

Tendances et enjeux

Développement professionnel dans le secteur communautaire : **Quelle est la demande?**

Au sein du secteur communautaire, le développement professionnel constitue un outil vital en vue de renforcer l'efficacité organisationnelle dans une société en constante mutation. Le contexte fait en sorte que les collectivités éprouvent de nombreux besoins, que les ressources sont limitées, et que les paramètres pour le financement et les politiques fluctuent continuellement. Parallèlement, le domaine du développement professionnel évolue toujours en raison des défis qui se posent : répondre aux besoins actuels en matière de formation ainsi qu'aux besoins qui émergent, et proposer des options économiques pour la prestation de la formation (comment, quand, et nature de la formation) grâce à des solutions sur le Web.

Est-ce que la demande de formation est en hausse, en baisse ou stable? Quelles sont les attentes relativement à la demande pour l'avenir? Quels sont les nouveaux besoins pour ce qui est du contenu ou de l'orientation de la formation? Quels sont les nouveaux besoins du secteur en ce qui a trait à la façon d'offrir la formation (p. ex., salle de cours, milieu de travail, en ligne)? Ces questions ont servi de point de départ pour interroger sept dirigeants d'organismes de formation communautaires qui se consacrent au développement professionnel dans le secteur¹. Ces sept organismes offrent une formation sur une vaste gamme de sujets qui intéressent les membres des C.A., les cadres supérieurs et les superviseurs, ainsi que le personnel de première ligne. Les activités de formation peuvent être données dans une classe, dans le milieu de travail ou en ligne. Ensemble, ces organismes de formation desservent des organisations communautaires représentant virtuellement

tous les domaines du secteur ainsi que différentes régions canadiennes. Nous présentons ci-dessous une synthèse des commentaires, idées et observations clés qui reflètent leur expérience.

Demande actuelle et future en matière de formation

Les gens auxquels nous avons parlé ont mentionné que la demande pour les services de leur organisation est plutôt stable, quoiqu'on remarque une tendance à la hausse pour certains types de formation. La demande est la plus forte (et augmente, selon le point de vue de certaines personnes interrogées) pour la formation touchant la gouvernance du C.A., la recherche de subventions, la préparation de propositions, la durabilité et la collecte de fonds. De même, la demande est importante pour la formation au leadership et pour les compétences de base en gestion, y compris la mobilisation et la gestion des bénévoles. La demande se maintient concernant les sujets généralement assimilés au créneau de ces organismes (p. ex., applications des thérapies comportementales et cognitives, résolution de conflits, compréhension des défis complexes et multiples auxquels sont confrontés les sans-abri), mais les formateurs doivent faire de plus en plus d'efforts pour remplir les classes. Certains sujets pourraient devenir très populaires, dont la planification de la relève et l'utilisation des médias sociaux.

Les organismes de formation sont bien conscients que, comme les autres fournisseurs de services du secteur, ils doivent rivaliser avec la concurrence afin de maintenir des services abordables qui répondent aux besoins de leur clientèle. Les formateurs savent

1. ASPECT Social Ventures Corporation (BC); Canadian Training Institute (Toronto, ON, et Prince Albert, SK); CentrePoint (AB); CharityVillage (national); SavoirSphère (NB); Toronto Advanced Professional Education (ON); Toronto Hostels Training Centre (ON). Les collèges et les universités offrent également au secteur des cours pertinents pour le développement professionnel, comme aussi les formateurs qui se consacrent principalement aux besoins du secteur privé et qui offrent également des activités de développement professionnel appropriées au secteur communautaire.

également que si les coûts sont un élément important, ce n'est pas le seul qui soit pris en compte lorsqu'on examine les propositions de formation. Les apprenants souhaitent peut-être qu'avant tout la formation soit liée de façon concrète à leur travail (ou au travail qu'ils espèrent accomplir). Ils désirent utiliser demain ce qu'ils apprennent aujourd'hui. Il n'y a pas beaucoup de demande pour une formation portant sur ce qu'il serait intéressant de savoir; la demande vise ce que les apprenants ont besoin de savoir.

