

## **La place de la formation à distance dans la professionnalisation de l'action sociale et solidaire à l'ère du Covid-19**

AGZIT Fatima Zahra <sup>1</sup>, HEJAJI Insaf <sup>2</sup>

<sup>1</sup> Professeur assistant, Laboratoire LAREMO, Ecole Supérieure de Technologie (ESTC), Université Hassan II de Casablanca

[agzit.fatimazahra@estc.ma](mailto:agzit.fatimazahra@estc.ma)

<sup>2</sup> Professeur assistant, Laboratoire LAREMO, Ecole Supérieure de Technologie (ESTC), Université Hassan II de Casablanca

[hejaji.insaf.eco@gmail.com](mailto:hejaji.insaf.eco@gmail.com)

### **RÉSUMÉ**

Cet article a pour objectifs l'exploration et la compréhension de la place de la formation à distance (FOAD) dans la professionnalisation des acteurs du secteur de l'économie sociale et solidaire (ESS). A travers un examen de la littérature associé à une étude qualitative exploratoire menée auprès des organisations marocaines œuvrant dans l'accompagnement des acteurs sociaux, notre recherche vise particulièrement à mettre l'accent sur la contribution des outils de la formation à distance, mobilisés pendant la crise pandémique, dans le renforcement de la pertinence et de l'efficacité des actions sociales et solidaires entretenues par les acteurs et les travailleurs du secteur. Globalement, cette étude nous a permis de découvrir et de comprendre la place de la FOAD comme outil pour renforcer et consolider les actions sociales et solidaires. Ainsi, cette contribution débouche en conclusion sur des recommandations pour le pilotage post pandémie de la formation à distance afin de soutenir la professionnalisation des acteurs de l'ESS.

**Mots clés :** Formation à distance, innovation managériale, Economie sociale et solidaire, action sociale, Professionnalisation, Crise pandémique.

### **ABSTRACT**

This article aims to explore and understand the place of distance learning the place of distance training in enhancing social economy actors' professionalization. Through a literature review combined with an exploratory qualitative study, conducted among moroccan organisations supporting social workers, our research aims to emphasize the contribution of e-training tools, used during the pandemic crisis context, in increasing and raising social actions relevance and efficiency. Overall, this study allowed us to discover and understand the place of ODL as a tool to strengthen and consolidate social and solidarity actions. Thus, this contribution leads in conclusion to recommendations for the post-pandemic piloting of distance learning in order to support the professionalization of SSE actors.

**Key words :** Distance training, managerial innovation, Social economy, Social action, Professionalization, Pandemic crisis.

## **I- INTRODUCTION**

Depuis fin 2019, le monde est secoué par la crise sanitaire de COVID-19. Cette pandémie a fragilisé l'économie mondiale et a bouleversé le monde des affaires. Confrontées à cette conjoncture accablante, les organisations cherchent, sans cesse, à atténuer sa flambée. Des nouvelles méthodes de travail ont vu le jour dans le but de garantir la survie, la pérennité et la performance des organisations.

La période du confinement sanitaire a imposé de nouveaux modes de gestion qui facilitent et améliorent le fonctionnement des entreprises en éliminant tout risque sanitaire. La digitalisation des systèmes organisationnels s'avère une solution pertinente pour redresser et réajuster les retombées de la crise pandémique. L'introduction des technologies de l'information et de la communication amène les responsables de formation et des ressources humaines à repenser les modes de gestion classique. Etre loin du bureau ne signifie plus être loin du travail. Ce processus de formation digitalisé est susceptible d'apporter un changement et une innovation managériale globale au profit des organisations (Baudoin et Tahssain-Gay, 2013). Le vocabulaire des ressources humaines est riche en matière des méthodes d'apprentissage digitalisées à savoir : l'e-learning, la formation à distance et bien d'autres qui sont synonymes d'innovation des modes d'apprentissage.

Notre présente recherche vise principalement l'exploration et la compréhension de la place de la formation à distance (FOAD) dans la professionnalisation des actions sociales et solidaires. Plus particulièrement, notre objectif est d'apporter des réponses aux questions qui se profilent comme suit :

- Quelle est l'incidence de la crise pandémique sur l'accélération de l'appropriation des nouveaux outils et dispositifs digitaux de formation à distance par les différents intervenants sociaux ?
- Quelles sont les principales contributions de ce dispositif dans la réalisation des projets et des actions des acteurs de l'ESS?
- Est-ce une véritable mutation des moyens déployés pour former et professionnaliser les ces acteurs ou une simple solution éphémère et contextuelle?
- Quels sont les défis à relever et les solutions à envisager pour bénéficier de ce dispositif de formation dans de bonnes conditions pour l'après-crise?

Ces questions seront traitées dans le cadre d'un terrain d'étude s'articulant autour de deux organisations militant pour le renforcement des compétences des acteurs de l'Economie Sociale et Solidaire. Les deux cas d'étude ont adopté une stratégie de formation à distance en période de crise sanitaire pour soutenir la professionnalisation des actions sociales et solidaires. Il s'agit, notamment, de l'association ES.MAROC et l'action Femmes des Associations des Quartiers du Grand Casablanca « AFAQ ».

