

**LA FORMATION DES PERMANENTS ET DES BÉNÉVOLES
DES ASSOCIATIONS PROVINCIALES ET NATIONALES**

DOCUMENT DE RÉFLEXION

**PRÉSENTÉ PAR
JEAN-GUY VIENNEAU
P.G.F. CONSULTANTS
À
LA FÉDÉRATION DES FRANCOPHONES HORS QUÉBEC**

AOUT, 1989

TABLE DES MATIERES

1 - INTRODUCTION	3
2 - PROFIL DES INTERVENANTS	5
3 - FORMATION INITIALE DES PERMANENTS	8
4 - FORMATION CONTINUE	11
4.1 Formation continue des permanents	
4.2 Formation continue des bénévoles	
5 - PRINCIPES ET METHODOLOGIE DE L'ÉDUCATION DES ADULTES	18
6 - MISE EN OEUVRE	19
7 - QUESTIONS POUR FINS DE DISCUSSION	21
8 - CONCLUSION	23

1 - INTRODUCTION

Depuis quelques années, la formation des individus qui oeuvrent au sein des associations ou des organismes francophones du pays a fait l'objet d'analyses, d'études et de recherches. On a identifié les besoins et les attentes des permanents et des bénévoles qui interviennent aux différents paliers de la structure organisationnelle et administrative des organismes.

A partir de l'identification de ces besoins, les organismes tentent de répondre aux attentes de formation continue, tout en suggérant un cadre pour la formation initiale. Par le truchement d'institutions de formation, de firmes spécialisées ou par des programmes mis sur pied par les associations elles-mêmes, la formation continue vise à parfaire les connaissances ou à accroître les compétences acquises.

La Fédération des Francophones Hors Québec (FFHQ) est un organisme national qui regroupe les associations provinciales, territoriales et nationales dont l'objectif principal est la défense de la langue et la culture françaises. Parmi les dossiers de la FFHQ, on compte celui de la formation et du développement des ressources humaines.

Les dossiers véhiculés par les organismes sont très diversifiés, et demandent la maîtrise d'une variété de tâches de la part des bénévoles et des permanents. En plus d'être variées, ces tâches requièrent des compétences très particulières, voir même spécialisées. Les particularités des organismes diffèrent même si les objectifs sont relativement semblables. C'est au niveau de la complexité de leurs rôles que se distinguent certaines associations.

Plusieurs études de besoins ont été réalisées au cours des dix dernières années; les résultats indiquent que les communautés désirent avoir des programmes de formation. Les formules et les méthodologies de ces recherches varient selon certains facteurs et surtout selon les clientèles. A partir de ce constat et à la lumière des derniers développements dans ce secteur, la FFHQ désire examiner la question de la formation en vue d'établir certaines orientations à suivre.

Afin d'y parvenir, la FFHQ organise une rencontre portant sur la formation et devant aider les membres à orienter leur développement dans ce secteur. Le projet doit permettre, entre autres, d'étudier les solutions tout en recherchant un consensus sur les actions à prendre.

Ce colloque auquel vous avez été convié vise à faire l'examen en profondeur des pratiques actuelles en termes de formation. Il permettra de se questionner sur les directions à envisager.

De plus, le colloque veut surtout orienter sa réflexion sur les années à venir, en discutant des tendances à prendre dans la prochaine décennie, en ce qui concerne la formation continue des bénévoles et des permanents. On débattera également du rôle que doit jouer le gouvernement fédéral, plus particulièrement le Secrétariat d'État, dans ce dossier.

Dans un monde en évolution constante, le besoin de se recycler et de se perfectionner est évident. Ceci est d'autant plus important chez des individus qui ont un rôle d'agent de changement, comme c'est le cas chez ceux et celles qui oeuvrent au sein des organismes francophones.

Le présent document vise à examiner la situation actuelle de la formation, tout en se penchant sur l'avenir, et tout en explorant quelques options pour rencontrer les besoins

exprimés. Les principaux points traités sont: profil des intervenants, synthèse des études effectuées, types de formation souhaités, notions sur la formation des adultes, la mise en oeuvre des programmes. Ces analyses sont suivies d'une série de questions qui pourront stimuler la discussion lors des ateliers prévus dans le cadre du colloque.

