



ANALYSE DES BESOINS SUR

L'ÉDUCATION ET LA FORMATION COOPÉRATIVES

2017



DUGUID
CONSULTING



IRECUS
Institut de recherche et d'éducation
pour les coopératives et les mutuelles
de l'Université de Sherbrooke



ANALYSE DES BESOINS SUR L'ÉDUCATION

ET LA FORMATION COOPÉRATIVES
2017





Beaucoup d'initiatives ont été réalisées. Beaucoup se font présentement, mais la tâche n'est pas terminée. Les besoins pour la formation, pour la pensée, et pour définir ce qui est à entreprendre – le même besoin que les pionniers du Canada et d'ailleurs ont reconnu – ne doivent pas disparaître... Répondre à ces besoins est un des défis les plus importants que les fiduciaires et chercheurs doivent affronter à chaque génération.

IAN MACPHERSON

Contexte¹

- Le 5e principe coopératif requiert des coopératives qu'elles éduquent et forment leurs membres et employés et qu'elles informent le grand public sur la coopération et le modèle coopératif.
- Des programmes d'éducation et de formation différents sont nécessaires pour les gestionnaires, les administrateurs, les membres et les employés des coopératives.
- Il y a un manque de connaissances concernant l'endroit où les gestionnaires, administrateurs, employés et membres recourent à l'éducation et à la formation coopérative.
- Le degré d'intérêt envers l'éducation coopérative et la formation coopérative est méconnu.
- Il y a manque de connaissances au sujet des contenus et des modes de livraison de l'éducation et de la formation sur les coopératives.

1

Claude-André Guilloffe et Fiona Duguid remercient le Comité de travail sur l'éducation et la formation coopératives pour leur soutien et l'accès à leurs réseaux. Nous remercions aussi Carole Hébert et Josée Charbonneau pour leur souci du détail et tous les participants à la recherche pour leur temps et leurs réflexions. Finalement, un remerciement spécial à CMC pour l'appui financier à ce projet.

Les études récentes au sujet de l'éducation et de la formation coopérative ont porté sur l'offre de d'éducation et de formation. Dans la dernière décennie, une variété de programmes liés au modèle coopératif ont été élaborés et lancés au Canada. La majorité de ces programmes visaient les études supérieures, soit sous forme de certificat ou de programmes complets. Certains portaient spécifiquement sur les coopératives et les mutuelles (Maîtrise de l'Université St. Mary's, maîtrise en gestion et gouvernance des coopératives et des mutuelles de l'université de Sherbrooke, le certificat à l'Université York, le doctorat interdisciplinaire de l'Université de Saskatchewan) et d'autres visaient une dimension plus large dite d'économie sociale ou de développement économique communautaire (MBA de l'Université du Cap Breton).

Dans une étude complétée en 2014, les diplômés des programmes dédiés au modèle coopératif démontrent un fort degré de satisfaction à l'égard de leur programme. De plus, 65 % des diplômés de ces programmes sentent qu'ils ont un impact significatif ou modérément significatif sur la performance de leur coopérative². Malgré l'appui du mouvement coopératif à l'égard de certains de ces programmes et

du degré de satisfaction élevé des diplômés concernant les programmes, ceux-ci attirent peu d'étudiants, particulièrement vis-à-vis de la taille du secteur et du nombre d'étudiants dans les programmes conventionnels des écoles de gestion. On retrouve moins de 100 étudiants au Canada qui sont inscrits dans les programmes qui focalisent sur les coopératives³. Sur la base des dernières données disponibles du Gouvernement du Canada, en 2012, le Canada comptait 7 906 coopératives non financières réparties dans les provinces et les territoires et ces coopératives employaient 86 272 personnes à temps plein et partiel. En ajoutant les coopératives financières, en 2012, le Canada comptait 8225 coopératives⁴. Dans ce contexte, nous avons vu graduellement disparaître la coopération comme un modèle économique dans les curriculums des écoles de gestion⁵, et chaque année, 110 000 étudiants diplôment de ces écoles de gestion⁶.