Observations sur la clientèle organisationnelle

Selon les formateurs, les organisations clientes reconnaissent l'importance d'offrir une formation et des activités de développement en vue de répondre à trois objectifs spécifiques, qui s'ajoutent à un but primordial ou général : attirer et garder le personnel. Le premier de ces trois objectifs : aider les organisations à combler des besoins spécifiques inattendus (p. ex., formation pour la négociation de contrats, lorsque surviennent des changements radicaux dans les procédures et les priorités relatives au financement).

« Nous comblons l'écart entre ce qui est enseigné dans les collèges et les universités et ce qui se passe sur le terrain. »

—Beatrice Traub-Warner, présidente et directrice de l'éducation chez TAPE Educational Services Inc.

Le deuxième objectif : les organisations sont conscientes que les études sont en général théoriques et orientées par la recherche et par des macro-perspectives, et ne peuvent préparer pleinement les diplômés à la myriade de réalités auxquelles le secteur communautaire est confronté sur le terrain. D'où ces propos de Beatrice Traub-Warner, présidente et directrice de l'éducation chez TAPE Educational Services Inc. : « Nous comblons l'écart entre ce qui est enseigné dans les collèges et les universités et ce qui se passe sur le terrain. »

Le troisième objectif : les organisations clientes reconnaissent que le développement professionnel

répond à un besoin issu de la nature changeante des demandes imposées à la direction. On a de plus en plus le sentiment que les gestionnaires, qui exerçaient à l'égard de leurs employés les rôles de conseiller, d'éducateur, de superviseur et de mentor, doivent maintenant se consacrer davantage au travail administratif. Étant donné que les cadres doivent passer plus de temps dans un rôle d'administration, il semble que les activités de développement professionnel à l'intention des employés soient appelées à jouer un rôle plus important.

Toutefois, ce dont les organisations clientes ne sont pas toutes conscientes, c'est qu'il faut intégrer la formation et le développement du personnel au développement organisationnel; et que celui-ci doit être pris en compte dans la planification stratégique. John Sawdon, directeur général du Canadian Training Institute, souligne « la nécessité d'intégrer le développement organisationnel à la formation et au développement des employés ». Barbara Ferguson, PDG de CentrePoint, affirme quant à elle que la formation et le développement du personnel, ainsi que les stratégies RH visant à soutenir le personnel et à planifier la relève, doivent être liés à une stratégie organisationnelle globale.

Observations sur les apprenants

Shawn Mitchell, directeur du contenu et des communications chez CharityVillage, croit utile de distinguer les apprenants selon leur appartenance à l'un des trois segments suivants du marché du travail : d'abord, les apprenants qui s'efforcent généralement de perfectionner leurs compétences et leurs connaissances aux fins de leur travail actuel ou de la perspective plus large de leur domaine professionnel; ensuite, ceux qui envisagent de changer d'emploi ou de profession; enfin, les employés du secteur privé qui désirent faire la transition vers le secteur communautaire pour y exercer un travail particulier où ils pourront mettre à profit leurs compétences actuelles (p. ex., communication et marketing).

Quel que soit le segment du marché du travail auquel appartiennent les apprenants, les formateurs observent qu'un nombre grandissant de gens prennent en main leur propre apprentissage et,

par extension, leur parcours de carrière. Ils paient parfois eux-mêmes leur formation. En général, il s'agit d'apprenants plus jeunes (dans la trentaine) qui sont plus à l'aise avec la nouvelle technologie et qui sont attirés par les possibilités d'apprentissage en ligne.

Par ailleurs, les formateurs s'accordent pour dire que les apprenants attachent une importance particulière à la formation pour laquelle ils recevront un certificat officiel, ou qui peut les aider à acquérir un certificat officiel (p. ex., la participation à un atelier sur la collecte de fonds peut être créditée dans le cadre du programme d'études permettant d'obtenir le titre de collecteur de fonds certifié).