2 - PROFIL DES INTERVENANTS

La reconnaissance de droits pour les francophones ainsi que la promotion de la langue et de la culture françaises demeurent la pierre angulaire du rôle des associations membres de la FFHQ. Pour mener à bonne fin ces missions, les organismes doivent faire appel à des individus qui agiront à titre de bénévoles ou, embaucher du personnel professionnel ou administratif pour encadrer les activités.

On distingue donc deux profils d'intervenants assez différents qui exigent des formations particulières. Examinons brièvement la typologie des deux groupes en question:

i) intervenants du palier décisionnel: Ce sont les individus qui assument la responsabilité politique de l'organisme et ils sont habituellement élus. Dans la grande majorité des cas, ces personnes accomplissent leurs tâches bénévolement.

ii) intervenants du palier exécutif: Ce sont les personnes qui se chargent de la mise en oeuvre des actions de l'organisme, et elles sont normalement choisies à partir d'un processus de sélection. Ces personnes assurent la permanence de l'association et sont rémunérées pour leur travail.

Les fonctions et les tâches des intervenants varient énormément. Alors que les individus faisant partie du second groupe poursuivent une carrière au sein de l'organisme,

ceux du palier décisionnel interviennent à titre de membres d'un conseil d'administration ou d'un bureau de direction (conseil exécutif) et ce, de manière bénévole. Les fonctions peuvent également varier à l'intérieur d'une même catégorie, ce qui fait que le profil recherché sera différent. Un responsable des communications accomplit un éventail d'activités différentes de celles assumées par un directeur général. Il en est de même pour les membres bénévoles siégeant au conseil d'administration de l'organisme; le titulaire du poste de trésorier effectue des tâches distinctes de celui qui préside l'organisme.

Les rôles et les fonctions étant multiples, les besoins en formation, et en perfectionnement différent à l'intérieur du même groupe cible. On retrouve des points communs (ex: principes de planification, gestion du temps, orientation et intégration des bénévoles), mais il existe des exigences assez diversifiées (tenue de livres, techniques journalistiques, etc.)

Il est donc important de tenir compte de ces considérations dans l'élaboration et l'articulation d'un programme de formation devant répondre à l'ensemble des individus oeuvrant au sein des organismes du réseau de la Francophonie canadienne. Ces considérations nous obligent également à faire une distinction entre la formation initiale ou préalable à la fonction occupée et la formation continue qui s'effectue en cours d'emploi (sur le tas). C'est ainsi que les profils de l'individu et des tâches à remplir seront des outils précieux pour ceux et celles qui vont élaborer ces programmes. A partir de ce constat, il importe de rallier besoins, fonctions et connaissances pour mieux cerner les compétences à acquérir de la part de ceux et de celles qui vont suivre les sessions.

Par ailleurs, il est indispensable, lorsqu'un organisme décide de procéder à l'embauche de personnel, que celui-ci tienne compte de certains éléments. Tout d'abord l'organisme doit définir les tâches et fonctions du poste en question. Il doit aussi identifier quelles sont les expériences, connaissances et habiletés qu'il recherche pour le poste. Une fois ces éléments établis, l'organisme procède au recrutement afin de remplir le poste.

Pour trouver le candidat idéal, on peut regarder à l'intérieur même de l'organisation ou se tourner vers "l'externe". Il est nécessaire de définir clairement les caractéristiques recherchées chez les candidats de façon à pouvoir trouver des individus qui posséderont une formation initiale adéquate pour le poste.

Un bon recrutement et une sélection adéquate auront un effet direct sur la formation continue, puisque cette étape tient compte de la formation initiale possédée par l'individu. Les échanges de la fin de semaine vont permettre d'examiner d'une façon particulière la formation continue. C'est l'essence des démarches entreprises dans le domaine de la formation et du développement par vos associations respectives.

Les exigences de formation des individus oeuvrant dans la sphère associative sont différentes de celles des individus oeuvrant dans la sphère des affaires. Tout en examinant les tendances qui sont utilisées dans le secteur privé, il faut regarder les différences quant aux clientèles visées, car les associations et les organismes du milieu associatif possèdent des exigences particulières.

Que ce soit pour un permanent ou un bénévole, le contexte de travail demeure une considération importante. Ces individus sont au service de leurs communautés, et ils désirent apporter certains changements à cette communauté. Ils doivent, entre autres, être outillés pour participer au développement communautaire. Leurs activités quotidiennes seront, en grande partie, orientées à faire l'analyse de leur milieu et à trouver les moyens pour améliorer la qualité de vie des gens qui y habitent. C'est ainsi que tout programme de formation devra contenir des éléments permettant aux destinataires de fonctionner plus efficacement dans leur communauté. Peu importe les habiletés à acquérir, elles doivent se situer dans le contexte de développement des communautés francophones du pays.