Il y a aussi un contexte plus large dans lequel la présente analyse des besoins peut être située. Il s'agit de la nature changeante de l'économie et du rôle de l'État dans les dernières décennies. L'économie se caractérise par le libéralisme et par la révolution digitale, ce qui a transformé des industries entières, donnant

-
- 2 Miner, K. et Guillotte, C.A (2014). Pertinence et impact de l'éducation à l'entreprise coopérative. En ligne : <https://www.usherbrooke.ca/irecus/recherche/sommet-int-des-cooperatives-2014-pertinence-et-impact-de-leducation-a-lentreprise-cooperative/>
 - 3 Il s'agit d'une estimation du nombre à partir d'un dénombrement des étudiants inscrits dans les différents programmes universitaires.
 - 4 Innovation, science, et développement économique Canada (2016) 2012 Les coopératives au Canada. Gouvernement du Canada. En ligne : http://www.ic.gc.ca/eic/site/693.nsf/fra/h_00135.html
 - 5 Webster, A. et Walton, J. K. (2012). Introduction. *Business History*, 54(6), 825-832.
 - 6 Diplômés postsecondaires, selon la Classification pancanadienne type de l'éducation (CPCTE) (2016), Classification des programmes d'enseignement, regroupement principal (CPE_RP), Commerce, gestion et administration publique. Page consultée le 28 octobre 2016 : <http://www5.statcan.gc.ca/cansim/a26>.

place à une grande variété de nouveaux produits et services, rendant certains secteurs obsolètes. De son côté, l'État a, au cours des dernières années, graduellement diminué son soutien dans le domaine social et en matière de création d'emploi et de formation, tout en encourageant le secteur privé à prendre la relève. Le secteur de l'éducation postsecondaire a été touché par ces réformes entre autres par des coupures de budget et en lui demandant de jouer un rôle significatif dans une éducation et une formation davantage tournées vers le marché et ce, dans plusieurs programmes, non seulement dans les écoles de gestion. En même temps, le secteur de l'éducation postsecondaire tente de plus en plus d'offrir aux étudiants des opportunités d'éducation plus pratique (stages, programmes de type coopératif, etc.), et même de jouer le rôle d'incubateur et de soutien aux nouvelles entreprises (spécialement dans le secteur des nouvelles technologies, mais aussi en développement économique local).

Pour approfondir sa compréhension du contexte, les délégués de CMC ont unanimement voté en faveur d'une résolution pour l'élaboration d'une stratégie sur l'éducation et la formation coopératives postsecondaires. Un comité de travail composé de chercheurs universitaires et de praticiens du mouvement coopératif a été créé pour approfondir la situation entourant l'éducation et la formation coopératives. Ce comité de travail a convenu de réaliser une analyse des besoins.

Les raisons menant à la résolution et au lancement d'une analyse des besoins ont été confirmées par les répondants de l'analyse des besoins. Soixante-dix pour cent (70 %) des répondants au sondage (membres et employés) ont indiqué avoir suivi des formations sur le modèle coopératif. Or, 59 % de ces mêmes répondants ont spécifié être généralement satisfaits du programme ou du cours suivi. Quant aux gestionnaires et administrateurs interrogés, 60 % d'entre eux ont suivi des activités d'éducation et de formation coopératives, dont la majorité était offerte par leur propre coopérative. Seulement 17 % (5) des gestionnaires et administrateurs interviewés ont suivi un cours universitaire avec du contenu lié aux coopératives. Il peut s'agir d'un programme à temps plein ou partiel, de premier cycle ou de niveaux supérieurs, en ligne ou en personne, et ce, peu importe la durée. Pour les employés et les membres, 70 sur 260, soit 71 % des répondants qui ont suivi des programmes universitaires avec des contenus liés aux coopératives se disent généralement satisfaits.

Les membres et les employés qui n'ont pas suivi de cours ou de formation spécifique sur les coopératives évoquent l'ignorance de l'existence de ces programmes (33 %) et la non-disponibilité (26 %) comme raisons principales expliquant pourquoi ils n'ont pas suivi ces programmes ou ces cours. Une minorité de répondants perçoivent l'éducation coopérative comme non pertinente pour leur carrière (8 %) ou leur travail (10 %). Pour les gestionnaires et les administrateurs, la connaissance de l'existence des différents

programmes est nuancée par le secteur d'activités. Par exemple, dans le contexte des credit unions, le programme Credit Union Directors Achievement (CUDA) était connu par les gens de l'industrie, mais aucun autre administrateur n'était au courant de l'existence de cette initiative. Parmi les programmes nommés en ordre de fréquence de mentions (IRECUS, SMU, UQAM, York, USask), plusieurs ont été identifiés en raison de la proximité géographique de l'interviewé. Néanmoins, les administrateurs et les gestionnaires sont de loin plus familiers avec les programmes développés à l'interne dans leur organisation que ceux offerts à l'extérieur.

Donnée intéressante, 64 % des répondants au sondage (membres et employés) sentent qu'il y a une volonté de favoriser la connaissance sur les coopératives et les compétences liées

au sein de leur coopérative. De plus, 60 % des répondants rapportent que les leaders coopératifs, dans leur organisation, favorisent la connaissance sur les coopératives et les compétences liées au sein de leur coopérative. Pour les gestionnaires et les administrateurs, 40 % identifient l'éducation et la formation spécifiques au modèle coopératif comme utiles pour l'obtention d'un avantage concurrentiel : pour internaliser les valeurs et les principes coopératifs, pour aider dans les problématiques interpersonnelles et pour fournir les fondements de la gestion des coopératives.