Notre article est subdivisé en deux parties. La première partie s'intéresse à une analyse de la littérature. Dans un premier temps, nous allons mettre l'accent sur les travaux de recherche qui se sont intéressés à l'étude des particularités et de l'impact de la professionnalisation des acteurs de l'ESS sur l'action sociale. Dans un deuxième temps, nous allons apporter un éclaircissement sur la formation à distance et l'innovation managériale en temps de crise.

Dans notre deuxième partie, nous allons mener une étude qualitative à visée exploratoire et compréhensive en proposant une analyse thématique des deux cas d'étude.

## **II-La professionnalisation de l'action sociale et la formation à distance et en temps de crise : Revue de littérature**

### **2.1 La professionnalisation des acteurs de l'ESS: quelles particularités et quel impact sur l'action sociale?**

La professionnalisation est un concept polysémique qui couvre des réalités différentes et qui renvoi à des acceptions qui varient selon les époques, les contextes culturels, les secteurs d'activités et les organisations concernées (Wittorski, 2008). Globalement, la professionnalisation se réfère au processus de spécialisation et de développement des compétences (Le Boterf, 1996 ; Bernardeau-Moreau, 2006). Pour (Wittorski, 2008), ce processus résulte d'un triptyque mettant en jeu trois principaux acteurs : une organisation en quête de développement de ses compétences et de sa performance, des collaborateurs cherchant à renforcer leur identité professionnelle et un organisme de formation à la demande d'une reconnaissance et d'une légitimité de ses pratiques.

Actuellement, ce phénomène de professionnalisation est omniprésent dans plusieurs secteurs, et celui de l'économie sociale et solidaire n'y déroge pas. Il est déjà clairement établi que, dans un environnement instable qui ne cesse de modifier les attentes et les comportements de leurs partenaires (les bénéficiaires, les bailleurs de fonds institutionnels et privés, etc.), les acteurs de l'ESS sont appelés à renouveler constamment leurs méthodes de gestion et de coordination et de développer de nouvelles compétences qui leur permettront de faire évoluer leurs pratiques et consolider la portée de leurs actions.

Cette dynamique de professionnalisation des acteurs de l'ESS nous mène naturellement à nous interroger tout d'abord sur sa définition, les particularités du processus déployé et son impact sur l'action sociale et solidaire.

Concernant la définition de ce phénomène, Audebrand et Michaud (2015) considèrent la professionnalisation des acteurs sociaux comme « la stratégie d'évolution des activités traditionnelles de l'économie sociale, marquées notamment par le bénévolat ou l'amateurisme, vers un statut dit professionnel, c'est-à-dire nécessitant des compétences spécifiques pour l'exercer ».

Pour Ughetto et Combes (2010), la professionnalisation du monde associatif désigne « soit l'importation de méthodes se voulant professionnelles, par opposition à un amateurisme associé aux bénévoles, soit l'embauche de spécialistes ou de professionnels dûment formés aux techniques utiles dans les « fonctions » de l'entreprise comme le marketing, la communication, les ressources humaines, etc. ». Les mêmes auteurs ajoutent que cette professionnalisation est susceptible de menacer l'esprit associatif et de porter préjudice à ses valeurs et ses principes fondateurs. A ce propos, les résultats de l'étude menée par Ospital et Templier (2018) soulignent que la professionnalisation des associations, avait été perçue par les bénévoles interrogés comme une perte de lien social et d'identité dans leur action militante et un risque d'instrumentalisation de leur engagement à des fins marchandes. Pour y remédier, l'étude débouche sur la nécessité d'adapter le processus de professionnalisation aux particularités des acteurs en vue de respecter leur vocation et préserver leurs valeurs d'origine.

Le processus de professionnalisation de l'ESS présente incontestablement ; des particularités inhérentes non seulement aux valeurs et principes fondateurs qui distinguent ce champ mais aussi aux ressources humaines qui le compose (coopérateurs, bénévoles, etc.). En effet, les organisations du secteur sont essentiellement composées d'individus en quête de sens et de dévouement pour la cause et qui poursuivent des finalités principalement sociales où l'élément humain prime sur le capital. Toutefois, force est de constater que pour atteindre ces finalités, les considérations économiques s'imposent et les organisations sont obligées de nouer des relations de plus en plus étroites avec le secteur marchand et commercial ce qui risque de provoquer des conflits. Ces tensions peuvent émerger, car les deux parties de la relation s'opposent sur leurs cultures, leurs valeurs, leurs croyances et parce qu'elles sont porteuses d'identités distinctes et parfois antagonistes (Moreau, 2003).

Le pilotage de la professionnalisation de l'action sociale suppose ainsi la création d'un équilibre entre deux logiques conciliant efficacité et respect des valeurs (Valéau et Boncler, 2012). En d'autres termes, le succès du processus de professionnalisation des acteurs de l'économie sociale et solidaire repose sur la mise en place d'un mode de gestion, de stratégies et de politiques (financières, de recrutement, de regroupements, de communication, etc.) susceptibles de répondre à certaines exigences de la part des bailleurs de fonds (Sbeih, 2019) tout en défendant la finalité sociale qui doit rester au cœur de leurs préoccupations.

