

BILAN DU PROJET PILOTE DE SOUTIEN ET D'ACCOMPAGNEMENT DE LA FORMATION EN RÉGIONS

DU COMITÉ SECTORIEL DE MAIN-D'ŒUVRE ÉCONOMIE SOCIALE
ET ACTION COMMUNAUTAIRE (CSMO-ÉSAC)



COMITÉ SECTORIEL DE MAIN-D'ŒUVRE
ÉCONOMIE SOCIALE
ACTION COMMUNAUTAIRE

Ce projet a été réalisé grâce à une aide financière de :

**Commission
des partenaires
du marché du travail**

Québec 

Avec la collaboration de :

**Économie, Science
et Innovation**

Québec 

Rapport rédigé par :

Marylise Morin, chargée de projet à la formation CSMO-ÉSAC.

En collaboration avec les membres de l'équipe du CSMO-ÉSAC et les partenaires régionaux.

Données statistiques provenant du Bureau des interviewers professionnels (BIP) et traitées par :

Lynda Binhas, Ph. D, chargée de projet en recherche et analyse du CSMO-ÉSAC.

Le CSMO-ÉSAC tient à remercier chaleureusement toutes les personnes qui ont contribué au projet. Plus particulièrement, il tient à souligner l'implication des membres du **comité d'orientation** et leur engagement envers celui-ci, soient :

Dominique Jollette et Nancy Aubé du Centre d'Animation, de Formation et d'Accompagnement (CAFA), **Julie Lemire, Mario Tardif et Valérie Jacob** du Pôle d'économie sociale de l'Abitibi-Témiscamingue, **Jacinthe Drolet et Thierry Durand-Lavallée** du Centre d'action bénévole (CAB) de Québec et **Jacques Bellemare** de la Corporation de développement communautaire (CDC) de Beauport, **Nathalie Gagnon, Vanessa Sykes, Sophie Morissette et Félix Bussièrès** du Pôle d'économie sociale de la Capitale-Nationale, **Isabelle Brunelle** de la Corporation de développement communautaire (CDC) de Nicolet-Yamaska, **Chantal Tardif** du Pôle d'économie sociale du Centre-du-Québec, **Guylaine Aubin** de la Corporation de développement communautaire (CDC) de Bellechasse, **Céline Bernier** de la Table régionale des entreprises d'économie sociale de Chaudière-Appalaches (TRÉSCA), **Steven Hill** du Centre de formation communautaire de la Mauricie (CFCM), **Lynn O'Cain, Sophie Morissette, Geneviève Dubois et Jacinthe Allard** du Pôle d'économie sociale de la Mauricie ainsi qu'**Isabelle Saint-Pierre**, formatrice de formateurs et **Céline Charpentier**, anciennement directrice générale du CSMO-ÉSAC.

**Veuillez noter que pour alléger la lecture du texte, ce dernier n'est pas féminisé et que l'acronyme ÉSAC est utilisé pour désigner les termes économie sociale et action communautaire.*

FAITS SAILLANTS

CE QU'IL FAUT SAVOIR DU PROJET PILOTE

OBJECTIF

Un projet qui vise le **développement des compétences** des gestionnaires du secteur de l'ÉSAC

ET

qui veut répondre à des besoins identifiés d'**accessibilité** et d'**adaptation** des formations

ORIGINES

A débuté en **2011**

Était conçu pour être **en lien avec les boîtes à outils** du CSMO-ÉSAC et de ses partenaires, mais **s'est vu être transformé**, afin de privilégier une **approche de formation qui vise le transfert** des compétences : formation professionnalisante, incluant de l'accompagnement

UN PROJET EN 4 PHASES

- 1 État de la situation des besoins et de l'offre de formation des régions
- 2 Implantation du projet pilote dans 5 régions du Québec
- 3 Évaluation du projet pilote
- 4 Pérennisation du projet et transférabilité de celui-ci dans d'autres régions

DANS 5 RÉGIONS DU QUÉBEC

Abitibi-Témiscamingue

Capitale-Nationale

Centre-du-Québec

Chaudière-Appalaches

Mauricie

LA FORCE DU PARTENARIAT

Création d'un **comité d'orientation** de **10 partenaires régionaux** engagés

Signature de plus de **40 ententes de partenariat** avec des partenaires régionaux

Création de **liens significatifs** entre les partenaires des différentes régions et les partenaires de l'action communautaire et de l'économie sociale d'une même région

Une **majorité** des partenaires et de formateurs régionaux **motivés à recourir à de la formation continue** pour pérenniser leur expérience et favoriser le développement de compétences en ÉSAC

RÉSULTATS

42 formateurs formés dans 5 régions du Québec

Près de **35 formations réalisées** selon l'approche de formation professionnalisante

Près de **175 gestionnaires formés** (57 % en AC + 43 % en ÉS)

Pertinence et satisfaction du projet pour **80 %** de ses participants

Un projet qui a permis de **structurer l'offre de formation** pour plus de **70 %** des partenaires régionaux

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS	VII
INTRODUCTION	1
LE PROJET PILOTE DE SOUTIEN ET D'ACCOMPAGNEMENT DE LA FORMATION EN RÉGIONS	2
Historique	2
Préparatifs	3
Développement et financement	3
Approche de formation sélectionnée : la formation professionnalisante	4
Comité d'orientation	6
Partenaires	6
Les pôles d'économie sociale	6
Les corporations de développement communautaire	6
Les centres communautaires de formations	6
Les centres d'action bénévole	7
Éléments de conjoncture.....	7
LES 4 PHASES DU PROJET EN UN COUP D'OEIL	8
1. PHASE 1 : ÉTAT DE SITUATION DANS LES RÉGIONS	9
RÉSULTATS.....	9
La réalisation du portrait des besoins et de l'offre de formation	9
1.1 L'identification des besoins de formation	10
1.2 La corrélation entre les besoins de formation et le contenu des boîtes à outils du CSMO-ÉSAC.....	11
1.3 Une offre étoffée, mais peu adaptée au secteur d'emploi de l'ÉSAC	11
1.4 Une offre de formation par des organisations diversifiées.....	12
1.5 L'accompagnement en formation.....	12
L'établissement de partenariats régionaux.....	14
2. PHASE 2 : IMPLANTATION DU PROJET PILOTE DANS LES RÉGIONS	15
RÉSULTATS.....	15
2.1 La création du comité d'orientation du projet.....	15
2.2 L'embauche d'une formatrice de formateurs	18
2.3 La sélection et le recrutement des formateurs régionaux pour les formations de formateurs.....	18
2.4 Le développement et l'adaptation de la formation de formateurs en lien avec les besoins du projet et de chaque région.....	19

2.5	La réalisation de rencontres pré-formation et la distribution d'informations pour les formateurs régionaux	19
2.6	La réalisation de rencontres avec Emploi-Québec	23
2.7	La réalisation des formations de formateurs	24
2.8	La mise à jour des boîtes à outils (BAO)	28
2.9	De la formation des formateurs à la formation des gestionnaires	29
2.10	Synthèse des formations des gestionnaires par région.....	31
3.	PHASE 3 : ÉVALUATION DU PROJET PILOTE	32
3.1	RÉSULTATS – PARTENAIRES RÉGIONAUX	33
	La réalisation d'une évaluation auprès des partenaires régionaux du projet pilote	33
a)	Objectifs de l'évaluation auprès des partenaires régionaux.....	33
b)	Données brutes d'information	33
c)	Synthèse des questionnaires d'évaluation auprès des partenaires régionaux.....	33
	Pertinence et satisfaction.....	33
	Partenariat.....	34
	Formation des formateurs	34
	Formation des gestionnaires	34
	Suites du projet	35
d)	Retombées du projet pilote pour les partenaires régionaux	36
3.2	RÉSULTATS – FORMATEURS RÉGIONAUX.....	38
	La réalisation d'une évaluation auprès des formateurs du projet pilote.....	38
a)	Objectifs de l'évaluation auprès des formateurs régionaux	38
b)	Données brutes d'information	38
c)	Synthèse des questionnaires d'évaluation et des entretiens téléphoniques auprès des formateurs	39
d)	Retombées du projet pilote pour les formateurs régionaux.....	44
3.3	RÉSULTATS – GESTIONNAIRES DES RÉGIONS	45
	La réalisation d'une évaluation auprès des gestionnaires formés du projet pilote.....	45
a)	Objectifs de l'évaluation auprès des gestionnaires formés	45
b)	Données brutes d'information	45
c)	Synthèse des questionnaires d'évaluation et des entretiens téléphoniques auprès des gestionnaires formés	46
d)	Retombées du projet pilote sur les pratiques des gestionnaires formés	50
3.4	SYNTHÈSE DES RÉSULTATS DES ÉVALUATIONS AUPRÈS DES GESTIONNAIRES FORMÉS POUR L'ENSEMBLE DES RÉGIONS.....	52