Dans ce contexte, quels sont les besoins du mouvement coopératif en termes d'éducation et de formation coopératives postsecondaires?

Ce rapport présente les résultats en trois sections :

1. Besoins des employés et des membres en termes d'éducation et de formation spécifiques au modèle coopératif;
2. Besoins des gestionnaires et administrateurs en termes d'éducation et de formation spécifiques au modèle coopératif;
3. Résultats principaux et prochaines étapes en vue de l'élaboration d'une stratégie.

MÉTHODOLOGIE

Une approche de méthodes mixtes a été retenue pour entrer au cœur des besoins en éducation et formation coopératives.

La première étape de la démarche a été la tenue d'un groupe de discussion à l'occasion du Congrès 2016 de CMC. L'information recueillie lors de cette activité a permis de procéder au design des outils de collecte de données, à savoir le guide d'entrevue et le questionnaire. De plus, cette activité a permis d'aviser les participants de l'étude à venir.

371 participants ont répondu au sondage. Parmi ces répondants, 99 s'identifient comme des membres seulement, 148 en tant qu'employés seulement et 123 comme membres et employés. Nous présentons les résultats en deux échantillons, d'une part, ceux qui s'identifient comme membres et ayant les deux statuts (271 répondants) et, d'autre part, ceux qui s'identifient comme employés et ayant les deux statuts (222 répondants).

Nous avons réalisé 28 entrevues avec des gestionnaires (21) et des administrateurs (12) de tous les secteurs d'activités, types et tailles de coopératives, ainsi que de toutes les régions du Canada. Nous avons porté une attention spéciale sur où les répondants étaient rendus dans leur carrière. Ceci nous a permis d'identifier les similarités et les différences pour les gestionnaires et les administrateurs, incluant le fait que certains d'entre eux sont à la fois gestionnaires et administrateurs dans les coopératives de travail ou occupent les deux rôles dans différentes coopératives.

Besoins d'éducation et de formation coopératives des employés et des membres

EMPLOYÉS

Parmi les 271 employés sondés, 196 (72 %) d'entre eux avaient suivi un programme, un cours ou une formation spécifique au modèle coopératif. Plus des deux tiers de ces employés (124/182) se disent généralement satisfaits de l'éducation ou de la formation reçue. Les résultats de l'étude au sujet des employés sont présentés en trois sections : les intérêts/motivations, le contenu et le mode de livraison de l'éducation ou de la formation au modèle coopératif.

Intérêts/motivations

Plus des deux tiers des répondants soulignent un fort intérêt à propos de l'éducation et de la formation coopératives pour acquérir des habiletés et des connaissances coopératives. Les contradictions apparaissent lorsque seulement 34 % des répondants indiquent qu'ils rencontrent des situations où les compétences et habiletés liées au coopératisme pourraient les aider à aborder des problématiques dans leur milieu de travail.

Le tableau suivant présente les raisons les plus souvent mentionnées pour s'enregistrer à un programme, un cours ou une formation spécifique au modèle coopératif. En majorité, les réponses ne surprennent pas. Par exemple, les objectifs et la durée du programme arrivent en tête de liste. Il est intéressant que les participants aient indiqué un intérêt pour un certificat ou une attestation de complétion.

RAISONS POUR S'INSCRIRE À UNE ACTIVITÉ D'ÉDUCATION OU DE FORMATION COOPÉRATIVE

RAISON	POURCENTAGE DES EMPLOYÉS QUI ONT INDIQUÉ IMPORTANT, TRÈS IMPORTANT OU IMPÉRATIF
Objectifs du programme	93 %
Durée du programme, cours, formation	86 %
Prix	81 %
Location	78 %
Formateur/trice	72 %
Incitatifs de l'employeur	66 %
Certificat ou attestation de complétion	55 %
Crédits/reconnaissance académique	42 %

À la question visant spécifiquement à savoir si l'obtention de crédits académiques était importante, très importante ou impérative dans leur choix de s'inscrire à un programme sur le modèle coopératif, seulement 33 % ont répondu positivement tandis que 55 % ont indiqué qu'un certificat ou une attestation était important. Selon les répondants, la reconnaissance officielle de leurs connaissances ou de leurs habiletés est la raison principale qui explique pourquoi les crédits académiques et/ou le certificat sont importants. La possibilité d'élargir ses perspectives de carrière arrive au second rang.