Un examen des travaux antérieurs, portant sur l'étude des enjeux de ce mouvement de modernisation et de professionnalisation de l'action sociale, nous a permis de souligner le rôle central de la formation (Valéau, 2013 ; Dambuyant, 2019), que ce soit celle des dirigeants ou des travailleurs sociaux, dans la création d'une dynamique de professionnalisation en adéquation aux spécificités des acteurs et de leurs valeurs. Plus concrètement, la formation leur permettra de se spécialiser et d'acquérir un savoir-faire et une expertise indispensables à l'accomplissement de leurs tâches (Dubruc, Badour, 2011). En conséquence, cela apporterait



une légitimité et une reconnaissance de leurs efforts et une valorisation de leurs interventions et contribuerait certainement au renforcement de leur identité professionnelle (George, 2013).

Du côté des organisations, la mise en place d'un processus de professionnalisation, porté par la formation, encouragera ces dernières à s'inscrire dans une approche anticipative et de se doter d'une agilité et d'une résilience face aux changements de l'environnement. De surcroît, le recours à la formation, comme levier de renforcement des capacités de ces organisations, leur servira pour gagner en efficacité dans la défense de leurs causes, la lutte contre toutes les formes d'exclusion, de précarité et de pauvreté et dans l'absolu, l'amélioration de leur visibilité et leur performance sociale (Sanchis-Palacio, Campos-Climent et Mohedano-Suanes, 2013).

## **2.2. La formation à distance: une innovation "managériale" en temps de crise !**

Les mutations de l'environnement ont bouleversé le monde des entreprises. Ce changement fulgurant oblige les organisations à repenser leur mode de gestion et à prendre en compte de nouvelles méthodes technologiques. L'incertain reste toujours une préoccupation des organisations et un monde complexe à gérer et à anticiper. Cela est confirmé par la pandémie de COVID-19 qui a touché le monde des affaires, l'ambiguïté et la volatilité sont devenues les dimensions les plus dominantes.

Dans le but d'enrayer les dégâts de la crise sanitaire, nombreux sont les pays qui ont choisi par obligation le confinement et la limitation des déplacements de la population. Cette situation imprévue était la source d'un choc des organisations qui se sont trouvées face à une force majeure qu'elles doivent gérer.

Devant cette conjoncture, les organisations se trouvent obligées de créer des solutions opérationnelles même avec des moyens modestes. Dans ce sens, le monde professionnel cherche de nouvelles méthodes innovantes pour garantir la survie, la pérennité et la continuité. Cela amène les organisations à adopter le digital dans leur quotidien, être loin du bureau ne signifie plus être loin du travail.

En effet, les organisations en général sont amenées à s'interroger sur un nouveau mode de management répondant à l'obligation d'agilité, d'ouverture et d'innovation. Cette dernière est considérée comme une innovation managériale qui concerne la mise en œuvre des pratiques, de processus et de structures nouvelles qui rentrent dans le cadre d'un nouveau management.

Cette innovation managériale peut se définir comme une invention ou une nouvelle idée qui devient une nouvelle pratique Alter (2013). L'innovation peut être définie comme « l'implémentation d'un bien ou service ou d'un procédé de production nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques d'une entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures »

En ce qui concerne les types d'innovation, Hamel et Breen (2007) présentent quatre formes d'innovation à savoir : l'innovation de produits qui touche principalement l'amélioration technologique des produits et des services. L'innovation de procédés est considérée comme importante selon ces auteurs car elle touche le processus de production et de distribution. L'innovation stratégique consiste à offrir un nouveau modèle économique et enfin l'innovation managériale, cette forme d'innovation est distinguée par rapport aux autres modèles déjà cités dans la mesure où elle combine entre les ressources et le savoir-faire. Le point fort de l'innovation managériale, selon ces auteurs, est son aspect distingué qui ne sera pas facilement imité ou repris par les concurrents.

Dans le cadre de notre recherche, nous allons étudier l'innovation managériale dans le contexte associatif marocain. Elle se définit comme « tout programme, produit ou technique qui représente un éloignement significatif de l'état du management au moment où il apparaît pour la première fois et où il affecte la nature, la localisation, la qualité ou la quantité d'information qui est disponible dans un processus de décisions » .

Les recherches précédentes (Hamel, 2006 ; Birkinshaw et al., 2008 ; Damanpour et Aravind, 2011 ; Vaccaro et al., 2012 ; Dodgson, Gann et Phillips, 2013 ; Hecker et Ganter, 2013 ; Khanagha, Volberda, Sidhu et Oshri, 2013), qui étudient l'innovation managériale, présentent trois dimensions à savoir : les pratiques de gestion qui reflètent le quotidien des managers ce qu'ils font, les processus qui tracent la manière et la façon de travailler et enfin les structures qui présentent le contexte de l'organisation dans lequel les tâches sont effectuées.