3.5 SYNTHÈSE PAR RÉGION DES RÉSULTATS DES ÉVALUATIONS AUPRÈS DES GESTIONNAIRES FORMÉS	53
3.6 LA DIFFUSION DES RÉSULTATS DU BILAN DU PROJET PILOTE	54
4. PHASE 4 : PÉRENNISATION ET TRANSFÉRABILITÉ	55
4.1 RÉSULTATS	55
1. L'accompagnement des partenaires et des formateurs régionaux	55
Journée de formation continue	56
Synthèse des défis et besoins identifiés par les formateurs et les partenaires régionaux lors de la première formation continue (séminaire du 13 mai 2016)	57
2. L'identification des enjeux communs	58
3. Les améliorations à considérer pour optimiser la poursuite du projet	60
L'intégration des connaissances	61
La planification du transfert	61
La consolidation en milieu de travail	62
La sélection des formateurs	62
4. Les conditions de succès	63
Conditions de succès pour la réalisation du projet	63
Conditions de succès pour l'accompagnement	63
CONCLUSION	64
RAPPORTS RÉGIONAUX	65
RAPPORT POUR L'ABITIBI-TÉMISCAMINGUE	66
Synthèse pour l'ensemble des gestionnaires de l'Abitibi-Témiscamingue	69
Informations générales	70
1- Parcours de formation du CAFA	70
2- Parcours de formation pour les gestionnaires des regroupements locaux de partenaires (tables de concertation) en lien avec Avenir d'enfants	70
A. PARCOURS DE FORMATION DU CAFA :	71
1- Acquisition de nouvelles connaissances - Abitibi-Témiscamingue - CAFA	71
2- Motivation à utiliser les apprentissages - Abitibi-Témiscamingue - CAFA	71
3- Mise en application des apprentissages - Abitibi-Témiscamingue - CAFA	72
4- Probabilités d'apport de changements de pratique suite aux rencontres de communauté de pratique - Abitibi-Témiscamingue - CAFA	72
5- Efficacité des méthodes pédagogiques - Abitibi-Témiscamingue - CAFA	73
6- Niveau de satisfaction par rapport au parcours de formation - Abitibi-Témiscamingue - CAFA	73
7- Éléments les plus appréciés et les moins appréciés dans le cadre de la communauté de pratique - Abitibi-Témiscamingue - CAFA	74

8- Recommandation des gestionnaires - Abitibi-Témiscamingue - CAFA	74
9- Éléments retenus de la communauté de pratique - Abitibi-Témiscamingue - CAFA	74
10- Éléments qui démontrent le développement des compétences des gestionnaires - Abitibi-Témiscamingue - CAFA	75
11- Retombées pour les gestionnaires et/ou les organisations - Abitibi-Témiscamingue - CAFA	75
12- Besoins des gestionnaires pour la suite - Abitibi-Témiscamingue - CAFA	76
13- Commentaires généraux des gestionnaires - Abitibi-Témiscamingue - CAFA	76
B. PARCOURS DE FORMATION POUR LES GESTIONNAIRES DES REGROUPEMENTS LOCAUX DE PARTENAIRES (TABLES DE CONCERTATION) QUI SONT EN LIEN AVEC AVENIR D'ENFANTS.....	77
1- Synthèse des entretiens téléphoniques et des capsules vidéos des gestionnaires ..	77
RAPPORT POUR LA CAPITALE-NATIONALE	81
Synthèse pour l'ensemble des gestionnaires de la Capitale-Nationale	84
Informations générales	85
1- Acquisition de nouvelles connaissances - Capitale-Nationale	86
2- Motivation à utiliser les apprentissages réalisés en formation - Capitale-Nationale	86
3- Mise en application des apprentissages - Capitale-Nationale	87
4- Probabilités d'apport de changements de pratique suite aux formations - Capitale-Nationale	87
5- Efficacité des méthodes pédagogiques - Capitale-Nationale.....	88
6- Niveau de satisfaction par rapport aux formations - Capitale-Nationale	89
7- Éléments les plus appréciés et les moins appréciés dans le cadre des formations - Capitale-Nationale	90
8- Recommandation des gestionnaires par rapport aux formations - Capitale-Nationale	90
9- Éléments qui démontrent le développement des compétences des gestionnaires – Capitale-Nationale.....	91
10- Retombées pour les gestionnaires et/ou les organisations – Capitale-Nationale ..	91
11- Besoins des gestionnaires pour la suite – Capitale-Nationale	91
12- Bilan des formations 2014-2015 effectué par le Pôle d'économie sociale et les formateurs du projet pilote de la Capitale-Nationale (26 mai 2015).....	92
RAPPORT POUR CHAUDIÈRE-APPALACHES	94
Synthèse pour l'ensemble des gestionnaires de Chaudière-Appalaches.....	97
Informations générales	98
1- Acquisition de nouvelles connaissances - Chaudière-Appalaches	100
2- Motivation à utiliser les apprentissages - Chaudière-Appalaches	100

3- Mise en application des apprentissages - Chaudière-Appalaches	101
4- Probabilités d'apport de changements de pratique suite aux formations - Chaudière-Appalaches.....	101
5- Efficacité des méthodes pédagogiques - Chaudière-Appalaches	102
6- Niveau de satisfaction par rapport aux formations - Chaudière-Appalaches	103
7- Éléments les plus appréciés et les moins appréciés dans le cadre des formations - Chaudière-Appalaches.....	104
8- Recommandation des gestionnaires par rapport aux formations - Chaudière-Appalaches	104
9- Éléments qui démontrent le développement des compétences des gestionnaires- Chaudière-Appalaches.....	105
10- Retombées pour les gestionnaires et/ou les organisations – Chaudière-Appalaches	106
11- Bilan des formations effectué par les partenaires régionaux de Chaudière-Appalaches	107
RAPPORT POUR LA MAURICIE	108
Synthèse pour l'ensemble des gestionnaires de la Mauricie	111
Informations générales	112
1- Acquisition de nouvelles connaissances - Mauricie	112
2- Motivation à utiliser les apprentissages - Mauricie	113
3- Mise en application des apprentissages - Mauricie	113
4- Probabilités d'apport de changements de pratique suite aux formations - Mauricie	114
5- Efficacité des méthodes pédagogiques – Mauricie.....	114
6- Niveau de satisfaction par rapport aux formations – Mauricie	115
7- Éléments les plus appréciés et les moins appréciés dans le cadre des formations - Mauricie.....	116
8- Recommandations des gestionnaires par rapport aux formations - Mauricie	116
9- Éléments qui démontrent le développement des compétences des gestionnaires	117
10- Retombées pour les gestionnaires et/ou les organisations.....	117
11- Bilan des formations effectué par le Pôle d'économie sociale et les formateurs du projet pilote de la Mauricie (15 avril 2015).....	118

ANNEXES.....	119
ANNEXE 1 : Modèle type d’une entente de partenariat	119
ANNEXE 2 : Liste des partenaires signataires des ententes dans chaque région	123
ANNEXE 3 : Profil des formateurs régionaux établi par le comité d’orientation	125
ANNEXE 4 : Liste des formateurs formés	126
ANNEXE 5 : Exemples d’offre de formations régionales	127
ANNEXE 6 : Exemples d’outils d’aide à la tâche	133
A. Planification globale du parcours professionnalisant - mots clefs.....	133
B. Canevas de planification globale d’une formation professionnalisante	134
C. Grille de vérification d’une formation professionnalisante	135
D. Grille de vérification d’une formation qui respecte les principes andragogiques et qui favorise l’intégration des connaissances.....	136
ANNEXE 7 : Publicité de la formation continue du 13 mai 2016 (séminaire).....	137

AVANT-PROPOS

LE COMITÉ SECTORIEL DE MAIN-D'ŒUVRE DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET DE L'ACTION COMMUNAUTAIRE (CSMO-ÉSAC)

Depuis sa création en 1997, le Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire (CSMO-ÉSAC) se consacre principalement à la détermination des besoins de formation et à la recherche de réponses adéquates aux besoins exprimés par les gestionnaires et membres du personnel des organisations du secteur d'emploi de l'économie sociale et de l'action communautaire (organismes communautaires, entreprises d'économie sociale, OBNL et COOP).

Le CSMO-ÉSAC a été constitué en prenant compte des spécificités du secteur, telles que la diversité de sa main-d'œuvre (soit 285 000 travailleurs, répartis dans 27 sous-secteurs)¹ et de ses activités, la nature collective des entreprises et organismes (au nombre de 15 000)², de même que les valeurs qui l'animent : la démocratie, l'autonomie, la primauté des personnes et du travail sur le capital, l'équité, la solidarité, la participation, de même que la prise en charge individuelle et collective.

Le CSMO-ÉSAC a pour mission de soutenir et de promouvoir le développement de la main-d'œuvre et de l'emploi dans son secteur d'activité, et ce, en concertation avec ses partenaires du Québec.

Avec ses partenaires, il travaille à :



Être une référence en information sur le travail dans le secteur d'emploi de l'économie sociale et de l'action communautaire (ÉSAC) ;



Faire rayonner le secteur pour accroître le bassin de main-d'œuvre et favoriser la relève ;



Accroître les compétences de la main-d'œuvre ;



Améliorer les pratiques des gestionnaires ;



Favoriser la formation de la main-d'œuvre.

¹ Comité sectoriel de main-d'œuvre en économie sociale et en action communautaire (CSMO-ÉSAC), *Faits saillants de l'enquête Repères en économie sociale et en action communautaire, Panorama du secteur et de sa main-d'œuvre*, Montréal, Édition 2015, 12 pages.

² Comité sectoriel de main-d'œuvre en économie sociale et en action communautaire (CSMO-ÉSAC), *Faits saillants de l'enquête Repères en économie sociale et en action communautaire, Panorama du secteur et de sa main-d'œuvre*, Montréal, Édition 2015, 12 pages.

INTRODUCTION

Le projet pilote de soutien et d'accompagnement de la formation en régions, initialement intitulé le projet pilote des régions a été initié en 2011 par le Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire (CSMO-ÉSAC). Il a été mis en œuvre principalement avec la collaboration de divers partenaires régionaux, tels que les Centres régionaux de formation, les Centre d'action bénévoles (CAB), les Corporations de développement communautaire (CDC) et les Pôles d'économie sociale.

Le développement du projet pilote a été rendu possible grâce aux différents partenaires régionaux qui se sont impliqués dans un comité d'orientation du projet. Les partenaires du comité sont de cinq régions du Québec, soient : l'Abitibi-Témiscamingue, la Capitale-Nationale, Chaudière-Appalaches, le Centre-du-Québec et la Mauricie.