De plus, 58 % des employés ont indiqué qu'ils seraient disposés à payer pour suivre un programme d'éducation ou une formation spécifique aux coopératives.

Lorsqu'on leur demande d'indiquer le degré d'importance de leur éducation ou formation coopérative en lien avec leur vie professionnelle, les employés répondent positivement. L'amélioration de la performance de la coopérative se hisse au haut de la liste, suivie par la volonté de mieux accomplir les tâches au travail et les perspectives de carrière.

IMPORTANCE DE L'ÉDUCATION ET DE LA FORMATION COOPÉRATIVES POUR LA VIE PROFESSIONNELLE

ASPECTS DE LA VIE PROFESSIONNELLE	POURCENTAGE DES EMPLOYÉS QUI ONT INDiqué IMPORTANT, TRÈS IMPORTANT OU IMPÉRATIF
En vous permettant de mieux accomplir vos tâches au travail	77 %
Dans vos perspectives de carrière	65 %
Dans l'amélioration de la performance de votre coopérative	84 %

Contenu

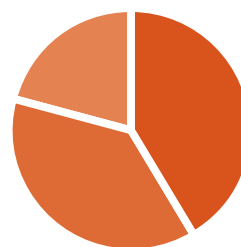
Pour les employés, les cinq sujets suivants sont considérés les plus importants (en ordre de priorité) comme contenu de l'éducation et de la formation coopératives :

- Identité coopérative
(principes et valeurs)
- Leadership coopératif stratégique
- Gouvernance coopérative
et prise de décision
- Participation des membres
- Structure organisationnelle
coopérative et fonctionnement
d'une coopérative

Comme nous le verrons, ces thématiques d'éducation et de formation sont les mêmes pour les autres groupes ayant participé à l'étude.

Mode de livraison

Les réponses, à savoir où les employés préféreraient suivre des cours ou des formations sur le modèle coopératif, suggèrent un intérêt dans la formation au sein même de leur coopérative (in-house training) ou offerte par le secteur coopératif comme les fédérations ou une association provinciale. Même si tous les répondants ne sont pas intéressés dans l'expérience universitaire, 21 % ont reconnu être curieux à propos de l'offre universitaire en termes d'éducation et de formation coopératives.



- Dans votre coopérative : 41,59 %
- Offert par le secteur : 37,82 %
- Université/Collège : 20,58 %

En réponse à la question à savoir de quelle autre manière l'éducation et la formation coopératives pourraient être offertes et qui seraient plus appropriées, les employés ont retenu les « activités d'éducation coopérative occasionnelles pour les membres et les employés » et « en personne » comme la voie à privilégier.

MEMBRES

Parmi les 222 membres sondés, 157 (72 %) ont suivi une formation ou une activité d'éducation coopérative. Sur la base de leur degré de satisfaction, 57 % (90/157) se considèrent généralement satisfaits. Près des deux tiers de ces membres ont reçu une formation ou participé à une activité d'éducation coopérative à leur entrée comme membre dans la coopérative. Les résultats de l'étude au sujet des membres sont aussi présentés en trois sections : les intérêts/motivations, le contenu et le mode de livraison de l'éducation ou de la formation au modèle coopératif.

Intérêts/motivations

127/188 (68 %) des membres se disent intéressés, très intéressés et extrêmement intéressés à suivre une formation ou de l'éducation coopérative pour acquérir des habiletés et des connaissances coopératives.

Le tableau suivant présente les raisons qui influencent le plus en vue de l'inscription à un programme, un cours ou une formation spécifique au modèle coopératif. Tout comme les employés, il n'y a pas de résultats qui requièrent des explications à l'exception de l'intérêt pour les crédits académiques ou les certificats et attestations de complétion.

RAISONS POUR S'INSCRIRE À UNE ACTIVITÉ D'ÉDUCATION OU DE FORMATION COOPÉRATIVE

RAISON	PERCENTAGE OF MEMBERS WHO CHECKED IMPORTANT, VERY IMPORTANT OR IMPERATIVE
Objectifs du programme	93 %
Durée du programme, cours, formation	81 %
Prix	82 %
Location	81 %
Formateur/trice	75 %
Incitatifs de l'employeur	60 %
Crédits/reconnaissance académique	60 %
Certificat ou attestation de complétion	52 %

À la question spécifique au sujet de l'intérêt pour des crédits académiques, 34 % des membres les considèrent importants et très importants (mais non impératifs). La principale raison identifiée pour expliquer l'importance des crédits académiques est la reconnaissance officielle de leurs connaissances ou de leurs habiletés. La possibilité d'élargir ses perspectives de carrière arrive au second rang. En concordance avec l'obtention de crédits académiques, 55 % des membres ont indiqué que l'obtention d'un certificat de complétion ou d'une attestation était importante. La principale raison évoquée est ici aussi la reconnaissance officielle de leurs connaissances ou de leurs habiletés.