La e-formation est une méthode innovante apparue lors des mutations ayant touché la fonction des ressources humaines. Dès lors, la formation à distance est perçue comme une solution légitime utilisée pour réaliser les objectifs organisationnels. Les efforts déployés pour améliorer la formation à distance sont considérables mais il ne faut pas nier les obstacles et les défis rencontrés durant le processus de mise en place et d'accompagnement. (Zghibi, Zghidi et Chater, 2012 ; Nuninger, 2017). Des recherches ont démontré que le secret de réussite des outils de la formation à distance réside dans l'acceptation et la satisfaction des apprenants (Malik, 2009 ; Rmayah et Lee, 2012). Par conséquent, il est préférable de mener une réflexion préliminaire sur les conditions de succès d'une plate-forme pédagogique (Cheung et Limayem, 2005).

### **III- Méthodologie**

Dans l'objectif de comprendre la place de la formation à distance dans la professionnalisation de l'action sociale et solidaire en période de crise pandémique, la logique suivie est celle de l'exploration basée sur une étude qualitative.

Dans cette optique, et en vue d'assurer un certain niveau d'exhaustivité et d'abondance des données recueillies, le protocole méthodologique adopté a reposé sur le principe de la triangulation. Dans un premier temps, nous avons conduit des entretiens semi-directifs auprès

des responsables et représentants de deux organisations marocaines œuvrant pour la professionnalisation des acteurs de l'économie sociale et solidaire (voir tableau 1). Dans un deuxième lieu, et dans la perspective de compléter les propos des interviewés, nous avons réalisé une étude documentaire pour recenser les témoignages des bénéficiaires.

**Tableau 1. Récapitulatif du Profil des répondants et des organisations**

Organisation	Missions	Populations visées	Ampleur des actions	Fonction du répondant
L'Action Femmes des Associations des Quartiers du Grand Casablanca AFAQ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développer les compétences des femmes des quartiers populaires et des jeunes actrices et acteurs de proximité</li> <li>- Renforcer les capacités des cadres associatifs féminins.</li> <li>- Appui aux femmes porteuses d'initiatives d'économie sociale et solidaire.</li> </ul>	125 associations et 45 coopératives de femmes dans les quartiers populaires du Grand Casablanca.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 30 bénéficiaires par projet.</li> <li>- Trois projets par an.</li> <li>- 170 adhérents et 40 bénévoles.</li> <li>- Sources de financement : subventions et partenariats (Solsoc, Union européenne, Oxfam, Conseil National Des Droits de L'Homme, INDH)</li> </ul>	Chargée de communication
ES.MAROC	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développer les Entreprises Sociales de services innovants au Maroc qui encouragent l'utilisation des nouvelles technologies.</li> <li>- Accompagner la création et le développement initial d'Entreprises Sociales à travers un appui technique et financier.</li> <li>- Participer activement à la promotion de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) Au Maroc.</li> </ul>	<p>Les jeunes porteurs de projets individuels ou de groupe.</p> <p>Les chercheurs d'emploi.</p> <p>Les petites associations civiles nouvellement créées.</p>	Nationales et internationales	Président de l'association

L'opérationnalisation des entretiens semi-directifs a été entreprise moyennant un guide d'entretien qui s'est articulé autour de trois grandes parties déterminées sur la base des objectifs fixés pour l'étude exploratoire. La première phase introductive comportait des questions larges portant sur la présentation des réseaux et des mouvements. Les responsables ont été interrogés dans une deuxième phase de recentrage sur des questions liées à l'état des lieux sur leurs stratégies de formation déployées avant et pendant la crise pandémique. La dernière partie du guide d'entretien, phase d'approfondissement, s'est appuyée sur une série d'interrogations pour cerner l'apport, les difficultés et les défis de l'utilisation des outils de la formation à distance dispensée au profit des acteurs de l'ESS. Après avoir retranscrit intégralement les entrevues, les données textuelles des répondants ont été analysées par l'intermédiaire d'une analyse du contenu thématique largement utilisée pour l'étude des discours (Bardin, 2003 ; Thiétart, 2014).

#### **IV-Présentation et discussion des résultats :**

Les choix méthodologiques ayant été définis, nous discuterons à présent les résultats de l'étude qualitative exploratoire.

A travers cette étude qualitative, nous cherchions à explorer et à comprendre la place de la formation à distance dans la professionnalisation de l'action sociale et solidaire en faisant ressortir, d'une part, un état des lieux des pratiques de formation dispensées au profit des initiatives de l'économie sociale et solidaire avant et pendant la crise et d'autres part, la contribution de ces pratiques dans le renforcement de l'efficacité des actions entretenues par les acteurs et les travailleurs du secteur, les contraintes et les défis à relever.