Ce projet pilote n'aurait pu voir le jour sans la collaboration financière du Fonds de développement de reconnaissance et de compétences de la main-d'œuvre (FDRCMO), de la Direction du développement des compétences et de l'intervention sectorielle (DDCIS) et de l'implication du Ministère de l'Économie, de la Science et l'Innovation (MESI).

Le projet s'est déroulé en quatre phases :

- Phase 1 : État de la situation dans les régions ;
- Phase 2 : Implantation du projet pilote dans les cinq régions ;
- Phase 3 : Évaluation du projet pilote ;
- Phase 4 : Pérennisation et transférabilité du projet pilote dans d'autres régions.

Pour chacune de ces phases, nous avons dressé un court résumé et fait état des résultats. De plus, nous avons fait ressortir les éléments à améliorer et établi des conditions de succès pour la poursuite de ce projet porteur qui encourage le développement de compétences dans le secteur d'emploi de l'ÉSAC.

Au moment de l'écriture de ce rapport en mars 2017, le projet était rendu à sa quatrième phase.

Celui-ci s'adresse à un public large, qui regroupe :

- les partenaires régionaux ;
- les formateurs ;
- les gestionnaires ;
- les directions régionales et les directions des services aux entreprises d'Emploi-Québec ;
- les bailleurs de fonds et les partenaires financiers.

Bonne lecture !

LE PROJET PILOTE DE SOUTIEN ET D'ACCOMPAGNEMENT DE LA FORMATION EN RÉGIONS

HISTORIQUE

Dès 2002, le défi d'avoir accès à des activités de formation qualifiantes et adaptées aux réalités du secteur était soulevé en économie sociale et en l'action communautaire, particulièrement en région et encore davantage dans les régions éloignées, sauf exception pour celles où il y avait présence d'un centre de formation communautaire. Réalisée la même année, une étude du Secrétariat à l'action communautaire autonome et aux initiatives sociales (SACAIS) soulevait également ces défis liés à la formation.

Par ailleurs, des groupes de discussion menés par le CSMO-ÉSAC en 2008 révélaient plusieurs besoins et enjeux similaires en matière de formation, que ce soit en termes de contenu (connaissances et compétences recherchées), de format ou de mode de formation et d'accès à l'offre de formations. Parmi ceux-ci, citons les suivants :

- Les besoins de formations réitérés, tels la gouvernance démocratique, la gestion des ressources humaines, la gestion financière et les communications/marketing de l'organisation ;
- La nécessité de repenser les modes de formation proposés (coaching, mentorat, communautés de pratiques, etc.) ainsi que le besoin de recevoir des formations qui traitent d'aspects concrets du travail et de bénéficier d'un accompagnement lié à la formation ;
- Les défis liés à la difficulté d'assurer le financement de la formation, au manque de temps et de ressources humaines à l'interne pour pallier aux absences liées à la formation ;
- L'accessibilité de la formation dans certaines régions ;
- L'offre de formations qui n'apparaissait pas toujours comme étant adaptée aux besoins de formation spécifiques à la réalité du secteur d'emploi de l'ÉSAC.

Le mandat du CSMO-ÉSAC étant de répondre aux besoins communs des organismes et des entreprises du secteur, en concertation et en partenariat, il allait donc de soi de continuer à intervenir de manière transversale (boîtes à outils, études, enquêtes) ou encore de manière sectorielle (CPE, OSBL d'habitation, aide à domicile), mais également de réfléchir et d'agir sur des interventions régionales pouvant être bonifiées par la formation de la main-d'œuvre.

C'est suite à la lecture de ces besoins et enjeux, de même qu'à l'augmentation des demandes venant des régions et des nombreuses sollicitations de la part des gestionnaires, en ce qui concerne le développement de modules de formation à partir des boîtes à outils du CSMO-ÉSAC, que l'idée d'un projet pilote avec les régions est née.

PRÉPARATIFS

Après plusieurs échanges à l'interne et avec les membres du conseil d'administration du CSMO-ÉSAC, le développement d'un projet pilote avec les régions a été intégré au plan d'action du CSMO-ÉSAC.

Afin de mieux cibler les besoins et de mieux orienter les objectifs du projet pilote, le CSMO-ÉSAC a rencontré les partenaires des boîtes à outils (BAO) du CSMO-ÉSAC en novembre 2011, soient le Centre St-Pierre (CSP), Relais femmes et le Centre de Formation populaire (CFP). Par la suite, le CSMO-ÉSAC a rencontré en mai, les membres de la Coalition des organismes communautaires autonomes de formation (COCAF) et ceux de la Table nationale des corporations de développement communautaire (TNCDC), acteurs majeurs de la formation dans le secteur et les régions. Finalement, il y a eu une présentation du projet et des discussions portant sur la faisabilité de celui-ci, ainsi que sur les régions à choisir (en privilégiant celles où les organismes nationaux de formation étaient peu présents ou encore qui étaient peu visitées par les formateurs de ces organisations), ainsi que sur la collaboration du CSP pour le développement des modules de formation à partir des BAO.

Parallèlement, la TNCDC informait le CSMO-ÉSAC du fait qu'ils avaient obtenu un mandat du Comité interministériel du SACAIS pour produire une étude sur les besoins de formation des gestionnaires, de la main-d'œuvre et des bénévoles du secteur communautaire, ainsi que sur l'offre de formation. Il a donc été convenu que l'état de la situation pour le secteur communautaire serait réalisé par la TNCDC.

DÉVELOPPEMENT ET FINANCEMENT

Afin d'assurer la réalisation d'un portrait réaliste des besoins et de l'offre de formation et de pouvoir rencontrer les acteurs régionaux significatifs, le CSMO-ÉSAC a obtenu le financement nécessaire à la première phase du projet pilote, soit l'état de la situation, en 2011.

Étant donné que la TNCDC s'occupait du volet action communautaire, le CSMO-ÉSAC a de son côté tenu une première rencontre avec les pôles d'économie sociale, en octobre 2012. Cette rencontre a été précédée par une enquête sur les besoins et l'offre de formation, ainsi que sur le besoin de l'adaptation de la formation par rapport aux spécificités du secteur. Sur les 15 pôles d'économie sociale présents, 11 ont manifesté leur intérêt pour le projet pilote. Cinq régions ont finalement été sélectionnées, puisqu'elles démontraient un vif intérêt face au projet pilote et qu'elles représentaient des milieux diversifiés. Une entente de partenariat a donc été signée avec les Pôles d'économie sociale de cinq régions.

La TNCDC a, quant à elle, poursuivi son travail de collecte de données pour le secteur communautaire. Le CSMO-ÉSAC a reçu les résultats à l'automne 2013. Les résultats obtenus pour le secteur communautaire étaient similaires à ceux recueillis pour le secteur de l'économie sociale. C'est à cette même période que la TNCDC donnait l'aval au CSMO-ÉSAC de tenir des rencontres avec les acteurs communautaires dans les cinq régions ciblées pour solliciter l'intérêt au projet de ce secteur. Les démarches se sont échelonnées sur six mois menant à la signature des ententes de partenariat pour la réalisation du projet pilote avec les différents acteurs communautaires régionaux.

Les besoins de formation réitérés, ainsi que l'intérêt collectif des partenaires régionaux pour le projet pilote, ont conduit le CSMO-ÉSAC à réaliser une deuxième demande de financement au FDRCMO pour son implantation. Celle-ci visait à faire la mise à jour des BAO en gouvernance démocratique et en gestion des ressources humaines. Puis, comprenait le développement de la formation des formateurs dans les cinq régions sélectionnées dans le cadre du projet pilote.

APPROCHE DE FORMATION SÉLECTIONNÉE : LA FORMATION PROFESSIONNALISANTE

La formation de formateurs de deux jours s'est vue transformée pour non plus viser le développement de modules de formation issus des boîtes à outils du CSMO-ÉSAC, mais pour permettre aux formateurs régionaux de développer des formations axées sur le transfert des compétences qui incluent une adaptation du rôle de formateur en rôle d'accompagnateur.

LE SAVIEZ-VOUS ?

Selon Baldwin et Ford :
« Pas plus de 10 % des activités de formation donnent des résultats en milieu de travail »³.

POURQUOI ?