Le mouvement associatif n'a pas les mêmes objectifs que le milieu des affaires. Ce

dernier a un objectif ultime de réaliser des profits, tandis que les associations ou les organismes répondent plus aux besoins de leur communauté. Etant donné que les activités diffèrent dans les deux sphères, il est évident que la formation y sera distincte.

3 - FORMATION INITIALE DES PERMANENTS

(intervenants au palier exécutif)

Le développement des associations représentant les communautés à l'extérieur du Québec a suivi un cheminement progressif et aujourd'hui, les divers organismes sont très complexes. Que ce soit des organismes de lobbying et de représentation (FFHQ, FANE, ACFO, SFM, etc.) ou des organismes sectoriels (culture, arts, éducation, etc.), cette complexité nécessite que des permanents assument la gestion des associations.

Sous la direction des bénévoles qui sont élus, ces personnes exercent différentes fonctions, soit de direction générale, de recherche et de planification, de communication et de développement communautaire. Ces rôles exigent que l'on fasse appel à des spécialistes de plusieurs domaines ayant une formation inhérente à leur travail.

Examinons d'abord les particularités des études qui ont été réalisées sur la formation des permanents. L'étude effectuée en 1985, par la direction de la promotion des langues officielles du Secrétariat d'État, les conclusions de l'étude de 1980 (ENAP), présente les profils et les besoins de ceux qui occupent des postes permanents au sein des organismes. Reprenons les grandes lignes de cette étude, basée sur un échantillonnage de 300 permanents:

- 59% sont du sexe féminin;
- 55% possèdent une formation universitaire, et 15% une formation de niveau collégial;

- les permanents consacrent au delà de 80 heures par semaine à leurs tâches;
- les répondants et les répondantes demeurent en moyenne 3.4 années au sein du même organisme;

Ces données diffèrent quelque peu de celles qui ont été recueillies en 1980 alors que 67% des répondants étaient du sexe féminin, 41% possédaient une formation universitaire et 18% une formation collégiale.

Quant aux orientations à développer pour les administrateurs permanents, l'étude de 1985 spécifique:

- le personnel permanent des organismes francophones doit acquérir les connaissances et développer les habiletés nécessaires que demande l'exercice de leurs tâches dans le domaine de l'organisation communautaire;
- la formation du personnel permanent des organismes dont la responsabilité première est d'aider les bénévoles à réaliser des projets d'organisation communautaire sera privilégiée;
- les intervenants permanents doivent posséder les compétences nécessaires en gestion, plus particulièrement en gestion d'organismes bénévoles;
- ils doivent maîtriser les dossiers d'information directement reliés au développement des communautés francophones hors Québec.

L'étude de l'ENAP de 1980, pour sa part, a signalé l'importance des points suivants:

- les individus doivent posséder des compétences pour l'organisation de stratégies politiques;
- les permanents doivent être en mesure de fixer des priorités et établir des objectifs;
- le personnel permanent doit pouvoir définir les modalités d'implantation et d'évaluation des programmes.

Selon les auteurs du rapport de 1985, une formation universitaire en gestion est requise pour celui ou celle qui oeuvre à temps plein dans les organismes. Cette formation initiale doit comprendre des cours développant des compétences fondamentales et permettant l'acquisition de savoirs "transférables" et souples. Une seconde composante demeure l'acquisition de connaissances en organisation communautaire pour compléter la formation de base en gestion. Finalement, on suggère que l'intervenant permanent possède une maîtrise des principaux dossiers d'information relatifs au développement collectif des communautés. Ce sont là les différentes caractéristiques que propose le rapport préparé pour le compte du Secrétariat d'État. Quoique ce profil est surtout suggéré pour ceux et celles qui sont déjà en poste et que pour acquérir cette formation, il faille suivre des cours collégiaux et universitaires, c'est un programme d'études qui peut également servir pour la formation initiale. Cependant, peu de programmes d'études offerts dans les institutions de la francophonie canadienne correspondent exactement à ce profil d'études. Il existe, par contre, une série d'institutions postsecondaires qui offrent des programmes d'études en animation et en développement communautaire.