Observations au sujet des méthodes de formation

Les formateurs continuent à offrir une formation en personne tant dans locaux de leur organisme qu'en milieu de travail, car ce genre de formation convient bien aux sujets complexes, permet une grande souplesse, et constitue le meilleur moyen pour bâtir l'esprit d'équipe et favoriser l'apprentissage entre pairs ainsi que les échanges d'idées. Néanmoins, l'apprentissage en ligne suscite également beaucoup d'intérêt. L'apprentissage sur le Web peut être suivi sous trois formats généraux. Le premier format consiste en modules individuels, sans animateur, auxquels on peut accéder via l'Internet; les apprenants peuvent en tout temps commencer les modules, et les interrompre pour les terminer plus tard. Ces modules peuvent comprendre des diapositives et des présentations audiovisuelles, accompagnées de lectures et de questionnaires qui permettent aux participants d'apprendre à leur

propre rythme. Les webinaires sont une deuxième forme de l'apprentissage en ligne; il s'agit essentiellement de brèves présentations animées en temps réel, qui permettent des questions et réponses, mais peu d'interactions entre les participants eux-mêmes. Le troisième format est plus structuré et dure typiquement pendant une période assez longue (p. ex., plusieurs semaines); il s'agit d'une présentation utilisant du matériel sur le Web, ainsi qu'un forum de discussion et des activités permettant une interaction en temps réel en ligne entre les apprenants et l'animateur.

Les options d'apprentissage en ligne sont moins coûteuses que la formation en personne, mais chacune de ces options comporte clairement des forces et des faiblesses. Il n'existe pas de formule idéale pour l'apprentissage en ligne; le défi est d'adapter le mieux possible le mode de formation à la nature et à la portée du matériel qui doit être enseigné.

Résumé

Les entrevues avec les porte-parole de sept organismes communautaires, qui se consacrent tous au développement professionnel dans le secteur, nous permettent de mieux comprendre comment les activités de développement professionnel évoluent constamment au sein du secteur communautaire afin de pouvoir répondre aux besoins changeants en matière de formation. Ces organismes demeurent à l'écoute des besoins de formation actuels (notamment pour ce qui est du format de la formation), ils anticipent les besoins futurs, et ils offrent des options peu coûteuses pour la formation en personne et en ligne.

Annexe

Des organismes de formation et des personnes interrogées

ASPECT Social Ventures Corporation (ASVC)

<http://www.everyaspect.ca/>

Personne interrogée : Chris Atchison, chef de l'exploitation, Services aux membres

ASPECT Social Ventures Corporation (ASVC) est une entreprise sociale qui œuvre sous le nom de Every Aspect Management. Le seul actionnaire d'ASVC est l'Association of Service Providers for Employability and Career Training (ASPECT), un organisme sans but lucratif constitué en société, de Victoria, Colombie-Britannique (<http://www.aspect.bc.ca>). ASVC se concentre sur des activités entrepreneuriales qui cherchent à générer des profits pour soutenir les buts d'ASPECT sur le plan social.

Canadian Training Institute (CTI)

www.cantraining.org

Personnes interrogées : John Sawdon, directeur général; Stephen Hughes, gestionnaire, Formation et développement

Le CTI Canadian Training Institute (CTI) est un organisme national sans but lucratif dont les bureaux sont à Toronto et à Prince Albert (SK). Sa mission est de réduire le comportement criminel et la violence en fournissant des services directs et en prêtant attention aux déterminants sociaux de la santé. À cette fin, CTI offre une gamme de services, dont la formation dans des domaines tels que la prévention de crise et l'intervention en cas de crise, la gestion des comportements agressifs, la formation des formateurs, le travail communautaire, l'aide en cas de traumatisme et l'autonomie en matière de santé.