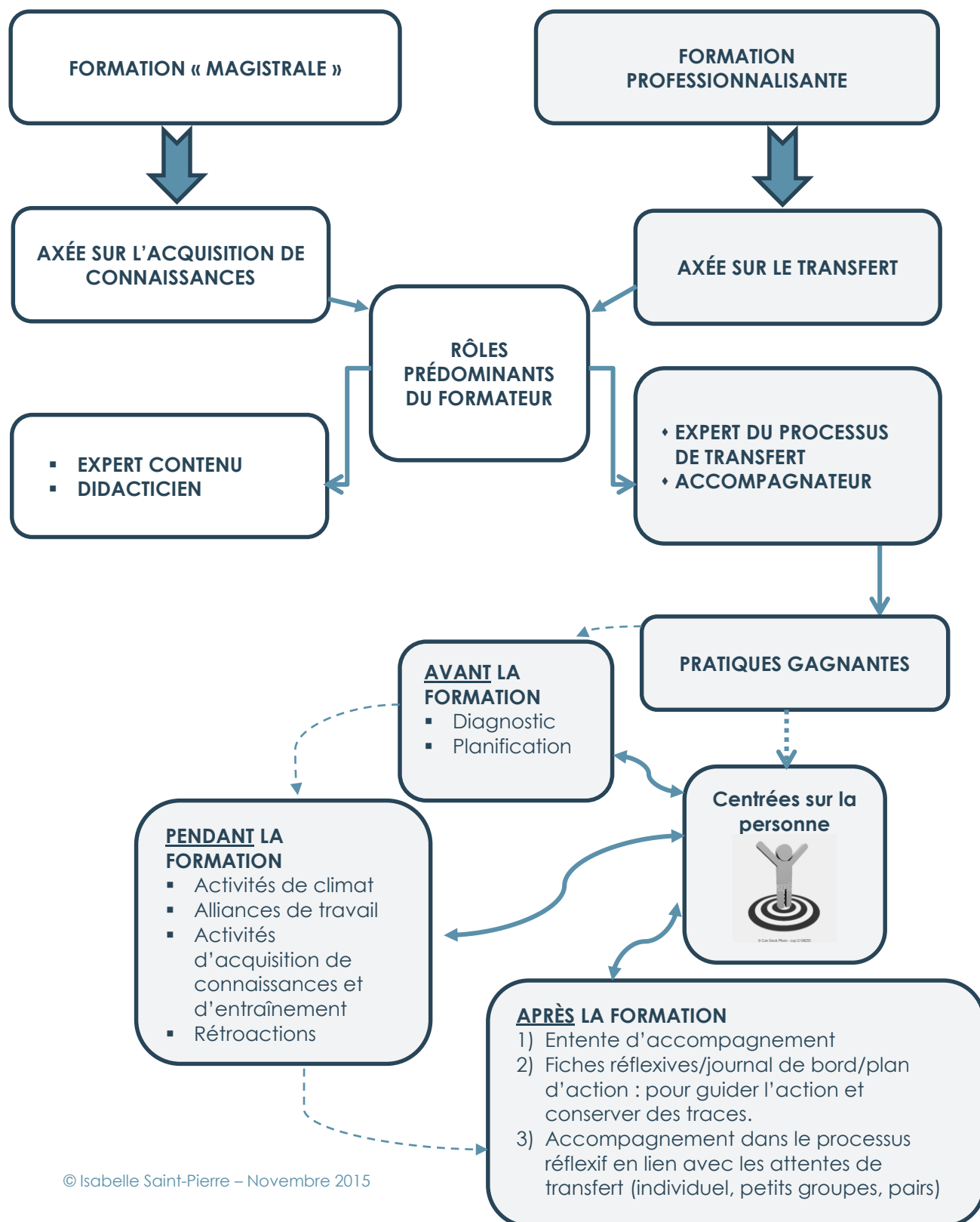
- Parce que la formation est orientée vers la transmission et l'acquisition de connaissances plutôt que sur le développement de compétences (capacités à agir). Le contenu est la première préoccupation des formateurs ;
- Parce que parfois, la formation prévoit des activités d'entraînement à agir en situation fictive, mais, bien souvent, le passage à l'action, en situation réelle (en milieu de travail), est facultatif et laissé aux seuls soins de l'apprenant ;
- Parce que la prise de recul sur l'action (la réflexivité) – étape nécessaire au développement de capacités à agir - ne se réalise pas si l'apprenant n'est pas guidé et soutenu ou s'il n'a pas appris à le faire.

Ainsi, il est clairement apparu prioritaire pour les membres du comité d'orientation de maximiser l'impact de la démarche en adoptant la formation professionnalisante.

Le schéma suivant présente les distinctions entre le type de formation professionnalisante et magistrale.

³ BALDWIN, T. et J.K. FORD. Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41, 1988, p. 63-105.

DISTINCTIONS ENTRE LA FORMATION PROFESSIONNALISANTE ET LA FORMATION « MAGISTRALE »



© Isabelle Saint-Pierre – Novembre 2015

COMITÉ D'ORIENTATION

Afin de permettre une implantation adéquate et concertée du projet, il y a eu la création d'un comité d'orientation. Ce dernier était composé d'un représentant des partenaires communautaires et d'un représentant du Pôle de l'économie sociale de chacune des régions.

Le comité d'orientation a été actif et engagé tout au long du projet et particulièrement lors de la phase de l'évaluation du projet qui s'est déroulée de l'hiver 2015 à l'automne 2016.

PARTENAIRES

LES PÔLES D'ÉCONOMIE SOCIALE

Les pôles d'économie sociale sont présents dans presque toutes les régions du Québec. Ceux-ci sont membres du Chantier de l'économie sociale du Québec. Ils ont généralement pour mission de :

- Représenter les intérêts des entreprises d'économie sociale auprès des instances publiques et des acteurs socio-économiques de leur région ;
- Promouvoir l'économie sociale de leur région ;
- Favoriser la mise en place des conditions nécessaires à la création, la croissance et la consolidation des entreprises d'économie sociale sur l'ensemble de son territoire.

LES CORPORATIONS DE DÉVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE

Les corporations de développement communautaire (CDC) sont des regroupements d'organisations communautaires qui œuvrent dans divers champs d'activité sur un territoire donné, dont la mission est d'assurer la participation active du mouvement populaire et communautaire au développement socioéconomique de son milieu. On retrouve près de 65 CDC et ces dernières sont présentes dans toutes les régions du Québec. Celles-ci sont regroupées au sein de la Table nationale des corporations communautaires (TNCDC).

LES CENTRES COMMUNAUTAIRES DE FORMATIONS

Les centres de formation communautaire sont présents dans quelques régions du Québec. Globalement, leur mission consiste à soutenir l'action communautaire en favorisant l'autonomie et le développement des personnes, des groupes communautaires et des entreprises d'économie sociale, par le développement et l'offre d'activités de formation, d'accompagnement, d'animation, de recherche et de réflexion adaptées à leurs besoins et à leurs réalités. Ce sont souvent des lieux voués à l'information, l'analyse, l'apprentissage et la citoyenneté. Ces organisations sont membres de la Coalition des organismes de communautaires autonomes de formation (COCAF), regroupement national, des organismes de formation.

LES CENTRES D'ACTION BÉNÉVOLE

Les centres d'action bénévole (CAB) sont des organisations vouées à la promotion et au développement du bénévolat au Québec. Ils regroupent des organismes et des personnes bénévoles, dans un territoire donné. Ces organisations ont pour mission de promouvoir l'action bénévole dans les différents secteurs de l'activité humaine et de susciter une réponse aux besoins du milieu. Les centres d'action bénévole sont regroupés à la fédération des centres d'action bénévole du Québec (FCABQ).

ÉLÉMENTS DE CONJONCTURE

Un projet de si longue haleine a nécessairement dû composer avec des éléments conjoncturels qui, d'une façon ou d'une autre, ont eu un impact tant sur le déroulement que sur les résultats, et ce, sans que nous puissions exactement chiffrer l'un et l'autre. Certains partenaires ont donc signifié une série de facteurs qui ont certainement freiné le déploiement du projet dans leur région ou auprès de leurs organisations. Ces facteurs sont de divers ordres :

- Diminution ou difficulté de financement des pôles d'économie sociale du Québec (ce qui a occasionné du roulement de personnel, des fermetures temporaires, des coupures de budget au niveau de la formation, etc.) ;
- Abolition des conférences régionales des élus, instances de concertation réunissant des élus, des groupes sociocommunautaires, des entrepreneurs, des syndicats, le milieu de la culture et autres acteurs. Le tout a été transféré aux MRC ;
- Modification de la politique de la ruralité. Les MRC ne sont plus tenues de respecter la description du mandat des agents de développement rural. Les sommes habituellement allouées à ces postes peuvent être affectées à d'autres postes. Les MRC peuvent donc disposer de ces fonds selon les priorités qu'elles auront établies sur les différents territoires du Québec. L'État retire donc aux élus l'obligation d'affecter des sommes au développement collectif ;
- Abolition des forums jeunesse régionaux du Québec, responsables du seul fonds du Québec géré par et pour les jeunes de 35 ans et moins, en vue de stimuler leur participation citoyenne et électorale ;
- Abolition du fonds de soutien aux territoires dévitalisés, enveloppe dédiée à l'octroi d'une aide financière aux villages les plus pauvres du Québec ;
- Réduction de 55% du budget des centres locaux de développement (CLD). Bon nombre de CLD se sont vus dans l'obligation de mettre fin à leurs activités. Il en est de même de la majorité des CDEC ;
- Compressions effectuées au niveau du programme de soutien aux organismes communautaires, desquelles ont résulté un sous-financement, se sont concrétisées par une augmentation de la charge de travail pour les bénévoles et les employés, et ce, à l'échelle de la province ;
- Disparition de 2 des 3 mutuelles de formation du secteur (mutuelle des entreprises adaptées et mutuelle Parcours) et des mutuelles de formation régionale ;
- Compressions majeures dans les centres de la petite enfance.

LES 4 PHASES DU PROJET EN UN COUP D'OEIL

PHASE 1 : ÉTAT DE SITUATION DANS LES RÉGIONS (2011-2013)

Objectif :

- Dresser un portrait de la situation en ce qui concerne l'offre de formation et les besoins de formation, afin de définir des pistes de solution à envisager collectivement, pour l'économie sociale et pour l'action communautaire, et ce, de façon régionalisée.

PHASE 2 : IMPLANTATION DU PROJET PILOTE DANS LES 5 RÉGIONS (2013-2015)

Objectifs :

- Mobiliser les partenaires de la formation sur les territoires ;
- Offrir de la formation à des formateurs régionaux ;
- Maximiser l'utilisation des boîtes à outils et de leur contenu mis à jour pour en faire un élément incontournable pour les gestionnaires du secteur ;
- Valoriser, développer et consolider l'offre de formation existante auprès des organisations du secteur selon la réalité régionale ;
- Soutenir le développement des compétences des gestionnaires en économie sociale et en action communautaire en offrant un contenu déjà adapté, pertinent et collé aux réalités du milieu.

PHASE 3 : ÉVALUATION DU PROJET PILOTE (2015-2017)

Objectifs :

- Évaluer-mesurer les impacts du projet dans les 5 régions pilotes auprès de 3 acteurs cibles : les formateurs, les partenaires régionaux et les gestionnaires ;
- Diffuser les résultats du projet pilote.