Lorsqu'on leur demande d'indiquer le degré d'importance de leur éducation ou formation coopérative en lien avec leur vie professionnelle, les membres répondent de manière uniforme, tout comme les employés. Rappelons qu'ils ne sont pas nécessairement employés, et il est donc intéressant de noter qu'ils sentent que l'éducation et la formation coopératives les aideraient dans leurs perspectives de carrière.

IMPORTANCE DE L'ÉDUCATION ET DE LA FORMATION COOPÉRATIVES POUR LA VIE PROFESSIONNELLE

ASPECTS DE LA VIE PROFESSIONNELLE	POURCENTAGE DES EMPLOYÉS QUI ONT INDIQUÉ IMPORTANT, TRÈS IMPORTANT OU IMPÉRATIF
En vous permettant de mieux accomplir vos tâches au travail	76 %
Dans vos perspectives de carrière	60 %
Dans l'amélioration de la performance de votre coopérative	84 %

Aussi, 65 % (107/174) des membres seraient disposés à payer pour suivre un programme d'éducation ou une formation spécifique aux coopératives.

À la question « À quel point les programmes d'éducation ou les formations suivis ont-ils été importants pour votre implication/contribution dans la coopérative? », 53 % considèrent leurs programmes d'éducation et les formations importantes.

Ces résultats suggèrent des conditions clés pour que les membres participent à des activités d'éducation et de formation coopératives. Cela inclut les objectifs, la durée, le prix, la location, le/la formateur/trice, les incitatifs de l'employeur et les perspectives de carrière, ce qui s'apparente aux réponses obtenues auprès des employés.

Contenu

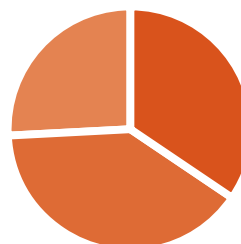
Les cinq sujets suivants sont considérés les plus importants (en ordre de priorité) comme contenu de l'éducation et de la formation coopératives :

- Gouvernance coopérative et prise de décision
- Identité coopérative (principes et valeurs)
- Participation des membres
- Leadership coopératif stratégique
- Structure organisationnelle coopérative et fonctionnement d'une coopérative

Il s'agit essentiellement des mêmes sujets que ceux identifiés par les employés.

Mode de livraison

Les réponses, à savoir où les employés préféreraient suivre des cours ou des formations sur le modèle coopératif, sont les suivantes :



- Dans votre coopérative : 34,59 %
- Offert par le secteur : 39,46 %
- Université/Collège : 25,95 %

Les pourcentages s'apparentent à ceux obtenus auprès des employés, à la différence que les membres ont une légère préférence pour les activités offertes par le secteur coopératif et non à l'interne dans la coopérative. En réponse à la question à savoir de quelle autre manière l'éducation et la formation coopératives pourraient être offertes et qui seraient plus appropriées, les membres, comme les employés, ont retenu les « activités d'éducation coopérative occasionnelles pour les membres et les employés » et « en personne » comme la voie à privilégier.

Besoins d'éducation et de formation coopératives des gestionnaires et des administrateurs

Tel qu'il a été souligné plus tôt, 40 % des gestionnaires et des administrateurs rencontrés ont indiqué que l'éducation et la formation au modèle coopératif étaient utiles. Cependant, le portrait serait incomplet si on ne mentionnait pas que 25 % affirmaient qu'ils n'en voyaient pas la nécessité. Un regard plus nuancé sur les réponses présente un tiraillement pour les gestionnaires entre, d'une part, le besoin d'éducation et de formation spécifiques aux coopératives, mais transférable aux autres secteurs et/ou, d'autre part, le fait que les opérations quotidiennes d'une coopérative diffèrent peu et ne requièrent pas une formation spécifique. Environ 60 % des interviewés ont exprimé le besoin d'insérer du contenu spécifique aux coopératives dans le curriculum des écoles de gestion, et ce, de manière plus efficace.

Nous avons demandé aux gestionnaires et administrateurs s'ils rencontraient des **défis** que l'éducation et la formation coopératives pourraient aider à gérer. La gamme des défis identifiés représente le cycle de vie des coopératives, l'économie changeante et le contexte social des coopératives, leurs opérations particulières, les questions de planification et de leadership dans les coopératives.

