION

Les éléments présentés dans cette section du rapport sont le résultat de l'analyse des groupes de discussion s'étant déroulés les 21 et 22 septembre 2015. Il s'agit d'opérer une synthèse de points de vue exprimés lors des groupes de discussion en insistant sur les convergences et de divergences que l'on retrouve entre les personnes rencontrées dans les différents groupes de discussion.

Dans un premier temps, le rapport se penche sur les moyens à mettre en place pour assurer un arrimage optimal entre l'offre de formation régionale et le besoin des organisations. Pour ce faire, on a d'abord voulu identifier les éléments qui caractérisent une bonne formation. Ensuite, on a voulu déterminer quelles étaient les informations qui étaient nécessaires pour permettre aux personnes de faire un choix éclairé en matière de formation. Finalement, on tente de voir ce que les acteurs de la formation peuvent faire pour que l'offre régionale réponde de manière optimale aux besoins des groupes.

Dans un deuxième temps, le rapport explore ce qui pourrait être fait pour maximiser la mise en application des connaissances acquises lors des activités de formation. La première phase de l'enquête a permis de constater que le développement des compétences est un processus long qui commence bien avant et qui se prolonge bien après l'activité de formation. Ainsi, le rapport s'intéresse sur ce qui pourrait être fait avant les activités de formation pour encourager la mise en application des connaissances. Ensuite, il se penche sur les éléments qui se rapportent au suivi post-formation. Il s'agit de savoir quels types de suivi sont les plus appropriés pour les personnes oeuvrant au sein du secteur de l'action communautaire et de l'économie sociale.

ARRIMER L'OFFRE RÉGIONALE DE FORMATION AUX BESOINS DES ORGANISATIONS

I. Qu'est-ce qu'une bonne formation?

- Adaptée aux réalités du milieu
- Répond à des besoins spécifiques;
- Possible de mettre en application rapidement
 - Pas trop théorique;
 - Exemples, mises en situation, études de cas;
 - Outils pratiques;
 - Présente de solutions à des problèmes concrets;

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

- Titre évocateur
- Contenu
 - Objectifs précis
 - Plan de formation
- Approche pédagogique et outils transmis
- Clientèle visée
- Durée
- Information sur le formateur
- Prix
- Nombre de participants

III. Qu'est-ce que les acteurs régionaux peuvent faire pour que leur offre de formation réponde davantage aux besoins?

- Recenser le besoin des organisations
 - Aider les organisations à identifier leurs besoins de formation;
 - Sondage;
- Diffuser l'offre de formation de manière plus efficace
 - Diffuser des formations auprès d'organisations ciblées;
 - Diffuser les formations disponibles sur chacun des territoires;
- Favoriser la flexibilité et la diversité des formations
 - Système permettant le démarrage de davantage de formations en entente spécifique;
 - Proposer davantage de nouvelles formations;

IV. Quelques pistes de réflexion :

« Oui, ciblé sur les besoins [...] pas trop s'étendre non plus sur le sujet. Tu sais être [...] moins large, parce que moi c'est la sensation que j'ai quand je vais dans des séminaires. [...] plus qu'un survol vraiment ciblé les choses. [...] Sur le survol, moins il y a des choses qui vont me concerner et des choses qui me concernent moins, puis j'aimerais aller plus approfondir des segments. »

« 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. »

MAXIMISER LA MISE EN APPLICATION DES CONNAISSANCES ACQUISES LORS DES ACTIVITÉS DE FORMATION

I. Avant une formation, qu'est-ce qui peut être fait pour maximiser l'impact sur le développement des compétences?

- Travaux préalables
 - Lectures simples
 - Questionnaire concis
 - Max. 30 minutes
- Rappel / Mise en contexte
 - Synthèse de la formation et de ces objectifs
 - Ordre du jour de la formation
 - Cahier de formation remis en avance
- Diagnostic pré-formation du formateur
 - Formateur prend connaissance de la liste des participants et de la mission des organismes.
 - Pas questionnaire ou sondage.

II. Comment maximiser la mise en application des connaissances acquises lors d'une formation?

- Suivi effectué par le formateur;
 - Suivi à distance;
 - Suivi en personne;
- Favoriser le transfert des connaissances;
- Transmettre des outils;
- Formation à caractère pratique;
- Offrir un soutien téléphonique post-formation;
- Créer des espaces d'échange entre les participants;
- Mécanismes de suivi mis en place par l'organisation participante.

« On s'entend lectures par exemple, envoyé moi pas de quoi de 30 pages là c'est sûr qui passe en dessous de ma pile, mais tu sais il y a des lectures des fois qui peuvent se faire qui sont simples, puis qui te permettent d'intégrer un peu de quoi on va s'attendre [sic.]. »

III. Après une formation, quel genre de suivis trouveriez-vous utile et à quelles conditions?

- Soutien téléphonique
- Coaching
 - Sur demande;
 - Si pas trop lourd;
- Codéveloppement
 - Si bien animé;
- Mise en place d'un mécanisme interne de suivi post-formation

IV. Quel genre d'outil doit être utilisé pour favoriser au maximum la mise en application des connaissances?

- Exemples et outils concrets
 - Études de cas
 - Modèles de documents
 - Vidéo
 - Aide-mémoire
 - Tableau synthèse
- Cahier du participant
 - Table des matières
 - Références
 - Taille du cahier
 - Prise de notes
- Accès au PowerPoint

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

- C'est ciblé par rapport...

- À ton expérience à toi là. [...]

- 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! [...]

- Puis ça t'incite, tu te dis : « il faut que... »

- 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 passé à côté de ça point final ».

V. Comment les technologies du Web peuvent-elles être utilisées pour favoriser le développement des compétences?

- Capsule d'information
- Site d'archivage des outils de formation
- Version informatique des cahiers de formation
- Envoyer les documents aux participants par courriel
- Formation à distance et vidéoconférence
 - Beaucoup de réticences

VI. Qu'est-ce qui est susceptible de maximiser le transfert de connaissances au sein de l'organisation?

- Cahier de formation
- Rencontre d'équipe
- Formation pratique
- Participation élargie des membres de l'équipe de travail

VII. Qu'est-ce qui peut être fait pour amoindrir la résistance au changement dans les organisations?

- Capacité des participants et des participantes à vendre la formation à leurs collègues
 - Exemples concrets
 - Outils applicables
- Implication dans le choix des formations
- Suivi du formateur
 - Synthèse de fin de formation
 - Diffuser les bons coups
 - Convaincre le reste de l'équipe
- Mécanisme de suivi interne

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-Rivières⁵;
- 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.

⁵ 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.

I. Le sondage

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.

Au final, 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.

II. 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 souhaite que **la première rencontre se tienne avant le prochain sondage pour en valider la forme et le contenu**.

III. 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!