Etant donné la complexité des associations, de leurs budgets et de leurs ressources humaines et matérielles, la gestion des organismes francophones au pays est devenue très exigeante. Il est important d'avoir du personnel rémunéré avec des compétences en gestion des ressources humaines et financières et en planification, pour assurer une direction efficace.

Dans l'étude effectuée en 1985, les auteurs ont identifié plusieurs programmes susceptibles d'aider les permanents dans l'accomplissement de leurs fonctions. La plupart des institutions offrent ces programmes par le truchement de leur service d'éducation permanente. Cependant, même si la clientèle cible demeure les dirigeants des organismes bénévoles, on ne semble pas faire de différence entre les cours offerts aux bénévoles et les cours disponibles aux permanents.

Enfin, le rapport de 1985 conclut que les objectifs et les cibles prioritaires pour les années à venir vont s'orienter vers des ressources existantes en formation. L'intention sera alors de développer et de rendre accessible le plus d'opportunités possible pour les intervenants permanents des organismes représentant les Francophones habitant à l'extérieur du Québec.

Un autre aspect qui a été pris en considération dans le rapport d'étude réalisé par l'Université d'Ottawa pour le Secrétariat d'État a été les besoins en consultation. Les besoins exprimés et perçus comme étant utiles par les répondants sont surtout dans des secteurs comme la recherche, la planification et les études ponctuelles. Ce sont l'acquisition de compétences et d'habiletés qui permettent aux personnes d'agir avec une certaine confiance dans leur milieu.

4 - FORMATION CONTINUE

La formation continue ou le perfectionnement est une activité pédagogique qui permet à celui ou celle qui en bénéficie d'acquérir des habiletés et raffiner des aptitudes, tout en continuant d'occuper un poste quelconque. Il s'agit de cours, de sessions ou d'ateliers qui sont ordinairement de courte durée et qui portent sur des thèmes pratiques et des problèmes ponctuels.

Peu importe si l'on s'adresse aux intervenants du palier décisionnel ou à ceux du palier exécutif, les caractéristiques fondamentales de ces programmes vont se ressembler. C'est ainsi que les fondements et les appuis aux démarches de formation vont posséder des spécificités semblables.

Examinons un modèle qui peut s'appliquer dans le domaine de la formation continue. Il s'agit d'un cadre qui comprend trois variables interreliées dans un

processus continu. Il importe qu'il y ait au départ une volonté institutionnelle de faire de la formation une activité intégrée aux fonctions régulières de l'organisme. Voici le modèle:

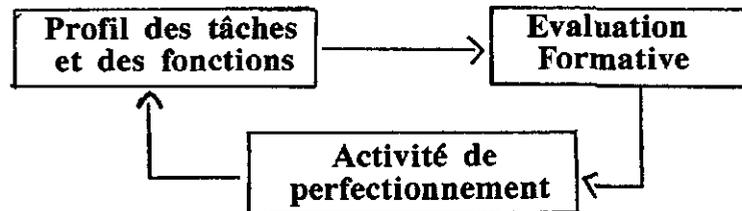


Figure1- Modèle de formation continue

Examinons maintenant les diverses phases reliées aux différentes composantes présentées dans la figure. Tout d'abord, on y retrouve le profil des tâches et des fonctions. Avant d'entreprendre toute action pour améliorer les habiletés et les compétences d'un individu, il importe de connaître les fonctions reliées à son poste. Il s'agit donc de faire une analyse des activités professionnelles de l'individu ou d'un groupe d'individus selon le cas. Par exemple, si on veut planifier un programme pour l'ensemble du réseau, il faudra, une fois l'analyse complétée, regrouper les postes et les fonctions similaires. Ce profil peut se faire à partir de la description du poste, des objectifs à réaliser à court et à moyen terme, et du niveau des responsabilités. Cet exercice doit se faire avec l'aide des individus concernés qui vont établir une pondération du temps qu'ils allouent à telle ou telle tâche. Cette analyse peut aider celui qui occupe présentement le poste en lui donnant une indication de ses axes prioritaires, du temps qu'il consacre à ses responsabilités et peut également l'aider dans sa gestion personnelle. Des instruments d'analyse de postes existent dans la gestion des ressources humaines ou dans la gestion du personnel; il s'agit d'en faire une adaptation au contexte des organismes à but non lucratif.