Suite à l'analyse des entretiens semi-directifs et à l'examen des informations collectées à travers la recherche documentaire, les résultats de l'étude qualitative exploratoire se présentent comme suit :

**Tableau 2. Grille d'analyse thématique**

Thèmes	Sous-thèmes	ES.MAROC	AFAQ
La stratégie de formation avant et pendant la crise	1. Les outils et pratiques de la formation avant la crise sanitaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La mise en place de guichets sur place pour accueillir et accompagner les porteurs de projets individuels ou de groupes.</li> <li>- L'organisation des ateliers et des salons en présentiel et des visites terrain.</li> <li>- L'implication des petites associations durant ce processus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formations en présentiel dans des salles de formation</li> <li>- Mobilisation des outils informatiques et des malles pédagogiques.</li> </ul>



<b>L'apport de la formation à distance dans la professionnalisation de l'action sociale</b>	2. L'expérience de formation à distance pendant la crise	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La réalisation de travail à travers des outils digitaux comme Zoom, Google Meet, Microsoft Teams, etc.</li> <li>- L'adoption du mode de télétravail et de travail à distance.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisation d'une série de formations à distance sous forme de Webinaire en utilisant des plateformes de visioconférence avec messagerie et partage de contenu en temps réel (Zoom).</li> <li>- Les séances de formation à distance sont animées par des experts, professeurs et académiciens.</li> </ul>
	3. Les motivations de la mise en place de la FOAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le renforcement du tissu géographique national marocain et international.</li> <li>- La facilité des outils pédagogiques digitaux.</li> <li>- La motivation des cibles à assister aux modules pédagogiques mis en ligne.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adaptation des activités du mouvement à la situation pandémique au Maroc et alignement à l'état d'urgence et du confinement.</li> <li>- Volonté de maintenir le lien entre AFAQ et ses partenaires grâce au numérique.</li> </ul>
	4. Les contributions de la FOAD dans la professionnalisation des actions sociales et le renforcement des capacités des acteurs de l'ESS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une planification flexible des formations à distance.</li> <li>- Le renforcement des modules pédagogiques à distance.</li> <li>- Le rapprochement géographique des différentes régions marocaines.</li> <li>- L'implication des cibles à objectif social et solidaire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une meilleure maîtrise des outils digitaux nécessaires à l'élaboration de stratégies de communication digitales.</li> <li>- Amélioration de la visibilité des activités des associations et coopératives bénéficiaires sur les réseaux sociaux avec une communication adaptée.</li> </ul>
	5. Les difficultés et contraintes de la mise en place de la FOAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une difficulté de lancement des séances de formation.</li> <li>- Des problèmes techniques et informatiques.</li> <li>- Le changement des modalités de formation en ligne.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence de cadre juridique pour encadrer ce type de travail,</li> <li>- Faible maîtrise des outils numériques et difficultés d'accès aux plateformes de la formation par les femmes bénéficiaires,</li> <li>- Complexité d'adaptation des activités et des projets au numérique,</li> <li>- Difficulté d'estimation des coûts d'investissement et des coûts de fonctionnement du dispositif.</li> </ul>

	6. Les défis et perspectives	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un cadrage des intérêts des différentes cibles.</li> <li>- Une acceptation des outils de formation digitaux.</li> <li>- Une recherche approfondie de nouvelles pistes de renforcement citoyen et social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Engagement des bénéficiaires durant toute la formation,</li> <li>- La maîtrise des outils numériques utilisés,</li> <li>- Anticipation du budget nécessaire avec précision et rigueur et la bonne gouvernance.</li> <li>- Remédier aux difficultés pour assurer la continuité et la performance de la stratégie de digitalisation des associations.</li> </ul>
--	------------------------------	--	---

Etant donné que l'innovation sociale et la promotion de l'entreprise sociale et solidaire à travers la formation font partie des principales missions des deux organisations interrogées, l'analyse thématique a montré que la crise pandémique a bouleversé considérablement leurs modes de fonctionnement et leurs pratiques.

Avant la crise, les formations ont été dispensées en présentiel dans des salles de formation et en organisant aussi des ateliers et des visites terrains. Plusieurs guichets ont été mis en place au service de plusieurs cibles, en l'occurrence les porteurs de projets sociaux et les petites associations civiles et nouvellement créées.

Ces formations étaient renforcées par l'appui des partenaires institutionnels. Selon le président de l'association ES.MAROC, l'importance des partenaires est cruciale, elle permet une meilleure visibilité et un appui social favorable pour répondre aux besoins de la société civile.

- « Nous collaborons avec des partenaires institutionnels et des partenaires de la société civile ONG et associations engagées, qui partagent nos valeurs. Les principaux partenaires sont : soletterre, l'Office du développement et de la Coopération, Casal dels Infants, Fondazione CARIPLO... » (**Président de l'association ES.Maroc**)

De son côté, l'Action Femmes des Associations des Quartiers du Grand Casablanca « AFAQ » s'appuyait également sur plusieurs partenariats (Solsoc, Union européenne, Oxfam, Conseil National Des Droits de L'Homme, et Initiative Nationale du Développement Humain.) pour renforcer les capacités et soutenir les actions des femmes porteuses d'initiatives d'économie sociale et solidaire et leur professionnalisation.

Concernant l'incidence de la crise pandémique sur l'accélération de l'appropriation des nouveaux outils et dispositifs digitaux de formation à distance, les entretiens soulignent que

face aux risques sanitaires causés par la pandémie du COVID-19, plusieurs webinaires ont été programmés pour s'adapter à cette conjoncture et maintenir le contact avec leurs partenaires sociaux.