CentrePoint

<http://www.thecentrepoint.ca>

Personne interrogée : Barbara Ferguson, présidente-directrice générale

Organisme de Calgary, CentrePoint axe la formation sur les fondements de la gestion des organisations communautaires. Il offre des cours en classe ainsi que des webinaires, et aborde des domaines tels que la gouvernance du C.A., la constitution d'un fonds, le leadership, le marketing et les communications, ainsi que les ressources humaines.

CharityVillage®

<http://www.charityvillage.com>

Personne interrogée : Shawn Mitchell, directeur, Contenu et communications

CharityVillage est une ressource en ligne pour le secteur communautaire, reconnue à l'échelle nationale. Entre autres services, CharityVillage offre des programmes d'apprentissage en ligne sur un vaste éventail de sujets, dont la constitution d'un C.A., la budgétisation pour les organisations communautaires, la

planification d'activités, la recherche de subventions, les politiques et les procédures, la préparation de propositions, la planification stratégique et la gestion des bénévoles.

SavoirSphère Canada inc.

<http://savoirsphere.ca/sansbutlucratif/>

Personne interrogée : Laura Maynard, coordonnatrice de projets

SavoirSphère - Formation pour le secteur sans but lucratif offre aux organisations communautaires plusieurs ateliers d'une demi-journée ou d'une journée, en français ou en anglais (p. ex., sur la planification stratégique ou la demande de subventions). Les ateliers sont donnés par des formateurs indépendants engagés par SavoirSphère.

Toronto Advanced Professional Education (TAPE)

<http://www.tapestudies.com/index.html>

Personne interrogée : Beatrice Traub-Warner, présidente et directrice, Éducation

TAPE Educational Services fournit des programmes d'éducation permanente et des services professionnels de consultant. Sa large gamme de programmes de formation s'adresse aux personnes qui travaillent dans les domaines des services à la personne, de l'éducation, du droit de la famille et des soins de santé; de plus, TAPE décerne des certificats pour plusieurs domaines d'intervention. Les programmes d'apprentissage sont offerts en face à face et de façon virtuelle (en ligne, vidéoconférences et téléconférences).

Toronto Hostels Training Centre

<http://www.thtcentre.com/>

Personne interrogée : Ruth Gillson, directrice générale

Le Toronto Hostels Training Centre offre des activités de formation pratique aux membres du personnel, gestionnaires, bénévoles, stagiaires et membres de C.A qui œuvrent auprès des personnes accueillies dans des refuges et auprès des sans-abri. Le Training Centre dispense plus de 120 ateliers sur une foule de sujets (p. ex., intervention en cas de crise, formation générale pour les normes et les lignes directrices, premiers secours, RCR, matières dangereuses au travail), ainsi que des programmes menant à un certificat.

Remerciements

Le Conseil RH pour le secteur communautaire remercie les personnes suivantes qui ont accepté de passer une entrevue et qui ont généreusement offert leur temps et leur expertise : Chris Atchison, chef de l'exploitation, Services aux membres, ASPECT Social Ventures Corporation; Barbara Ferguson, présidente-directrice générale, CentrePoint; Ruth Gillson, directrice générale, Toronto Hostels Training Centre; Stephen Hughes, gestionnaire, Formation et développement, CTI Canadian Training Institute; Laura Maynard, coordonnatrice de projets, SavoirSphère Canada inc.; Shawn Mitchell, directeur, Contenu et communications, CharityVillage; John Sawdon, directeur général, CTI Canadian Training Institute; et Beatrice Traub-Warner, présidente et directrice, Éducation, Toronto Advanced Professional Education. Nous exprimons également notre gratitude à Debbi LeBlanc, coordonnatrice des bénévoles, Centre du bénévolat du Sud-Est du Nouveau-Brunswick inc., et à Randy Grieser, directeur, Crisis and Trauma Resource Institute (Winnipeg), pour leurs commentaires.