Une fois cette analyse complétée, il s'agit de passer à la seconde étape s'appliquant aux organismes qui ont du personnel permanent. Il s'agit d'un programme d'évaluation

formative des individus, qui prend son essence à partir de la première étape. Ce programme d'appréciation est basé sur les fonctions et les objectifs de l'employé et doit être mené sur une base individuelle. Donc, à partir des fonctions et des objectifs de travail, il s'agit, pour le superviseur, à l'aide de certains instruments, de mesurer et de faire l'évaluation du rendement de son personnel. Parmi les suggestions émises par les spécialistes dans ce domaine, on préconise que cette évaluation se fasse à partir de plusieurs variables, incluant une auto-évaluation. Il faudrait aussi que l'implantation d'un système d'évaluation formative se fasse progressivement, à partir de sessions d'information et de formation des superviseurs, afin de s'assurer que le travail soit fait de façon convenable. L'évaluation formative doit également être un processus continu dans l'organisme, et doit se faire régulièrement. Comme résultante de l'exercice, le superviseur et l'employé vont décider ensemble des aspects où l'employé est moins habile et dans lesquels des correctifs pourraient être apportés. Ces correctifs seront donc clairement identifiés pour ensuite les formuler sous forme d'habiletés ou de compétences à acquérir. Comme dans toute démarche administrative, il peut s'agir de caractéristiques des domaines du savoir, du savoir-faire et du savoir-être.

A partir du résultat de l'évaluation formative, on procède ensuite à la mise en place d'un programme personnalisé de formation et de perfectionnement, à la mesure des habiletés de l'individu et en tenant compte des besoins de l'organisme. La notion des besoins et des attentes n'est pas l'unique facteur déterminant dans l'élaboration d'un programme de formation continue. L'avantage de la présente démarche est qu'elle est directement reliée aux fonctions et aux tâches que doivent accomplir les intervenants.

En regroupant les résultats de cette démarche qui se doit d'être individualisée, on obtiendra certainement des points communs. Il s'agit donc, par la suite, d'élaborer des programmes et des activités de formation qui seront susceptibles d'améliorer le fonctionnement et les capacités des individus. La formation continue revêt une grande importance pour le succès et l'efficacité des organismes, et s'inscrit très bien dans la

discussion de la fin de semaine.

Un dernier élément à considérer dans ce domaine est l'importance pour l'organisme de posséder une mission claire, avec des objectifs bien définis, ainsi qu'une description précise de chaque poste. C'est pourquoi il est essentiel que les organismes identifient préalablement leurs objectifs et qu'ils revisitent leur rôle et leurs fonctions. Il est à noter que le modèle présenté pour la formation continue s'applique autant aux bénévoles qu'aux permanents, car l'évaluation formative peut s'avérer un atout important pour les bénévoles.

4.1 FORMATION CONTINUE DES PERMANENTS

Comme il a été souligné précédemment, les études complétées dans le domaine de la formation pour des organismes oeuvrant dans la Francophonie canadienne font très peu de distinction entre les permanents et les bénévoles. Les initiatives prises aux niveaux régional et provincial pour identifier les secteurs prioritaires et mettre sur pied des programmes semblent également intégrer les intervenants sans une distinction claire. D'après les informations récentes reçues par la FFHQ (1989), les initiatives sont assez nombreuses, et on y trouve de plus en plus d'institutions et d'organismes impliqués.

Lorsqu'on s'attarde aux données recueillies dans ces études, on réalise l'intérêt de celles-ci. Ces données seront utiles afin de suggérer les grandes orientations des actions à venir. A partir des axes prioritaires identifiés comme enjeux de la francophonie canadienne habitant à l'extérieur du Québec, le rapport de 1985 trace les tendances de la formation continue et présente le résultat de l'étude des attentes et des besoins.

Tout d'abord, on y trouve l'énoncé suivant: "*La Direction modifie ses critères pour permettre le financement de stages de formation dans les domaines de la gestion du personnel, la gestion financière, l'administration, la planification, la gestion de projet, le*

développement organisationnel, etc." (p.8)

Quant aux besoins spécifiques, internes à l'organisme, les résultats de 1985 ont été présentés sans faire de distinction entre les permanents et les bénévoles. De façon générale, on note, en ordre d'importance:

- **l'organisation de campagnes de financement**
- **la gestion des bénévoles**
- **la recherche et la préparation de demandes de subventions**
- **la revendication et négociation auprès des gouvernements**

L'étude de 1980 énonçait, quant à elle, les besoins suivants:

- **la revendication et le lobbying auprès des gouvernements;**
- **l'organisation et la recherche de financement;**
- **le recrutement et la gestion des bénévoles.**

Comme on le remarque, les mêmes thèmes sont revenus, quoique l'ordre d'importance est quelque peu différent.