DÉFI	FRÉQUENCE	DÉFI	FRÉQUENCE
Gouvernance	9	Aucune ressource	2
Valeurs et avantages coopératifs	5	Travaux du conseil	2
Aucun défi	5	Ventes	2
Leadership	4	Questions spécifiques à l'industrie	2
Changements contextuels externes	3	Financement	2
Engagement des membres	3	Démarrage	2
Bonne formation à l'interne	3	Réseautage	1
Questions légales	3	Planification de la succession	1
Rôles des gestionnaires et du CA	3	Opérations	1
Comptabilité	3	Risque	1
Manque de connaissances sur les coopératives	2	Innovation	1

En particulier, les gestionnaires et les administrateurs ont indiqué que la gouvernance était l'un des défis les plus importants pour leur coopérative. Les répondants sentent que ce défi requiert de l'éducation et de la formation coopératives. Certains d'entre eux ont reconnu avoir eu recours à de la formation de nature plus générale pour combler leur manque de connaissances. L'autre grand défi souligné touche les valeurs et les avantages coopératifs, ce qui fait le lien avec les opérations quotidiennes, la gouvernance, la gestion des personnes et l'engagement des membres. Il est important de souligner que cinq personnes interrogées ont précisé ne pas rencontrer de défis qu'ils ne pourraient pas gérer.

Sur la base de ces défis, il n'y a qu'un pas à faire pour comprendre pourquoi les gestionnaires et les administrateurs ont identifié les **besoins éducatifs sur le moyen et le long termes**. La formation sur la gouvernance, de la gestion des réunions aux responsabilités d'un administrateur jusqu'à la manière de travailler avec les gestionnaires et la spécificité des conseils d'administration de coopératives sont toutes des dimensions pour lesquelles il existe des besoins. La manière d'investir dans la culture d'une coopérative, ce qui inclut des thématiques comme la création d'une identité, la mise en marché de la différence coopérative, la promotion de lieux de travail de qualité, vivre la mission, la vision et les valeurs tout en se donnant une vue d'ensemble, ont été identifiés. Les gestionnaires et les administrateurs se préoccupent également de la meilleure façon de renforcer la responsabilisation des employés et des administrateurs de coopératives ainsi que des actions à entreprendre pour pouvoir compter sur des gens compétents dans leur coopérative. Ils ont aussi isolé la bonne formation et l'éducation comme un besoin, ce qui mène au soutien d'habiletés managériales fortes et au renforcement de la prise de conscience à propos des coopératives parmi les employés, membres et le public en général. De façon marquée, les gestionnaires et les administrateurs ont mentionné le besoin de partage entre les coopératives et entre les personnes de différentes coopératives. Comme l'un des gestionnaires l'a souligné, « une communauté de pratique n'est pas en place pour les coopératives. Cela contribuerait à créer des liens latéraux ou des connexions de personne à personne ».

À ce stade, nous avons présenté le contexte, le type de formation ou d'activités d'éducation auxquelles ont pris part les gestionnaires et les administrateurs, leurs connaissances au sujet de l'offre de formation et les défis qu'ils rencontrent. Que nous disent les gestionnaires et les administrateurs lorsqu'on leur demande quels sont leurs besoins en termes d'éducation et de formation coopératives?

Tel que souligné par les gestionnaires et les administrateurs, il n'existe **pas de solution unique ou privilégiée en matière d'éducation et de formation**. Ce qui émerge tient davantage d'un ensemble de caractéristiques qui doivent être considérées au moment du design et de l'implantation de l'éducation sur le modèle coopératif. Le contenu, les destinataires et le mode de livraison doivent être pris en compte. Le mode de livraison (en ligne, en personne, en classe, etc.) importe, dans la mesure où il est approprié pour le contenu. Les gestionnaires et les administrateurs veulent des formations significatives. Ils ne veulent pas perdre leur temps et la majorité veut pouvoir tisser des liens avec leurs pairs à l'intérieur de leur coopérative ou du mouvement coopératif. Ils souhaitent que les formations soient rapidement opérationnelles, qu'elles respectent l'équité des genres, qu'elles soient disponibles et accessibles à tous les groupes d'âge, qu'elles mélangent les dimensions théoriques et pratiques, et que le contenu soit actuel. Les gestionnaires et les administrateurs veulent que « l'éducation spécifique au modèle coopératif produise des professionnels d'affaires pour les coopératives ». La majorité ne souhaite pas aller à l'université, même virtuellement. Cependant, ils désirent des formations dans leur coopérative ou données par des experts qui possèdent le contenu, qui ont de l'expérience dans la réalité coopérative et qui possèdent des habiletés en éducation pour les gens en exercice. Plusieurs