- « *Dans ces moments difficiles, le numérique prend tout son sens.... AFAQ a décidé d'opter pour la digitalisation de ses activités: formations en ligne, webinaires, télétravail,...* » **(Chargée de communication AFAQ)**
- « *Nous avons lancé des webinaires avec nos partenaires pour garantir une meilleure visibilité comme ; le webinaire sur le programme INTELAKA et les programmes d'accompagnement et de soutien menés par l'Etat marocain face à la pandémie de Corona Virus. Nous avons aussi organisé un webinaire sur le Marketing digital et un autre sur le rôle de l'ANAPEC en auto-emploi et l'entrepreneuriat* » **(Président de l'association ES.Maroc)**

Plusieurs considérations ont motivé la mise en place de ces nouveaux dispositifs de formation à distance pendant la crise. A ce propos, la chargée de communication de l'Action Femmes des Associations des Quartiers du Grand Casablanca « AFAQ » explique que, en dehors des raisons sanitaires, le déploiement de la FOAD était stimulé par la volonté du mouvement à maintenir le lien avec ses partenaires grâce au numérique.

- « *Dans le contexte de la pandémie Covid-19, le confinement nous a poussé à travailler à distance et a fragilisé le lien avec nos structures...l'objectif est de s'adapter à la situation pandémique au Maroc et pour garder contact avec notre communauté* » **(Chargée de communication AFAQ)**

De sa part, le président de l'association ES.MAROC avance que la FOAD présente d'énormes avantages logistiques et économiques et permet une meilleure agilité et adaptabilité spatiotemporelle chose qui a encouragé les participants de différentes régions à assister et à suivre les formations pédagogiques en ligne.

- « *La FOAD nous a permis de toucher d'autres régions nationales et internationales, nous réalisons des formations internationales en ligne pour le renforcement des capacités des organismes de la société civile* » **(Président de l'association ES.Maroc)**

A propos de la contribution de la formation à distance dans la professionnalisation des actions sociales et solidaires des acteurs de l'ESS pendant la crise, l'analyse des propos associée aux résultats de l'étude documentaire atteste que la FOAD a permis à ces composantes de l'ESS de :

- Professionnaliser leurs actions quotidiennes et améliorer la performance de leur gestion administrative,
- Acquérir une meilleure connaissance du monde socioéconomique et entrepreneurial

- Renforcer leurs actions sociales et suivre les évolutions de l'environnement
  - Maîtriser les outils numériques pour la réalisation de leurs projets à temps
  - Consolider leur présence et leur visibilité sur les réseaux sociaux
  - Elaborer leurs stratégies digitales
- « Cette formation à distance nous a permis une meilleure connaissance du monde socio-économique et entrepreneurial et une professionnalisation des actions quotidiennes livrées par l'association ». <sup>1</sup>
  - « J'ai pu suivre la formation à distance proposée par ES.Maroc, cette formation s'est déroulée sur une période de quatre mois avec des modules très intéressants qui concerne la communication et la modélisation de projets. Cela nous a permis de renforcer nos actions sociales et de suivre les évolutions de l'environnement »<sup>2</sup>.

A propos des obstacles relatifs à la mise en place de la formation à distance, les résultats de notre étude montrent que le facteur humain se trouve au cœur des préoccupations de ces organisations. En effet, le bon déroulement de ces formations suppose une certaine maîtrise des outils numériques de la part des bénéficiaires qui doivent posséder une maturité digitale suffisante pour pouvoir adhérer facilement au changement et s'approprier ces nouvelles modalités de travail et d'apprentissage.

- « Il ne faut pas aussi nier certaines difficultés rencontrées lors de la phase de mise en place de ces actions à distance, la principale difficulté réside dans l'acceptation des participants de ce changement radical et ce « switch » du présentiel vers le monde virtuel » (**Président de l'association ES.Maroc**)
- “La plus part des bénéficiaires étaient des femmes des quartiers âgées entre 40 ans et 65 ans, elles ne pouvaient pas utiliser certaines plateformes sur leurs téléphones portables d'où la nécessité de l'accompagnement et de la formation.” (**Chargée de communication AFAQ**)

Ce constat est en accord avec ce qui a été avancé par un grand nombre des recherches antérieures ayant présenté la résistance à l'acceptation du changement comme un obstacle à l'appropriation de la FOAD (Zghibi, Zghidi et Chater, 2012 ; Nuninger, 2017). La mise en place d'une FOAD nécessite donc une sensibilisation de toutes les parties de ce processus, il faut une acceptation et un changement de mentalités mais aussi un accompagnement constructif pour garantir la réussite de cette formation.

En plus du facteur humain, l'analyse thématique des discours a montré que ces organisations ont rencontrées d'autres contraintes pour accéder à ces outils et bénéficier de leurs

---

<sup>1</sup> Selon la présidente de l'Association L'ART LINA qui a participé à la deuxième édition en ligne lancée par le partenaire SOLETERRE

<sup>2</sup> Témoignage de la Président de l'Association Marocaine de Solidarité et de Citoyenneté (AMSEC)

potentialités et qui sont de nature technique. Il est communément admis que les freins techniques et informatiques sont omniprésents dans le contexte de la transformation digitale et particulièrement celui de la formation à distance. Cela se traduit essentiellement par les problèmes d'accès à internet et la qualité des réseaux mais aussi par la complexité d'adaptation des activités et des projets sous forme de contenu pédagogique numérique.

