

## Des programmes et outils de formation adaptés aux besoins

Par Lynda Binhas, chargée de projet, Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire.

Désireux de répondre à des préoccupations sur l'état de l'offre d'activités de formation en loisir et en sport, le Conseil québécois du loisir (CQL) a commandé une étude qui a permis de comprendre les besoins de formation des organismes nationaux de loisir, des organismes nationaux de sport et des unités régionales de loisir et de sport.

Cette fiche fait état de l'offre, des besoins et des obstacles à l'égard des activités de formation pour ces organismes et unités et permet d'orienter des activités de formation et d'apprentissage pertinentes tant sur le plan de la forme que du contenu pédagogiques.

Au cours des dernières années, le Conseil québécois du loisir et ses partenaires ont constaté un certain nombre de lacunes dans l'offre d'activités de formation auprès des organismes et des unités régionales en sport et en loisir.

En effet, d'une part, on observe une grande diversité des secteurs de provenance des participants, des interventions, des contenus et des approches en formation. D'autre part, on note une difficulté à établir des liens entre les partenaires pour réaliser ces formations et une qualité inégale des services offerts par les organismes et les formateurs.

On constate également un besoin de nouveaux moyens et ressources qualifiées de formation ainsi qu'une absence de coordination de l'offre de formation aux bénévoles. Enfin, on observe des variations dans l'accessibilité à la formation pour les personnes intéressées (Conseil québécois du loisir, 2004).

Ces constats ont fait place à des problématiques qui sont apparues importantes à résoudre. Il s'agit là d'enjeux rattachés à une meilleure accessibilité et une qualité de l'offre répondant aux besoins exprimés dans toutes les régions du Québec.

L'objectif est celui d'une standardisation de la formation respectant l'expression des spécificités, ainsi que du développement d'une concertation et d'un partenariat afin de faciliter la mise en commun de ressources et d'expertises existantes (Conseil québécois du loisir, 2004).

Le Conseil québécois du loisir a donc mandaté le Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire (CSMO-ESAC) pour élaborer un diagnostic des besoins de formation propres aux secteurs du loisir et du sport, diagnostic qui permettra d'orienter des activités de formation adéquates.

### Les faits saillants de l'étude

#### Profil des organismes répondants et taux de participation

Dans le cadre de cette étude, un questionnaire a été envoyé aux organismes nationaux de sport, ceux de loisir ainsi qu'aux unités régionales de loisir et de sport.

Ces trois organisations assurent, entre autres responsabilités, le développement de programmes de formation.

Parmi ces 136 organismes et unités rejoins, 54 ont répondu, ce qui correspond à un taux de réponse de 44 % pour les organismes nationaux de loisir, 28 % pour les organismes nationaux de sport et 28 % pour les unités régionales de loisir et de sport.

#### Profil des bénévoles et des permanents

Les organismes nationaux et unités régionales de loisir et de sport emploient, en moyenne, 5 personnes sur une base contractuelle, 4 personnes à temps plein et 2 personnes à temps partiel.

Les membres du personnel occupant les postes de direction et les postes d'adjoint à la direction affichent un nombre d'années d'ancienneté plus élevé (10 ans et plus) comparativement aux membres du personnel occupant les postes de soutien administratif, d'agent, de technicien ou d'animateur qui cumulent, pour leur part, entre 3 et 5 années d'ancienneté.

Les membres de la direction, les adjoints à la direction et le personnel de soutien administratif sont en général plus âgés que les animateurs, techniciens et agents.

La majorité des membres du personnel de direction possède un diplôme universitaire. Une part significative des adjoints à la direction, des agents, des techniciens et des animateurs détient également un diplôme universitaire ou un diplôme d'études collégiales.

En ce qui concerne les membres du personnel occupant les postes de soutien administratif, la plupart possède un diplôme d'études collégiales. Les bénévoles sont fortement ciblés par les activités de formation. La plupart d'entre eux exercent leur bénévolat dans le secteur du loisir et du sport depuis 3 à 10 ans. Il s'agit de personnes actives en milieu professionnel et majoritairement détentrices d'un diplôme collégial ou universitaire.