répondants ont indiqué privilégier des plans non formels d'apprentissage en lien avec le modèle coopératif, plans qui focaliseraient sur les habiletés et les connaissances requises pour mieux exécuter leur travail. Un répondant a qualifié le tout de « parcours d'apprentissage ». En tant qu'individus, ils se disent prêts à payer, tout comme leur coopérative, s'ils y voient une valeur ajoutée. La formation spécifique à une coopérative peut être un élément ponctuel sur un sujet particulier (par exemple la gouvernance, la participation des membres, la différence entre les coopératives, les finances, l'innovation, les valeurs, l'intercoopération ou les communications) ou un programme qui s'étend sur une année ou deux. Les gestionnaires et les administrateurs veulent établir des liens significatifs avec leurs pairs dans le secteur coopératif, et ce, dans le cadre de l'éducation et de la formation spécifiques au modèle coopératif.

Au sujet des **retombées** attendues de l'éducation spécifique aux coopératives, les gestionnaires et les directeurs ont défini une approche coopérative particulière. **Sur le plan individuel**, l'éducation et la formation coopératives devraient viser à faire de meilleurs individus en améliorant leurs connaissances et leurs compétences techniques, en développant de meilleurs citoyens et en renforçant leur croyance en l'avantage coopératif. Comme l'a déclaré un interviewé, « si les employés sont informés, ils seront inspirés ».

Pour l'organisation coopérative, l'éducation et la formation au modèle coopératif doivent travailler sur différents aspects. D'abord et avant tout, elles doivent faire des coopératives de meilleures organisations, soit créer de la valeur sociale et économique, promouvoir des emplois locaux et de meilleurs lieux de travail, et faire progresser la différence coopérative tout en créant des succès d'affaires. Exprimé autrement, il s'agit de la « reconnaissance du potentiel des entreprises collectives », comme l'a spécifié un répondant. De pair avec cet objectif, l'éducation spécifique au modèle coopératif devrait aussi développer de meilleures communautés grâce à la promotion des économies locales, une valeur sociale et économique élevée, la promotion de la paix et des milieux de travail justes. Pour citer un autre répondant, « les coopératives, c'est de la bonne économie ».

Toujours pour les organisations coopératives, l'éducation et la formation devraient élargir et améliorer les partenariats et les collaborations. Par exemple, les gestionnaires et les administrateurs ont souligné l'amélioration des échanges commerciaux entre les coopératives et la possibilité de créer de multiples liens, d'instaurer des partenariats avec les universités, les collèges et les écoles secondaires, entre les employés de coopératives et des mentors du mouvement coopératif, et du réseautage entre pairs et entre grandes et petites coopératives. Il devrait y avoir une plus grande prise de conscience des coopératives pour les membres, les

employés et le grand public. L'éducation et la formation coopératives favoriseraient aussi une meilleure planification de la relève pour les coopératives, les entreprises, le conseil d'administration et les employés de tous types.

Enfin, l'éducation et la formation coopératives devraient combler les lacunes entourant les besoins en formation et en éducation des coopératives. L'éducation et la formation au modèle coopératif devraient figurer dans le programme général des collèges et des universités, et plus particulièrement dans le programme des écoles de gestion. Bien que cela soit à l'extérieur du cadre de cette recherche, il est clair que l'éducation et la formation au modèle coopératif devraient démarrer plus tôt dans le système d'éducation. Il devrait également y avoir des services centraux pour la formation coopérative et l'éducation offerts par les experts en contenu coopératif.

Principaux résultats

Les objectifs d'une analyse des besoins sont triples. Premièrement, découvrir l'état actuel de la compréhension de l'éducation et de la formation spécifiques au modèle coopératif. Deuxièmement, découvrir s'il existe un écart entre ce qui est offert et ce que les publics cibles recherchent. Troisièmement, en fonction des réponses obtenues, qu'est-ce qui permettrait de combler l'écart?

Les entrevues réalisées auprès de gestionnaires et d'administrateurs du secteur coopératif et le sondage mené auprès d'employés et de membres montrent clairement qu'il existe un besoin et un intérêt pour l'éducation et la formation spécifiques au modèle coopératif, mais que l'offre actuelle est méconnue et ne répond pas entièrement aux besoins. Il s'avère ainsi pertinent de focaliser et de redéfinir les opportunités d'éducation et de formation coopératives