En réponse à la question de la nature du changement induit par l'expérience de formation à distance déployée pendant la crise : est-ce une mutation durable ou uniquement temporaire ? L'analyse des propos des interviewés a révélé que, malgré les contraintes et les difficultés rencontrées, les organisations envisagent de poursuivre le développement des compétences de leurs partenaires sociaux par le biais de la formation à distance pour l'après-crise afin de les hisser vers des niveaux supérieurs de professionnalisation.

- *“Nous sommes toujours prêt à poursuivre cette expérience et renforcer les faiblesses...pour la continuité et la performance de la stratégie de digitalisation des bénéficiaires”* (**Chargée de communication AFAQ**)

### **III- CONCLUSION**

Arrivé au terme de notre étude, il est à souligner que ce travail de recherche nous a permis d'explorer et d'approfondir notre compréhension quant à la place et de la « FOAD » dans la professionnalisation des actions sociales et le développement des compétences des acteurs de l'économie sociale et solidaire face aux mesures impératives de distanciation imposées par la situation pandémique.

Les résultats de notre étude ont souligné l'incidence de la crise pandémique sur l'accélération de l'appropriation des nouveaux outils et dispositifs digitaux de formation à distance non seulement par les organisations œuvrant pour le développement et l'amélioration des compétences des acteurs sociaux mais aussi des bénéficiaires malgré certaines contraintes et difficultés qui persistent. En effet, notre étude a révélé que le changement induit par la crise pandémique a imposé de nouveaux modes de travail et de fonctionnement au sein des organisations et que le partage de connaissances s'opère désormais via des plateformes numériques dont le succès repose sur une certaine maîtrise de ces outils de la part des différents intervenants impliqués dans le processus de formation en ligne (organisations, bénéficiaires, formateurs, etc.).

Il ressort également de l'analyse des discours, la forte volonté des organisations militant pour le renforcement des capacités des acteurs de l'ESS à faire évoluer ces derniers vers un niveau de professionnalisation plus important en vue de rester compétitifs et efficaces dans l'accomplissement de leurs missions. En effet, il y a une prise de conscience croissante de l'intérêt de la formation à distance et de ses opportunités qui peuvent être améliorées pour



créer des conditions d'émergence d'une économie sociale plus forte en termes de résultats et d'impacts.

L'analyse des résultats ainsi obtenus nous a permis d'ouvrir la voie à plusieurs recommandations pour le pilotage post pandémie de la stratégie de formation à distance dispensées au profit des initiatives de l'ESS. Plus concrètement, l'objectif est d'expliquer comment les organisations, œuvrant pour le développement des compétences des acteurs de l'ESS, peuvent-elles surmonter les obstacles et les défis inhérents à ce dispositif de formation à distance.

Pour bénéficier, dans de bonnes conditions, des potentialités offertes par l'ascension des solutions de formations digitalisées pour l'après-crise, il serait judicieux de mettre en place les leviers d'actions suivants :

- Impliquer tous les intervenants et travailler en étroite collaboration avec les différentes parties prenantes (Formateurs, bénévoles, bailleurs de fonds institutionnels, ONG, universités et les autres mouvements, etc.), se partageant les mêmes missions et valeurs, pour entrelacer les efforts et s'enrichir mutuellement afin de surmonter les obstacles d'ordre humain et technique.
- Proposer des offres de formation personnalisées aux groupes ciblés (associations de plaidoyers, associations prestataires de services, coopératives des femmes, coopératives des lauréats diplômés, coopératives agricoles etc.) en fonction de leurs besoins en compétences, leur disponibilité et leur niveau de maîtrise des outils numériques. Cela implique la définition d'un contenu adapté, des modalités de formation spatiotemporelles plus souples (possibilité de suivre la formation en présentiel ou à distance, d'une manière synchrone, asynchrone ou bimodale « hybride ») et des espaces et plateformes numériques plus diversifiées (tablettes, téléphones, vidéos, etc.).

Notre étude souffre d'un certain nombre de limites, principalement méthodologiques, qui émanent directement de la taille réduite de l'échantillon et de la méthode d'analyse manuelle. En effet, porter l'étude qualitative sur seulement deux organisations, restreint l'échantillon d'étude et ne permet pas la généralisation des résultats comme nous estimons que l'utilisation d'un outil informatisé comme le logiciel Nvivo combiné à notre analyse manuelle aurait pu améliorer nos conclusions et accélérer le temps de traitement du corpus verbal recueilli. Une autre voie de recherche consiste à réaliser des entrevues avec les représentants des associations et des coopératives ayant bénéficié de la formation à distance. L'objectif est d'assurer un certain niveau d'exhaustivité des données recueillies et évaluer en profondeur ce que, la FOAD leur a apporté concrètement en termes de communication, d'organisation de leurs actions, de bonne gouvernance et d'inclusion financière.