## Les besoins de formation

page 2

Les principaux motifs incitant les membres du personnel à suivre des activités de formation sont par ordre d'importance : l'acquisition de connaissances, la familiarisation aux nouvelles tendances, l'atteinte d'une efficacité accrue, l'accès à de plus grandes responsabilités et la réalisation personnelle.

Le degré d'importance de ces motifs a tendance à varier en fonction du poste occupé : membres du personnel occupant des postes de direction, bénévoles ou salariés.

Les thèmes de formation les plus en demande au sein des organismes nationaux et unités régionales de loisir et de sport sont, par ordre d'importance, reliés au financement et au marketing, à la corporation et au conseil d'administration, à la communication ainsi qu'à l'informatique.

Le thème " corporation et conseil d'administration " inclut les structures juridiques et les règlements généraux, l'animation de réunions et les procédures d'assemblée ainsi que les pouvoirs, rôles et responsabilités des administrateurs. Le thème " communication " recoupe la promotion d'organismes, la rhétorique et l'organisation d'événements spéciaux. Le thème " informatique ", quant à lui, réfère aux initiations à la navigation sur le Web et à des logiciels de base comme Word et Excel ainsi qu'à la création de pages Internet.

Enfin, puisque les spécificités et les réalités vécues dans les secteurs du sport et du loisir sont différentes, plus de la moitié de ces organismes et unités estiment que l'offre d'activités de formation devrait être différenciée pour le loisir et pour le sport.

## L'offre et les services de formation

Vingt-cinq pour cent des organismes nationaux et unités régionales de loisir et de sport étaient, au moment de l'étude, assujettis à la loi sur la formation de la main-d'œuvre qui oblige les entreprises dont la masse salariale est supérieure à 250 000\$<sup>1</sup> dollars à consacrer 1 % de leur masse salariale à la formation de leur personnel.

Cependant, 78 % de ces organisations offrent des activités de formation aux membres de leur personnel et, majoritairement, à leurs bénévoles. Ceci dénote un intérêt marqué pour les activités de formation et l'importance qu'elles revêtent dans ce milieu.

Les formations axées sur la gestion sont offertes aux membres de la direction, aux salariés et aux administrateurs bénévoles.

Les formations consacrées aux missions et structures de organismes sans but lucratif ainsi qu'aux rôles et responsabilités du conseil d'administration ciblent, quant à elles, les administrateurs bénévoles. Par contre, celles portant sur la vie associative, l'aspect relationnel et le financement des organismes sans but lucratif sont suivies par l'ensemble du personnel.

En complément de leurs activités de formation assurées par des ressources internes, 65 % des organismes nationaux et unités régionales de loisir et de sport font appel à des ressources externes de formation, généralement des consultants privés ou des entreprises privées. Ce recours à des ressources externes est souvent dû à un manque d'expertise ou de ressources humaines à l'interne. Dans ce contexte, les activités de formation entraînent des coûts relativement élevés et sont, de surcroît, offertes à des distances géographiques importantes.

Enfin, précisons que les demandes de formation sont généralement exprimées par les bénévoles et les salariés de l'organisme.

## Les obstacles à la formation

Les obstacles à la formation, rencontrés par 64 % des organismes nationaux et unités régionales de loisir et de sport, relèvent principalement d'un manque de temps ou de ressources humaines et techniques (formateurs, programmes, etc.), du coût des activités de formation et de la distance géographique. L'inadéquation entre les besoins et l'offre de formation, le manque d'intérêt ou encore l'absence de souplesse dans la détermination des horaires figurent aussi, bien que de façon moins significative, au nombre des obstacles à la formation.

Au cours des trois dernières années, la demande concernant les activités de formation est demeurée relativement stable au sein des organismes nationaux et unités régionales de loisir et de sport.

Bien que la direction, les salariés et les bénévoles reconnaissent et identifient les besoins de formation, ils manifestent cependant peu d'intérêt à y participer. Afin d'accroître cet intérêt, plus du tiers des organismes et unités ont élaboré des incitatifs à la formation. La nature de ces incitatifs est identifiée par des évaluations annuelles quant aux besoins et aux engagements financiers de l'organisme. Ils sont majoritairement axés autour d'un meilleur réseautage des connaissances et de l'information sur les activités de formation, de la prise en charge par l'organisation de certains frais encourus pour l'activité de formation, de l'allocation de temps/formation ou encore de la mise sur pied de journées intensives de formation.