1. Il n'existe pas de solution unique ou privilégiée en matière d'éducation et de formation coopératives. Il n'existe pas non plus, actuellement, de programmes, d'établissements ou de cours répondant à tous les besoins.
2. Les auditoires consultés sont composés de consommateurs avertis de l'offre éducative. Ils souhaitent que l'enseignement et la formation sur le modèle coopératif offrent une perspective actuelle, pertinente et accessible.
3. Les répondants souhaitent être inspirés par les valeurs coopératives et les meilleures pratiques et acquérir des connaissances et des compétences applicables dans leur milieu. Ils veulent que l'éducation coopérative agisse comme vecteur de changement qui soutienne leurs actions et l'actualise.
4. La pertinence de la formation et de l'enseignement coopératifs reste à démontrer. Les répondants manifestent un certain intérêt à cet égard et estiment que l'éducation et la formation coopératives pourraient être intéressantes pour leur carrière et leur coopérative, mais ils ne croient pas nécessairement qu'elles leur permettent de résoudre des situations problématiques en milieu de travail.
5. L'université, comme lieu de formation et d'éducation, même dans son offre virtuelle, ne représente pas le premier choix des répondants. Les répondants souhaitent avoir accès à des programmes à l'interne ou au sein du secteur coopératif, offerts par des spécialistes chevronnés sur le plan des contenus et de l'expérience coopérative et détenant des compétences pour l'enseignement à un auditoire professionnel.

6. Il existe un besoin urgent d'éducation et de formation coopératives sur les thèmes de la gouvernance, de l'avantage coopératif, de l'identité coopérative et de l'engagement des membres. Le besoin se traduit par la recherche d'habiletés pratiques et techniques sur ces sujets.
7. Les personnes impliquées dans les coopératives veulent communiquer et interagir de façon significative avec leurs pairs au sein de leur coopérative ou avec d'autres coopératives à l'occasion de formations spécifiques aux coopératives.
8. Les répondants souhaitent pouvoir améliorer leurs coopératives, leurs communautés, leurs emplois et leurs milieux de travail et acquérir des compétences et connaissances grâce à l'éducation et à la formation coopératives. La nature transformationnelle de l'éducation et de la formation coopératives n'est pas directement adressée par les éducateurs, les institutions d'enseignement ou les coopératives.
9. Les répondants cherchent, à travers l'éducation et la formation coopératives, à développer des idées novatrices leur permettant de faire progresser leurs employés, leurs coopératives et leurs collectivités au-delà des idées traditionnelles sur les coopératives et devenir des chefs de file dans leurs secteurs d'activités.
10. Il y aura toujours des gens qui affirment ne pas vouloir ni nécessiter une éducation ou une formation spécifique sur le modèle coopératif.

Prochaines étapes

Sur la base des résultats de cette analyse des besoins, de ce que le secteur offre en termes de formations sur le modèle coopératif (Hancock et Brault, 2015)⁷, des contenus offerts par les universités (Fairbairn, 2016)⁸ et des autres expériences, le Comité de travail élaborera une stratégie sur l'éducation et la formation coopératives postsecondaires au Canada.

Les résultats de la présente analyse des besoins posent des bases pour l'éducation et la formation dédiées au modèle coopératif en contexte canadien

- Il est important de préserver et de promouvoir la diversité des programmes et des formations, qu'ils soient offerts par les coopératives, les fédérations, les institutions d'enseignement postsecondaire, les associations provinciales et les autres réseaux.
- Les universités, collèges et autres établissements d'enseignement peuvent maintenir leur programmation actuelle, mais devraient saisir l'opportunité d'offrir des programmes d'éducation et de formation dans les coopératives, par le biais de services d'experts en contenu et en éducation aux adultes.
- *Le Credit Union Director Achievement (CUDA) Program* constitue un exemple à suivre pour la création de parcours d'apprentissage visant les gestionnaires et les administrateurs du secteur coopératif non financier.
- La formalisation d'un système de réseautage entre pairs par l'entremise d'un programme ou d'une formation coopérative est souhaitée.
- Les opportunités de partage entre les coopératives, les fédérations, les institutions d'enseignement et les associations provinciales sont nombreuses :
 - Par le partage de services d'éducation et de formation spécifiques aux coopératives.
 - Par le partage de programmes de formation, de formateurs/animateurs, d'exemples, de meilleures pratiques, de centres d'excellence et de matériel de formation

7 Hancock, E. et Brault, A. (2015). *The fifth principle in action: Mapping the co-operative educational Initiatives of Canadian co-operatives*. Centre for the Study of Co-operatives. University of Saskatchewan.

8 Fairbairn, B. (2016). *Postsecondary education about co-ops in Canada and the US: Hypothesis, data, action*. Présenté au Canadian Association for the Study of Co-operation. Calgary.

Pour plus d'information, prière de contacter Fiona Duguid à fduguid@gmail.com, ou Claude-André Guillotte à Claude-Andre.Guillotte@USherbrooke.ca.