On a constaté également que les permanents avec une formation de niveau collégial ou universitaire étaient les plus intéressés à recevoir une formation continue. Le rapport de 1985 présente les principales tâches des administrateurs permanents des associations. Ces tâches sont reliées à la mise en oeuvre des décisions effectuées par les instances politiques des organismes. De plus, ce sont des fonctions de gestion, de coordination, de soutien et de supervision. Selon le modèle suggéré précédemment, il s'agit donc d'effectuer l'analyse exhaustive des tâches pour procéder à l'évaluation formative et enfin à la mise sur pied d'un programme de formation.

Les agents de développement communautaire, ainsi que les autres intervenants permanents qui oeuvrent au sein des organismes francophones, doivent aussi en trouver pour leur compte dans un programme de formation.

Au-delà des spécificités, le rapport présente un cadre général de formation qui comprend des fondements théoriques en psycho-sociologie et socio-politique, ainsi qu'une connaissance de méthodes et de techniques. On suggère une approche pratique qui tire ses origines à partir d'expériences et de formation en cours d'emploi. On suggère que les administrateurs permanents des associations possèdent des compétences en gestion d'organismes bénévoles, qu'ils connaissent des méthodes et techniques en organisation communautaire et qu'ils maîtrisent les dossiers d'information reliés au développement des communautés francophones.

Un rapport de recherche publié en 1987 au Nouveau-Brunswick et qui traitait de la formation continue d'intervenants communautaires arrivait à des recommandations semblables.

C'est donc, là les grandes tendances et particularités qui touchent aux intervenants du palier exécutif, c'est-à-dire ceux qui oeuvrent de façon permanente au sein d'organisations francophones. Ce sont des individus qui ont des besoins particuliers et qui accomplissent des tâches très complexes reliées au développement des communautés.

4.2 FORMATION CONTINUE DES BENEVOLES

En parallèle, il est pertinent pour tout organisme de se pencher sérieusement sur l'appui et les outils qui seront utiles à ceux et à celles qui oeuvrent comme bénévoles.

Les bénévoles interviennent habituellement à différents niveaux de la structure hiérarchique de l'organisme, et on un rôle politique en rapport avec les destinées du groupe; ce sont les intervenants du palier décisionnel. Ils gèrent l'organisme soit comme président, secrétaire ou trésorier, mais toujours comme responsables de l'élaboration des politiques et

des orientations générales de l'organisme. Ils sont aussi les membres qui lors des vont participer aux décisions de l'organisme.

Lorsqu'on examine les résultats de l'étude de 1985, pour l'ensemble des répondants bénévoles et permanents, on retrouve en tête de liste des besoins de formation:

- l'organisation de campagnes de financement

Du côté consultation, le besoin principal est:

- la recherche et la préparation de demandes de subventions

Lorsqu'on distingue les bénévoles des permanents, on remarque très peu de différence dans les besoins, autant en formation qu'en consultation. La revendication et la négociation auprès des gouvernements demeurent un besoin important et partagé par plusieurs.

Du côté des grands principes qui doivent guider la formation des bénévoles, les commentaires de l'étude sur ce sujet sont très pertinents. Comme le souligne le rapport de 1985, les dirigeants des organismes francophones ont opté pour une approche en organisation communautaire. (p.41) C'est par une participation active des bénévoles au processus d'intervention communautaire, que ceux-ci pourront acquérir les connaissances et les habiletés nécessaires pour accomplir leurs tâches au sein de l'organisme. Selon les auteurs du rapport, il faudrait privilégier des activités de formation mettant l'accent sur l'acquisition d'un savoir faire applicable aux réalités de l'association et à ses axes prioritaires d'intervention.

Il est important de se rappeler que le bénévole ne dispose pas toujours du temps nécessaire à sa formation continue. Déjà, cet individu consacre 20 à 25 heures par mois à

l'organisme; sa formation continue et son perfectionnement doivent être ponctuels et tenir compte de sa disponibilité. L'idéal serait donc d'intégrer la formation continue aux fonctions que doit accomplir l'individu, de façon à en faire une véritable formation sur le tas.