PHASE 4 : PÉRENNITÉ ET TRANSFÉRABILITÉ DU PROJET DANS D'AUTRES RÉGIONS (2017-2018)

Objectifs :

- Accompagner et soutenir les partenaires régionaux afin qu'ils développent une offre de formations adaptées et accessibles avec un volet d'accompagnement pour les gestionnaires du secteur de l'ÉSAC afin que ceux-ci développent leurs compétences ;
- Soutenir les formateurs ayant suivi la formation de départ pour le développement de formations professionnalisantes ;
- Rendre accessible l'offre de formation et d'accompagnement à un plus grand nombre d'organisations et de régions et poursuivre l'offre de formations et d'accompagnements basés sur la formation professionnalisante et les outils du CSMO-ÉSAC.

1. PHASE 1 : ÉTAT DE SITUATION DANS LES RÉGIONS

L'objectif de la phase 1 était de dresser un portrait et une analyse de l'offre et des besoins de formation actualisé dans le secteur d'emploi de l'économie sociale et de l'action communautaire, et ce, pour huit régions du Québec. Dans un deuxième temps, il s'agissait d'établir des recommandations pour les trois étapes ultérieures du projet.

RÉSULTATS

La réalisation du portrait des besoins et de l'offre de formation⁴

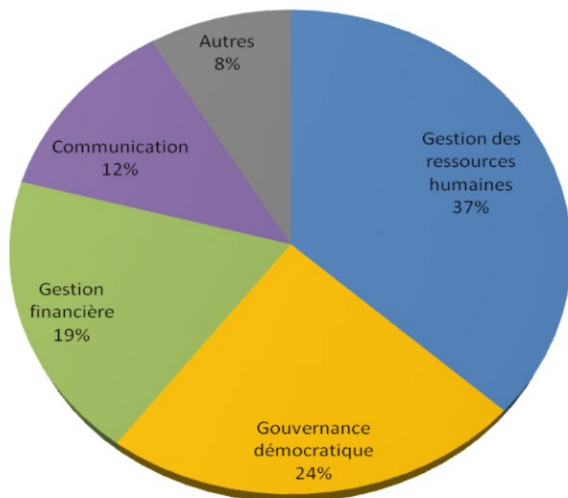
- Identification des régions et des acteurs à consulter, notamment les gestionnaires de l'économie sociale, les gestionnaires de l'action communautaire et les « porteurs » de l'offre régionale de formation ;
- Planification et organisation de rencontres régionales (plus de 138 participants aux groupes de discussion) ;
- Synthèse des questionnaires complétés par les acteurs consultés et réalisation de quinze (15) portraits régionaux au lieu des huit (8) initialement prévus ;
- Validation et intégration d'une synthèse des besoins du secteur communautaire, effectuée par la Table nationale des corporations de développement communautaire (TNCDC) dans 15 régions du Québec à nos résultats sur les besoins de formation.

Les éléments ressortis de ce portrait sont :

⁴ Il est à noter que les résultats qui suivent sont ceux reliés à l'économie sociale. Par contre, la TNCDC a signifié que ces résultats étaient similaires à ceux identifiés dans le cadre de leur collecte de données auprès de l'action communautaire.

1.1 L'identification des besoins de formation

Besoin de formation
des organisations



Les données récoltées lors des groupes de discussion menés auprès des gestionnaires au cours de la première phase démontraient que les thèmes des boîtes à outils du CSMO-ÉSAC correspondaient toujours, en 2013, à l'ensemble des besoins de formation.

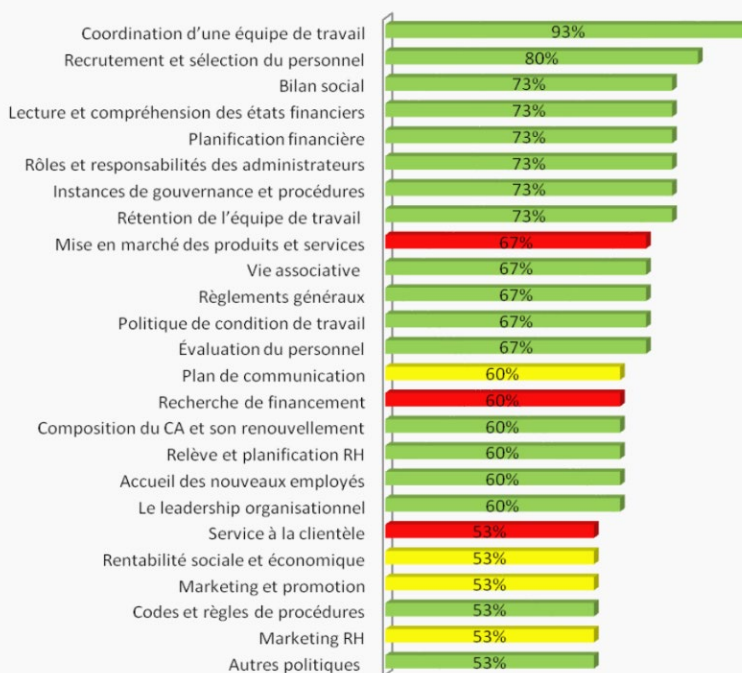
Toutefois, on soulignait qu'elles gagneraient à être mises à jour notamment en ce qui a trait à la gestion des ressources humaines et à la gouvernance démocratique et qu'elles pourraient être bonifiées d'un accompagnement.

Besoins couverts
par les boîtes à
outils du CSMO-
ÉSAC

Besoins couverts
par d'autres
outils produits par
le CSMO-ÉSAC

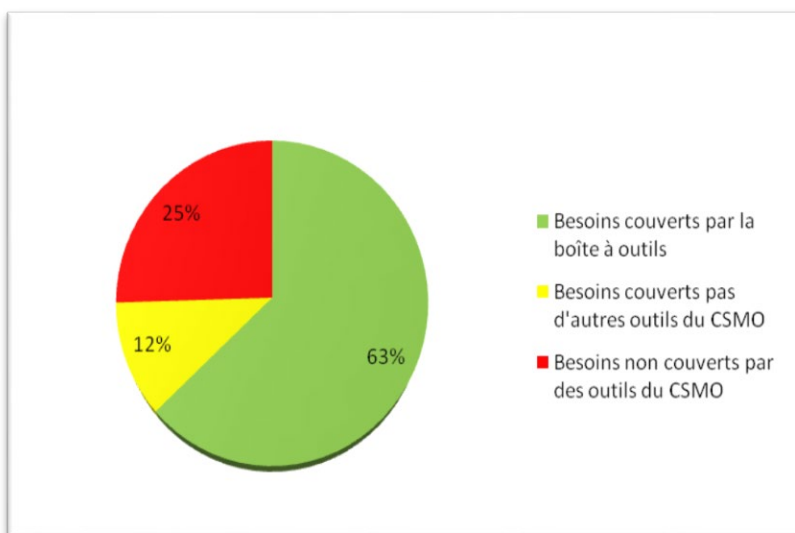
Besoins non
couverts par les
outils du CSMO-
ÉSAC

Plus importants besoins de formation
des organisations



1.2 La corrélation entre les besoins de formation et le contenu des boîtes à outils du CSMO-ÉSAC

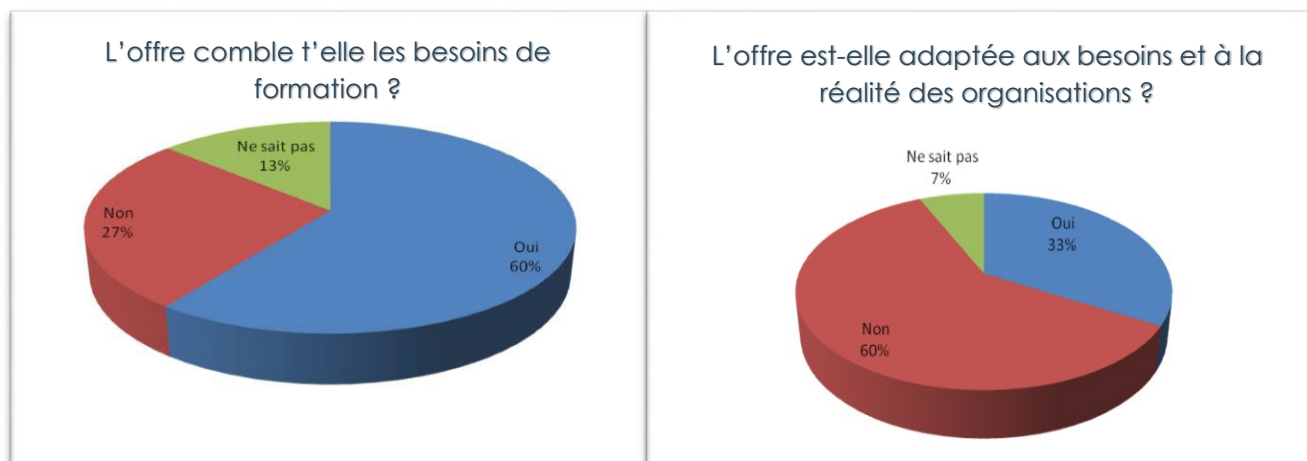
Selon les données recueillies, les outils de formation du CSMO-ÉSAC étaient en mesure de répondre à 75% des besoins de formation énumérés par les répondants. Les groupes de discussion révélaient également que les gestionnaires avaient besoin de formations concrètes, adaptées à la réalité du secteur et qui leur permettraient de mettre en application leurs apprentissages dans leur milieu de travail.



1.3 Une offre étoffée, mais peu adaptée au secteur d'emploi de l'ÉSAC

À la lumière des données recueillies, les participants notaient que l'offre de formation existante correspondait moins aux besoins liés aux particularités du secteur de l'ÉSAC.