## REFERENCES

- [1] Alter N. (2013). *L'innovation ordinaire*, 4e édition, PUF
- [2] Audebrand, L. & Michaud, M. (2015). *Les enjeux de la professionnalisation des entreprises d'économie sociale*. Revue internationale de l'économie sociale, (338), 54-68.
- [3] Baudoin E. & Tahsain-Gay.(2013), *Déploiement du e-learning dans le cadre de la formation en entreprise : quel rôle de l'environnement social dans l'engagement des salariés ?*, Recherches en Sciences de Gestion, Vol. 4, N°97, p109-126
- [4] Broadbridge A., Parsons L., (2003). *Still serving the community? The professionalisation of the UK charity retail sector*. International Journal of Retail & Distribution Management, n° 31(8), p. 418-427.
- [5] Chanut-Guieu, C. (2009). *La professionnalisation de la fonction de bénévole: quand l'Etat impulse le changement*. Management Avenir, (7), 13-30.
- [6] Cheung M. K. et Limayem M. (2005). *Drivers of university students' continued use of advanced Internet-based learning technologies*. Proceedings of the 18th Bled eConference. « eIntegration in Action », Bled, Slovénie.
- [7] Cumming D., (2008). *French NGOs in the global era : Professionalization "without borders" ?*. Voluntas, n° 19(4), p. 372-394.
- [8] Dambuyant, G. (2019). *Les cent ans de professionnalisation du travail social à l'épreuve du corps vulnérable: réponses pratiques et enjeux de formation*. Les Politiques Sociales.
- [9] Dubruc N., Badour M., (2011). *Professionnalisation des directeurs associatifs par la formation continue en alternance : le cas d'un réseau d'associations familiales*. Recma, n° 322, p. 47-61.
- [10] Ganesh S., McAllum K., (2012). *Volunteering and professionalization: Trends in tension?*. Management Communication Quarterly, n° 26(1), p. 152-158.
- [11] George M., (2013), *Seeking legitimacy: The professionalization of life coaching*, Sociological Inquiry, n° 83(2), p. 179-208.
- [12] Kimberly J.R. (1981). *Managerial innovation, Handbook of organizational design*, Nystrom P.C. et Starbuck W.H., vol. 1, Oxford University Press, New York, p. 84-104
- [13] Le Boterf Guy, (1996). *De la compétence à la navigation professionnelle*. Editions d'Organisation
- [14] Le Naëlou, A. (2004). *Understanding Professionalization within NGOs: Contributions from the Sociology of Professions*. Revue Tiers Monde. 4(4), 773-798.
- [15] Malik M. W. (2009). *Student satisfaction towards e-learning : Influential role of key factors*. Dans S. S. Gill (prés.), Proceedings of the 2nd COMSATS International Business Research Conference.
- [16] Moreau, D. B. (2003). *La professionnalisation dans les organisations associatives. Le cas des dirigeants bénévoles de la fédération française d'équitation*. In Gérer et comprendre. Annales des Mines, No. 73, pp. 55-74.
- [17] Nuninger, W. (2017). *Common Scenario for an Efficient Use of Online Learning*. In Handbook of Research on Innovative Pedagogies and Technologies for Online Learning in HE, p 331-366.
- [18] Ospital, D., & Templier, C. (2018). *La professionnalisation des associations, source ou perte de sens pour l'action bénévole? Étude du cas Surfrider Foundation Europe*. RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise, (3), 3-25.
- [19] Ramayah T. et Lee J. W. C. (2012), *System characteristics, satisfaction and e-learning usage : A structural equation model*. The Turkish Online Journal of Educational Technology, 11(2), p196-206.
- [20] Sanchis-Palacio J., Campos-Climent V., Mohedano-Suanes A., (2013). *Management in social enterprises: The influence of the use of strategic tools in business performance*, International Entrepreneurship and Management Journal, n° 9(4), p. 541-555.
- [21] Sbeih, S. B. E. I. H. (2019). *Reconfiguration du politique par la professionnalisation associative : Le cas de deux associations palestiniennes*. Revue des mondes musulmans et de la Méditerranée, (145), 279-302.
- [22] Ughetto, P., & Combes, M. C. (2010). *Entre les valeurs associatives et la professionnalisation: le travail, un chaînon manquant?*. Socio-logos. Revue de l'association française de sociologie, (5).
- [23] Valéau P., (2013). *La fonction RH dans les associations : les valeurs militantes à l'épreuve de la professionnalisation*, Recma, n° 328, p. 76-94.
- [24] Valéau, P., & Boncler, J. (2012). *Les acteurs du monde associatif face aux différentes propositions de l'entrepreneuriat social: du scepticisme à une adoption conditionnelle*. RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise, (3), 17-35.
- [25] Wittorski, R. (2008). *La professionnalisation*. Savoirs, (2), 9-36.
- [26] Zghibi R., Zghidi S. et Chater O (2012). *Les normes e-learning comme garant de la qualité de l'enseignement à distance dans le contexte éducatif tunisien : le cas de l'UVT*. Frantice.net, N°4