5 - PRINCIPES ET MÉTHODOLOGIE DE L'ÉDUCATION DES ADULTES

Selon les résultats obtenus dans l'étude réalisée en 1985, la majorité des répondants opte pour une forme active et concrète d'apprentissage, soit des ateliers pratiques, des colloques, des conférences, soit un stage dans un autre organisme. Les données de l'étude indiquent donc d'une façon claire et précise que les répondants préfèrent une formation ponctuelle. On continue en affirmant que la participation à la base devient la force motrice de toute la mise en oeuvre des plans de développement et de formation. Il devient donc important de faire participer à leur formation ceux et celles qui vont assumer le développement de leur communauté. Un autre aspect à souligner est que les répondants ont indiqué préférer que les activités de formation soient offertes dans les locaux de leur organisme. De plus, on remarque que la formation des intervenants oeuvrant dans les organismes francophones ne doit pas se faire dans des cours de formation traditionnelle, mais sur le terrain de la réalité sociale quotidienne. Il doit donc exister une relation très étroite entre l'apprentissage et l'action. Il ne s'agit pas de dire et d'enseigner aux gens comment mettre des projets sur pied, mais bien de travailler conjointement avec ces individus pour la mise en oeuvre. Il s'agit donc, comme l'affirment les auteurs du rapport publié en 1985 d'une:

"Formation pour l'action qui entend avant tout former des intervenants communautaires habiles en synthèse pour l'action, capables de participer et de faire participer à la maîtrise du destin collectif" (p.27)

Il faut aussi noter que dans la mise en oeuvre d'un programme de formation pour

les associations francophones, le contenu et la démarche doivent refléter les particularités de ces communautés. Les expériences sociales et communautaires de ces groupes seront avantageusement présentées de façon à permettre des échanges francs et portant sur une réalité. Il faudra utiliser des exemples de la francophonie hors Québec.

Ces considérations, prises dans un contexte d'andragogie seront des facteurs pouvant contribuer au succès du programme qui sera établi.

6 - MISE EN OEUVRE

Tout comme l'indique le rapport présenté par le Secrétariat d'État en 1985 et qui reprenait quelques constatations de l'étude de 1980, la mise sur pied d'un programme de formation pour les bénévoles et les permanents des associations requiert un certain nombre d'exigences.

De façon à pouvoir accomoder l'ensemble des besoins et le type de fonctions à exécuter, il sera donc propice d'avoir un cadre assez large qui prendra en considération la formation initiale et la formation continue, quoique l'accent sera surtout placé sur la seconde. Que ce soit pour l'un ou l'autre des groupes en présence, différentes formules pourront être mises de l'avant afin de répondre à l'éventail et la diversité des clientèles à desservir.

Pour la formation initiale des intervenants oeuvrant comme permanents au sein du mouvement associatif, nous suggérons que les institutions postsecondaires continuent leur rôle moyennant certains ajustements. Déjà comme l'indique le rapport le 1985, plusieurs institutions à l'extérieur du Québec offrent des programmes pour ceux et celles qui oeuvrent à titre d'animateurs communautaires. Ces formations, sous la forme de programmes de baccalauréat ou de certificat, permettent d'acquérir les fondements académiques requis pour

l'exercice de leurs fonctions.

Quant à la formation de gestionnaires qui interviennent dans les organismes bénévoles, cette option est un peu plus dispersée, mais en effectuant certains ajustements, plusieurs universités ou instituts seront en mesure d'offrir des formations appropriées. Cependant, l'existence d'un certificat en gestion d'organismes à but non lucratif, à la lumière du modèle de Télé-université, pourrait être un atout pour l'avenir.

Pour la formation continue, un recensement sommaire nous permet de conclure qu'il existe autant de formules qu'il y a de regroupements. Par ailleurs, il semble manquer une certaine uniformité pour en arriver au modèle présenté dans la partie précédente du document. Pour obtenir les résultats escomptés, il faut se rappeler que la formation continue est cyclique et très dynamique et qu'elle doit suivre son cours pour connaître du succès. A cet égard, le présent colloque sur la formation organisé par la FFHQ sera utile pour établir son orientation en la matière.

Toutefois, même si les opportunités ne manquent pas, il semble que la connaissance de ces programmes est déficiente. De même, pour répondre aux désirs de former les intervenants le plus près possible du lieu d'emploi, il sera important de faire certains ajustements. Cette possibilité existe dans la plupart des provinces car souvent, les organismes sont situés dans une même région géographique.

Il est également de mise de faire remarquer que le temps des études est terminé; il faut donc passer à l'action par la mise en oeuvre de programmes ayant des contenus appropriés et qui répondent aux besoins exprimés.