<sup>1</sup> Au moment de l'étude, le seuil était fixé à 250 000\$, depuis il a été établi à 1 million de dollars.

# Des orientations pour l'action

Les résultats de l'étude indiquent que 65 % des organismes nationaux et unités régionales de loisir et de sport accueillent favorablement une approche pour la formation, notamment en ce qui concerne l'action en réseau. De plus, une majorité de ces organismes et unités démontre un intérêt particulier pour le développement de formateurs dans divers domaines.

① " Un réseau est une association d'acteurs autonomes fondée, non pas sur le pouvoir, mais sur les compétences maîtrisées et l'interdépendance stratégique des uns par rapport aux autres. Le réseau, c'est une organisation d'action et de communication avant d'être une institution. "

② " La force du réseau se mesure aux relations entretenues et au degré d'engagement des membres. Elle tient aux objectifs et aux projets communs, à la reconnaissance partagée de la plus-value que chacun peut apporter et à l'acceptation de quelques règles qui gouvernent les processus de décision stratégiques et opérationnels touchant le réseau dans son ensemble, à la qualité des communications entre les membres tant sur la forme que sur le fond. La force du réseau tient aussi au leadership des " champions " qui l'animent. " (Thibault, 2001, p.86)

Les principaux avantages de l'action en réseau perçus par les organismes nationaux et unités régionales de loisir et de sport sont :

- 📍 une centralisation de l'information;
- 📍 un accroissement du bassin de formateurs;
- 📍 un échange d'informations et d'expertises entre les régions;
- 📍 une accessibilité aux membres en région;
- 📍 une augmentation de l'offre;
- 📍 une plus grande qualification des intervenants;
- 📍 une meilleure sélection des formations;
- 📍 une réponse à une demande de plus en plus grande;
- 📍 une alternative moins coûteuse que le recours à des ressources privées;
- 📍 une diminution des frais de déplacement.

En conformité avec les besoins exprimés par les organismes et unités de loisir et de sport, les thèmes de formation à privilégier en première instance sont : les obligations de l'employeur, les pouvoirs, rôles et responsabilités des administrateurs, le recrutement et motivation des bénévoles, les communications de promotion, le financement et le marketing des organismes sans but lucratif, la négociation d'une commandite, la planification et l'évaluation, ainsi que le partenariat.

Afin de bien travailler en réseau, les répondants ont fait mention de la nécessité de disposer d'un financement de base adéquat et récurrent pour en assurer le fonctionnement, de respecter les disparités régionales, de conserver l'élaboration sur mesure des formations et de former des formateurs. Pour ce faire, plus d'une vingtaine d'organismes sont favorables à prêter une ou plusieurs ressources internes pour suivre une formation sur certains thèmes en vue d'agir comme formateur.

Le Comité sectoriel de main d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire (CSMO-ESAC) vise à assurer une connaissance approfondie du marché du travail en dressant des portraits sectoriels et des diagnostics de besoins de formation pour, par la suite, élaborer, en partenariat, des stratégies d'action et de formation continue en économie sociale et en action communautaire.

## Bibliographie :

Conseil québécois en loisir. (2004). " Cadre de développement du réseau québécois de ressources en formation ". Montréal : Conseil québécois du loisir.

Thibault, A. (2001) " Réseau et réseautage, Le loisir public au Québec : une vision moderne ". Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec. p.86.

Volume 1 / Numéro 15

AOÛT 2004

**Observatoire  
québécois  
du loisir**

3351 boul. des forges  
C.P. 500  
Trois-Rivières, Québec  
G9A 5H7

Téléphone : (819) 376-5011 • 3451  
Télécopieur : (819) 373-1988  
Courriel: oql@sls.gouv.qc.ca  
<http://www.sls.gouv.qc.ca/fr/loisir/oql.asp>

En collaboration avec



Conseil  
québécois  
du  
LOISIR



Laboratoire en loisir  
et vie communautaire

Affaires municipales,  
Sport et Loisir

Québec



Les unités régionales  
loisir et sport  
DU QUÉBEC



Association québécoise  
du loisir municipal

Sports  
Québec