Toujours selon les participants, les formations spécifiques aux sous-secteurs des entreprises (culture, foresterie, vente de détail, restauration, etc.) et organisations répondaient bien aux besoins. Les formations sur le démarrage d'entreprises en économie sociale étaient également adaptées de facto. C'est souvent plutôt dans les formations transversales (gestion des ressources humaines, gestion financière et gouvernance démocratique) que l'on considérait que l'offre était moins adaptée. Dans plusieurs régions, les participants manifestaient le souhait d'obtenir des formations plus concrètes et prenant en considération la dimension collective et la finalité sociale des organisations.



1.4 Une offre de formation par des organisations diversifiées

Selon les données recueillies en phase 1, de nombreux acteurs étaient présents régionalement afin de répondre aux besoins de formation et soutenir les organisations dans l'amélioration et le développement des compétences des gestionnaires des différents milieux de travail. Le tableau suivant présente le recensement de ces acteurs.



1.5 L'accompagnement en formation

De par la nature de ces organisations, on pouvait distinguer deux formes d'accompagnement : le soutien au démarrage et à la structuration d'entreprise, de même que l'accompagnement post-formation (coaching, mentorat ou autres).

En effet, de par leur mission de développement de l'économie sociale et le soutien à l'entrepreneuriat sur leur territoire, les centres locaux de développement (CLD), disparus en 2016, offraient toute une gamme de services-conseils gratuits.

Les Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC), de leur côté, géraient et soutenaient des projets pour le développement de leur collectivité. Selon les données recueillies, les formateurs privés, les consultants et les centres communautaires de formation régionaux offraient un accompagnement du type suivi post-formation (mentorat, soutien, coaching).

En majeure partie, l'accompagnement était perçu comme primordial pour les répondants. D'ailleurs, dans plusieurs régions, des clubs d'entraide et des communautés de pratiques avaient été mis sur pied (Capitale-Nationale, Centre-du-Québec).

Pour les participants, l'accompagnement devait se faire dans le cadre d'un projet concret. C'est pourquoi la notion d'accompagnement prévue au projet, lors de la prestation de formations aux gestionnaires, leur apparaissait indispensable à l'adéquation entre l'apprentissage et le développement de compétences en milieu de travail.



LE SAVIEZ-VOUS ?

Les pôles régionaux d'économie sociale considéraient à 73 % que le projet de formation de formateurs en région était pertinent et ils y voyaient les avantages suivants : le contenu déjà adapté mis à la disposition de leur organisation, la pertinence des sujets et leur proximité avec les réalités du milieu, ainsi que la possibilité pour des professionnels de la formation d'intégrer ces contenus à leur offre de formation.

L'établissement de partenariats régionaux

Outre le portrait des besoins et de l'offre de formation, la première phase du projet pilote a également permis la tenue de rencontres régionales nécessaires à l'établissement de partenariats cruciaux qui ont facilité le déploiement de la seconde phase.

Voici un bref résumé de ces actions partenariales :

- Identification des cinq régions du projet pilote ;
- Conception d'un modèle de partenariat, élaboration d'une stratégie commune et partenariale de déploiement du projet ;
- Signature des ententes de partenariat avec les Pôles d'économie sociale des cinq régions pilotes (5 ententes) ;
- Rencontres avec plus de quarante acteurs communautaires pour les cinq régions et signature des ententes de partenariat avec eux. Approbation de leur implication par résolution de leur conseil d'administration.
 - Ces ententes ont été d'une grande importance dans le projet. Elles ont permis de clarifier les rôles et les responsabilités de chacun dans l'objectif d'établir des conditions optimales à la bonne réalisation de celui-ci. Également, elles ont démontré l'appui et la collaboration des partenaires ainsi que leur investissement pour déployer un tel projet sur leur territoire, ce qui a facilité la création de liens de partenariats.
 - Voir **l'annexe 1** pour le modèle type d'une entente de partenariat ;
 - Voir **l'annexe 2** pour la liste des partenaires signataires des ententes dans chacune des régions ;
- Rencontres avec les partenaires de la boîte à outils (BAO) en GRH pour discuter de la mise à jour nécessaire ;
- Réalisation d'une analyse des échanges tenus sur la BAO en GRH et des recommandations pour la suite du projet.

2. PHASE 2 : IMPLANTATION DU PROJET PILOTE DANS LES RÉGIONS

La phase 2 consistait à implanter le projet pilote dans cinq régions du Québec. Cette phase visait cinq objectifs :

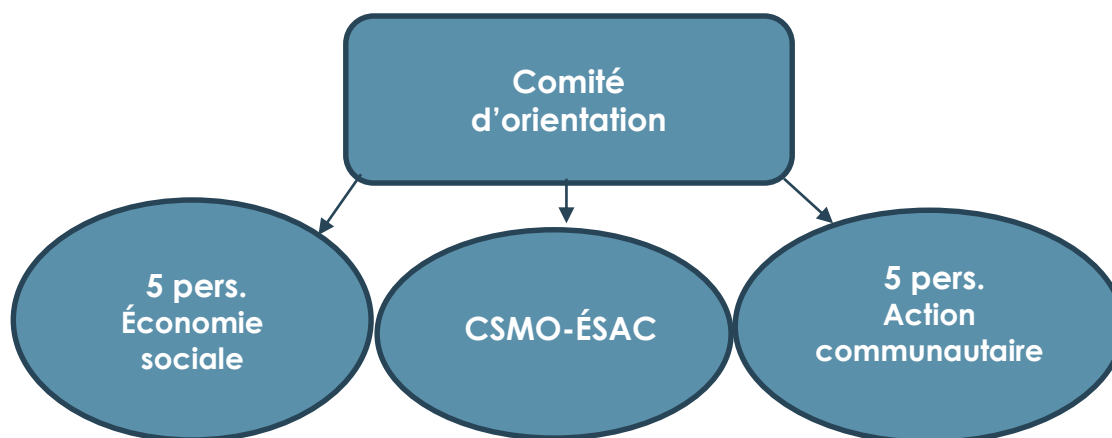
- Mobiliser les partenaires de la formation sur les territoires ;
- Offrir de la formation à des formateurs régionaux ;
- Maximiser l'utilisation des boîtes à outils et de leur contenu mis à jour pour en faire un élément incontournable pour les gestionnaires du secteur ;
- Valoriser, développer et consolider l'offre de formation existante auprès des organisations du secteur selon les réalités régionales ;
- Soutenir le développement des compétences des gestionnaires en économie sociale et en action communautaire en offrant une formule et un contenu adapté, pertinent et près des réalités du milieu.

RÉSULTATS

2.1 La création du comité d'orientation du projet

Celui-ci était composé du noyau permanent suivant : un représentant par pôle d'économie sociale par région, un représentant du milieu communautaire par région, ainsi que de la directrice générale et la chargée de projet à la formation, responsable du projet pour le CSMO-ÉSAC. À l'occasion, et selon les étapes d'avancement du projet, se sont jointes au comité d'orientation, M^{mes} Isabelle Saint-Pierre, formatrice des formateurs et Lynda Binhas, chargée de projet en recherche et analyse du CSMO-ÉSAC. Le comité d'orientation compte près de 15 personnes. Vous trouverez la liste des membres de ce comité à la page 17 de ce bilan. Le comité d'orientation s'est rencontré à six reprises depuis le début du projet pilote.

Composition du comité d'orientation du projet pilote



Les représentants de l'action communautaire du comité d'orientation ont été désignés par les différents acteurs communautaires de chaque région. Ces derniers ont dû faire valider leur participation au projet pilote par résolution de leur conseil d'administration (plus de 30 ententes signées avec le milieu). Les différents acteurs communautaires occupaient principalement des postes de directeur, de coordonnateur ou de chargé de

projets à la formation dans les corporations de développement communautaire (CDC), les centres d'action bénévoles (CAB), les regroupements d'organisations communautaires du milieu et, bien entendu, les centres communautaires régionaux de formation.

Chaque représentant de l'action communautaire avait la responsabilité de relayer et de faire circuler l'information auprès des différents acteurs communautaires et du CSMO-ÉSAC.

La responsabilité du CSMO-ÉSAC a été de coordonner le comité d'orientation, de l'alimenter et de lui fournir des outils adaptés pour poursuivre ses réflexions et ses actions.

Les principaux rôles et responsabilités du comité d'orientation étaient de :

- **Déterminer le profil des formateurs régionaux ;**
- **Sélectionner la formatrice des formateurs ;**
- **Voir à ce que le contenu et le format des formations correspondent aux besoins des organisations de l'économie sociale et de l'action communautaire ;**
- **Réfléchir à la 3^e phase du projet, soit l'évaluation du projet (Qui ? Quoi ? Comment ?) ;**
- **Évaluer la qualité de la formation des formateurs ;**
- **Veiller au développement des formations des gestionnaires.**

Liste des membres du comité d'orientation du projet pilote

NOM ET POSTE	RÉGION PILOTE	ORGANISME REPRÉSENTÉ
Chantale Tardif Directrice générale	Centre-du-Québec ÉS	Comité régional d'économie sociale du Centre-du-Québec (CRÉS)
Isabelle Brunelle Coordonnatrice	Centre-du-Québec AC	CDC de Nicolet-Yamaska
Julie Lemire Coordonnatrice <i>Remplacée par</i> Mario Tardif Directeur général <i>Remplacé par</i> Valérie Jacob Directrice générale par intérim	Abitibi-Témiscamingue ÉS	Pôle d'économie sociale d'Abitibi-Témiscamingue
Dominique Jollette Formatrice-gestionnaire	Abitibi-Témiscamingue AC	Centre d'animation, de formation et d'accompagnement (CAFA)
Céline Bernier Coordonnatrice	Chaudière-Appalaches ÉS	Table régionale d'économie sociale de Chaudière-Appalaches (TRESA)
Guyline Aubin Directrice générale	Chaudière-Appalaches AC	CDC de Bellechasse
Lynn O'cain Directrice générale <i>Remplacée par</i> Sophie Morissette Coordonnatrice <i>Remplacée par</i> Geneviève Dubois Directrice générale	Mauricie ÉS	Pôle d'économie sociale Mauricie
Steven Hill Agent de développement	Mauricie AC	Centre de formation de la Mauricie (CFCM)
Nathalie Gagnon Coordonnatrice <i>Remplacée par</i> Vanessa Sykes Coordonnatrice <i>Remplacée par</i> Sophie Morissette Chargée de projets <i>Remplacée par</i> Félix Bussièrès Directeur général	Capitale-Nationale ÉS	Pôle régionale d'économie sociale Capitale-Nationale
Jacinthe Drolet Directrice du CAB de Québec <i>Remplacée par</i> Thierry Durand-Lavallée Directeur par intérim du CAB de Québec <i>Remplacé par</i> Jacques Bellemare Directeur général	Capitale-Nationale AC	CDC de Beauport