A la lumière de ces constatations, voici certains aspects qui pourront être repris dans les discussions:

A. Consortium des institutions/firmes; *Il s'agit d'établir un réseau pan-canadien qui verra à développer des programmes cadres, avec des contenus sommaires et qui sera chargé de la formation des formateurs. Un plan stratégique de cinq (5) années intégré à la planification des organismes sera développé par ce groupe d'experts.*

B. Mise sur pied de programmes universitaires et collégiaux et d'une participation du réseau pan-canadien de l'éducation à distance.

Cette formule consisterait à demander à certaines institutions pré-sélectionnées de mettre sur pied des programmes pour diffusion à l'ensemble du réseau. Les collèges communautaires pourraient être sollicités dans cette démarche.

C. Centres régionaux de formation.

Effectuer une étude de faisabilité pour la mise sur pied de trois ou quatre centres géographiques couvrant l'ensemble du pays (à l'exception du Québec). Ces centres seraient constitués en collaboration avec les organismes francophones, le Secrétariat d'État, les gouvernements provinciaux et les autres intervenants afin de définir les paramètres de la formation continue et initiale.

D. Regroupement d'organismes sur un plan provincial.

Il s'agit de regrouper l'ensemble des intervenants d'une province, de préparer des programmes appropriés ou de puiser dans ceux qui existent présentement pour en faire l'implantation. Il serait important de voir à la formation des formateurs à partir des programmes sélectionnés.

7 - QUESTIONS POUR FINS DE DISCUSSION

Etant donné que l'objectif du colloque est de définir les orientations pour répondre aux besoins de formation des communautés francophones habitant à l'extérieur du Québec, il est approprié d'amorcer la réflexion en posant une série de questions. Les questions sont formulées à partir du contenu présenté dans le document.

- 1. Quatre options ont été proposées afin de poursuivre le travail amorcé. Quelle est, selon vous, la formule la plus appropriée? Veuillez suggérer certaines autres options qui pourraient être considérées.**

2. Il existe certaines contraintes pour réaliser un programme de formation répondant aux besoins de tous et de toutes. Identifiez ces contraintes et veuillez offrir certaines suggestions pour les résoudre. Existe-il certains problèmes particuliers pour votre organisme? Comment y remédier?
3. Le financement des initiatives de formation demeure une question importante. Plusieurs éléments ont été abordés par l'étude de l'université d'Ottawa. Quelle est, d'après vous, la formule de financement la plus appropriée?
4. Dans le modèle suggéré dans le présent document, on présente l'évaluation formative comme préalable à toute démarche de formation. Comment intégrer cette variable dans la planification actuelle et éventuelle des organismes?
5. Comme on a pu le remarquer, il serait relativement difficile d'avoir une formule unique pour répondre aux besoins et aux réalités des intervenants. Cependant, il existe certaines constantes qui pourraient s'appliquer d'une façon universelle dans la formation. Veuillez identifier ces constantes.
6. La mise en oeuvre d'un programme de formation demeure l'objectif visé par la démarche actuelle. Quel plan d'action (activités, échéancier etc.) conseillez-vous pour la mise en application des suggestions?
7. Il existe deux approches dans la formation en gestion d'organismes et en développement communautaire. Tout d'abord, il s'agit de donner aux gens des habiletés et des compétences selon des programmes déjà établis. La seconde perspective est de concevoir des programmes selon les besoins spécifiques des individus. Quelle formule devrait-on privilégier à l'avenir?
8. Doit-on favoriser une approche harmonisée pour la formation des intervenants oeuvrant au sein d'organismes ou continuer à faire en sorte que chaque organisme élabore sa propre stratégie? Comparez les deux groupes qui sont actuellement sujets de vos délibérations, soit les bénévoles et les permanents.

8 - CONCLUSION

L'efficacité et le succès de tout organisme résident dans ses ressources humaines. Le personnel permanent et les bénévoles des organismes francophones hors Québec sont les clefs du succès pour un développement global de nos communautés. Pour demeurer à la fine pointe des événements et des derniers développements, la formation et le développement de ces individus deviennent donc prioritaires. Quand on évalue le nombre d'heures et les ressources qui sont consacrées par les bénévoles à la gestion des organismes, il va de soi qu'il faut y investir. Le dossier de la formation doit faire partie du plan d'action de tous les organismes qui voient au devenir collectif de la francophonie.