2.2 L'embauche d'une formatrice de formateurs

Le comité d'orientation a mandaté quatre membres pour la sélection d'une formatrice de formateurs. C'est donc un comité de sélection composé d'un représentant de l'action communautaire, d'un représentant de l'économie sociale et de deux représentants du CSMO-ÉSAC qui a sélectionné la formatrice des formateurs. Les centres communautaires de formation ont aussi été invités à soumettre leur candidature. Le comité de sélection a reçu plus de 150 candidatures et a rencontré 10 candidats en entrevue (5 à Montréal et 5 à Québec).

2.3 La sélection et le recrutement des formateurs régionaux pour les formations de formateurs

Les membres du comité d'orientation ont défini le profil général des formateurs pour les formations. Toutefois, le processus de recrutement et de sélection a été confié aux régions, et ce, en raison des différentes particularités régionales.

La sélection des formateurs régionaux réalisée par les partenaires pour l'offre de formation aux gestionnaires du secteur a été effectuée :

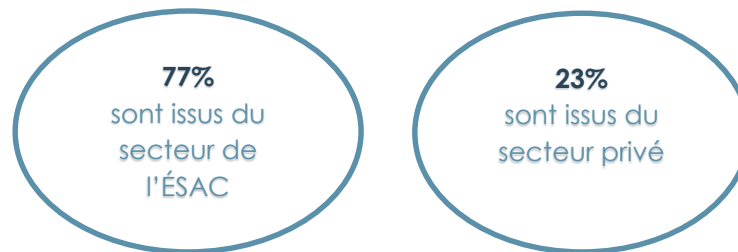
- Par appel d'offres et selon des critères établis en comité de sélection (certains partenaires ont fait des appels d'offres de façon conjointe (acteurs de l'ÉS et de l'AC)) ;
- Par appel aux autres partenaires de la région pour l'identification de formateurs ;
- Par appel auprès des organisations partenaires offrant déjà des formations sur les thèmes ciblés. Par la suite, les formateurs sélectionnés l'ont été sur la base de leur participation au projet pilote ;

Une rencontre entre la formatrice des formateurs et les membres du comité d'orientation a été organisée pour définir des mots-clefs et dresser un portrait général de la formation, afin d'être en mesure de faire valoir celle-ci auprès des formateurs à recruter.

Près de 80 formateurs ont fait partie du processus de recrutement et de sélection. Plusieurs outils ont été développés par le CSMO-ÉSAC pour soutenir les partenaires régionaux dans celui-ci.

- o Voir **l'annexe 3** pour le profil des formateurs régionaux établi par le comité d'orientation.

Profil des formateurs sélectionnés par les partenaires régionaux



On compte 59% de femmes et 41% d'hommes.

La gestion des ressources humaines et la gouvernance démocratique figurent parmi les domaines d'expertise les plus fortement détenus par les formateurs.

Plus du tiers, soit 38% des formateurs possèdent plus de 15 ans d'expérience à titre de formateur.

Plus de 50% des formations déjà offertes par les formateurs s'adressent aux gestionnaires.

2.4 Le développement et l'adaptation de la formation de formateurs en lien avec les besoins du projet et de chaque région

La formation a été développée par la formatrice des formateurs puis, dans un deuxième temps, a été validée par le comité d'orientation et par un sous-comité de quatre personnes sous forme de groupe de discussion.

2.5 La réalisation de rencontres pré-formation et la distribution d'informations pour les formateurs régionaux

La formule de formation proposée au comité d'orientation par la formatrice de formateurs était loin d'être traditionnelle. De fait, contrairement à une formation magistrale de transmission de contenu, l'approche retenue par le comité d'orientation et développée par M^{me} Saint-Pierre est spécifiquement axée sur le développement et le transfert des compétences, en situation de travail. L'approche développée dans le cadre du projet pilote est celle du parcours professionnalisant.

LE SAVIEZ-VOUS ?

Le parcours professionnalisant est une **approche de formation visant le développement de compétences**, donc le développement de capacités à agir en situation réelle de travail.

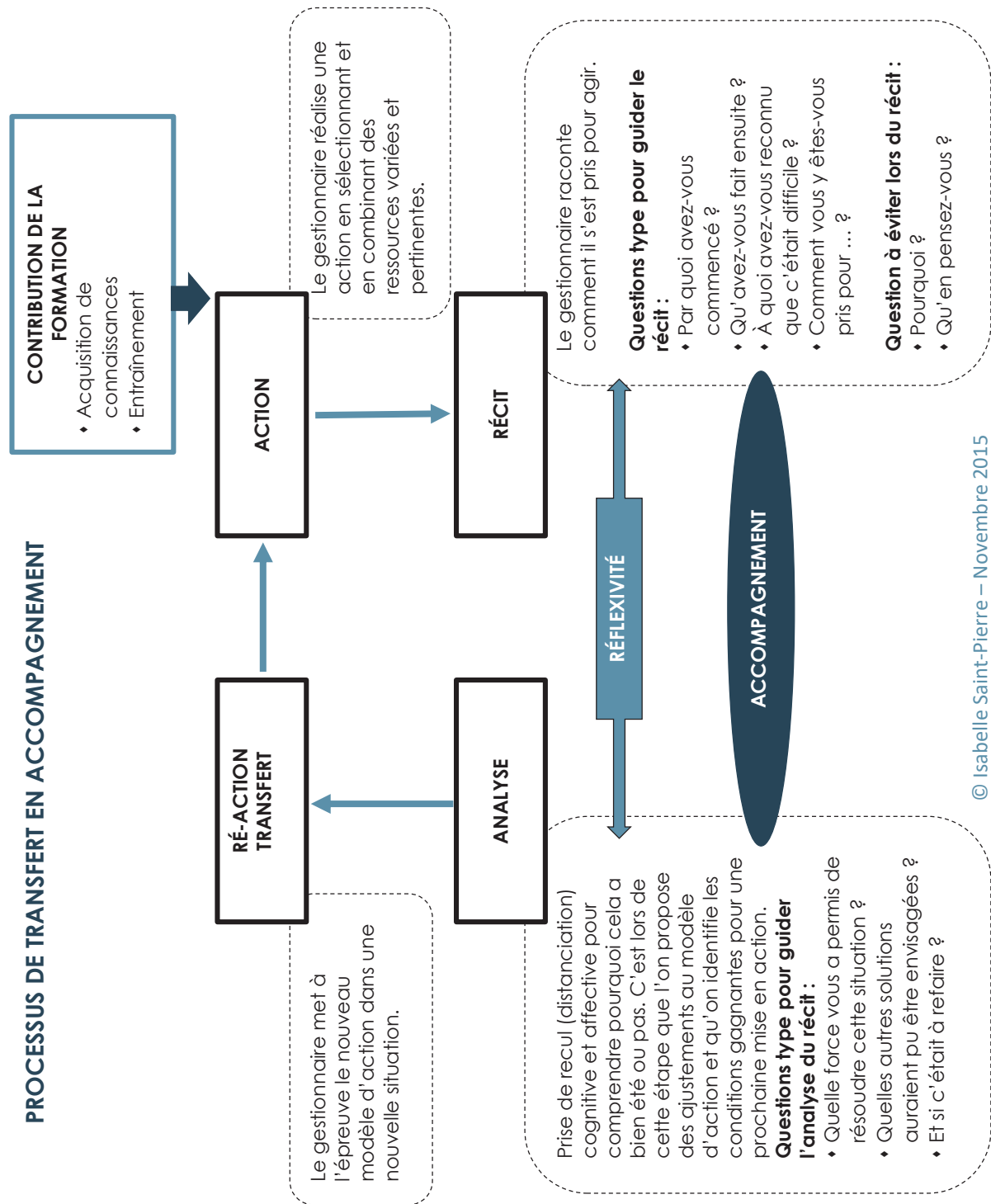
Le parcours professionnalisant (ou la formation professionnalisante) **est réparti dans le temps, s'intéresse à une pratique professionnelle spécifique et à son contexte.**

Il inclut un passage à l'action dans le milieu de travail (attente de transfert) et **comprend un accompagnement** (accompagnement du passage à l'action et l'analyse de l'action (réflexivité).

© Isabelle Saint-Pierre

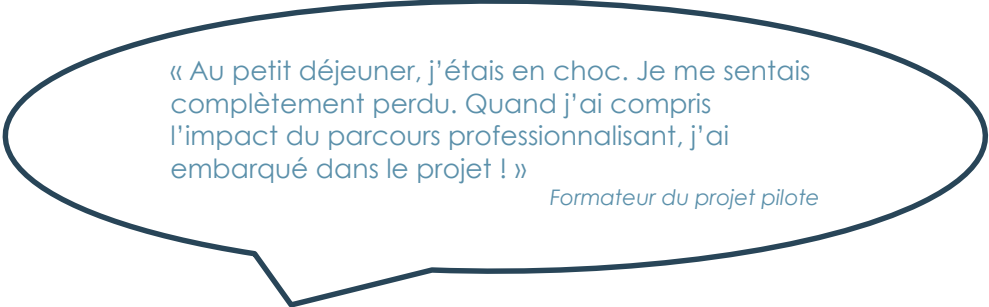
Le parcours professionnalisant prévoit un accompagnement (avant, pendant et après la formation). Le schéma suivant présente l'accompagnement du passage à l'action, le processus de transfert.

PROCESSUS DE TRANSFERT EN ACCOMPAGNEMENT



© Isabelle Saint-Pierre – Novembre 2015

Étant donné que la formule était peu commune aux pratiques des formateurs et qu'elle pouvait être déstabilisante pour ceux-ci, les membres du comité d'orientation ont décidé de planifier une rencontre d'information avant chaque formation afin, de s'assurer de la compréhension de la formation et de l'adhésion des formateurs à celle-ci.



« Au petit déjeuner, j'étais en choc. Je me sentais complètement perdu. Quand j'ai compris l'impact du parcours professionnalisant, j'ai embarqué dans le projet ! »

Formateur du projet pilote

Les partenaires régionaux, la chargée de projet du CSMO-ÉSAC, ainsi que la formatrice des formateurs étaient présents à ces rencontres pré-formation. Celles-ci ont permis de présenter et d'échanger sur :

- Le CSMO-ÉSAC ;
- Le secteur d'emploi de l'ÉSAC ;
- Le parcours professionnalisant de la formation de formateurs, ses objectifs et ses étapes de réalisation ;
- Les dépenses admissibles pour la formation.

De plus, les partenaires ont pu se positionner régionalement par rapport au projet, présenter leur secteur et les membres qu'ils représentent, leurs besoins, leurs attentes et expliquer le fonctionnement de la formation pour leur secteur. Ces rencontres ont également permis d'instaurer un climat de collaboration entre les partenaires et les formateurs, de même qu'entre les formateurs eux-mêmes, ce qui s'est avéré très aidant pendant les deux jours de formation dans chaque région.

Afin d'aider au développement des connaissances des formateurs, chacun d'entre eux a reçu une pochette d'informations diverses sur le secteur de l'ÉSAC, les partenaires régionaux de la formation et sur les cinq boîtes à outils (BAO) du CSMO-ÉSAC. Plus de soixante trousseaux informatives ont été préparées et distribuées aux formateurs présents ayant manifesté un intérêt à la formation des formateurs. Les formateurs, qui pour une raison ou une autre, n'ont pu se présenter à la rencontre pré-formation, ont tout de même bénéficié d'un entretien téléphonique avec la responsable du projet du CSMO-ÉSAC et ont reçu leur trousse par la poste. Ainsi, plus de 250 BAO ont été distribuées gratuitement aux formateurs dans le cadre de ce projet.

Les rencontres de pré-formation ont eu lieu environ un mois avant chaque formation, à l'exception de la région de la Capitale-Nationale, en raison d'un délai trop serré pour permettre aux formateurs de prendre connaissance des différents outils distribués et de remplir un questionnaire en ligne afin d'établir un diagnostic (profil) des formateurs en formation et ainsi adapter chaque formation en conséquence. Mise à part la pré-rencontre en Abitibi-Témiscamingue réalisée en visio-conférence, l'ensemble des rencontres a eu lieu en mode présentiel, dans la région. Au total, 5 rencontres ont été tenues.

Dates des rencontres de pré-formation pour chacune des régions participantes :

- Capitale-Nationale : 9 mai 2014
- Abitibi-Témiscamingue : 8 septembre (par visio-conférence à Rouyn-Noranda et Amos, à Québec (pour la formatrice des formateurs et à Montréal (pour le CSMO-ÉSAC))
- Mauricie : 2 octobre 2014
- Centre-du-Québec : 21 octobre 2014
- Chaudière-Appalaches : 6 novembre 2014

2.6 La réalisation de rencontres avec Emploi-Québec

Le CSMO-ÉSAC⁵ ainsi que les partenaires régionaux ont rencontré la direction régionale et la direction des services aux entreprises d'Emploi-Québec de chaque région afin de leur présenter le projet pilote.

Tenues en février et mars 2014, ces rencontres poursuivaient les objectifs suivants :

- Faire le portrait des formations de la région ;
- Créer des liens entre le projet et la prestation des futures formations des gestionnaires dans la région ;
- Expliquer les rôles des partenaires régionaux au sein du projet pilote et la place du secteur d'emploi de l'économie sociale et de l'action communautaire dans la région ;
- Échanger et explorer les possibilités d'arrimage avec Emploi-Québec.

Chaque rencontre a permis des échanges empreints d'ouverture concernant notamment le financement des formations des gestionnaires. Ces formations allaient éventuellement comprendre davantage un volet d'accompagnement, partie qui gagnerait à être davantage financée.

Par ailleurs, cette rencontre a également permis à Emploi-Québec de faire la promotion du certificat d'engagement auprès des partenaires régionaux qui ont, à leur tour ramené l'information auprès de leurs membres.



« Le CSMO-ÉSAC a été
d'un grand apport dans
nos relations avec Emploi-
Québec ! »

*Partenaire régional
du projet pilote*

⁵ CSMO-ÉSAC : Directrice générale et responsable du projet pilote.

2.7 La réalisation des formations de formateurs

De manière générale, les formations visaient à développer deux compétences chez les formateurs régionaux :

- 1- Planifier une formation professionnalisante pour des gestionnaires de l'ÉSAC de façon globale et détaillée ;
- 2- Animer une formation professionnalisante auprès des gestionnaires de l'ÉSAC.

Voici les thèmes qui ont été abordés en formation :

- Le développement de compétences ;
- L'andragogie, les stratégies d'enseignement et d'apprentissage ;
- Les rôles du formateur/accompagnateur (chercheur, facilitateur, didacticien, etc.) ;
- Les défis et les réalités régionales du secteur de l'ÉSAC en lien avec les boîtes à outils ;
- Le processus de transfert ;
- L'accompagnement : rôle et outils pour le formateur.

Chaque formation a été adaptée selon le diagnostic pré-formation, les commentaires des formateurs et des partenaires régionaux. Il y a eu la prestation de 5 formations de formateurs, une formation de formateurs par région. Lors de ces formations, 42 formateurs sélectionnés par les partenaires régionaux ont été formés. Ceux-ci ont assisté à un parcours professionnalisant de deux (2) jours, huit (8) heures par jour, pour un total de seize (16) heures de formation, qui incluait de l'accompagnement.

Afin de s'assurer que la formation était en adéquation avec le profil, les besoins et les attentes des formateurs, trois pratiques ont été appliquées, soient :

- Faire remplir un questionnaire diagnostic avant la formation auprès des participants. Celui-ci a servi à planifier les formations selon le profil et les différents niveaux de connaissances des formateurs.
- Adapter les activités de la formation pendant celle-ci : rester attentif au climat de groupe et procéder à des périodes de rétroaction.
- Offrir de l'accompagnement individuel après la formation.

Sur les 42 formateurs formés, il y a eu 8 désistements (18%). On parle donc d'un noyau actif composé de 34 formateurs.

Nombre de formateurs formés par région :

7 en Abitibi-Témiscamingue
12 en Capitale-Nationale
9 en Centre-du-Québec
7 en Chaudière-Appalaches
7 en Mauricie

- Voir l'**annexe 4** pour la liste des formateurs formés.

Dates des formations de formateurs :

- Capitale-Nationale : 28-29 mai 2014
- Abitibi-Témiscamingue : 6-7 octobre 2014
- Mauricie : 28-29 octobre 2014
- Centre-du-Québec : 25-26 novembre 2014
- Chaudière-Appalaches : 2-3 décembre 2014

Chaque formateur a reçu son cahier du participant et un cahier de documents complémentaires à la formation, comptant plus de 300 pages. Ces documents ont aussi été adaptés autant que possible pour chacune des régions.

À la fin de chaque journée de formation, les formateurs ont rempli un questionnaire d'évaluation pour faire état de leur appréciation et de leur acquisition de connaissances.

Il est à noter que tous les partenaires régionaux se sont impliqués dans l'organisation des formations de formateurs. Ceux-ci ont d'ailleurs tous assisté en tant qu'observateurs aux deux jours de formation. Ils ont aussi pu bénéficier d'accompagnement individualisé pour assurer le développement et le suivi de formations professionnalisantes.

RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION DE LA FORMATION DES FORMATEURS EN BREF !

91% des formateurs estiment que la formation de formateurs a répondu à leurs attentes!

(41% des formateurs avaient comme attente la compréhension et/ou la mise en pratique du parcours professionnalisant. 47% avaient l'attente de la réflexion sur leur pratique (12% avaient d'autres attentes, ex. : partage entre pairs)).

La formation a permis à 94% des formateurs d'effectuer l'acquisition de nouvelles connaissances !

97% des formateurs estiment que la formation était pertinente !

CE QUE LES FORMATEURS ONT DIT

« Merci à la formatrice pour son professionnalisme, son écoute, sa disponibilité, sa générosité de cœur et son partage d'outils et d'expérience. Merci aux organisateurs pour cette formation de grande qualité ! »

« Je pensais suivre une formation sur l'ÉSAC et j'ai vécu une formation visant l'amélioration de mes pratiques de formateur pour assurer un transfert de compétences, particulièrement auprès des gestionnaires de l'ÉSAC. Merci ! »

« Merci de croire en nous comme agents multiplicateurs et de nous offrir ce cadeau professionnel ! »

EXEMPLE D'UNE PLANIFICATION GLOBALE - FORMATION DE FORMATEURS

ORIENTATIONS GÉNÉRALES

Les gestionnaires de l'ÉS et AC ont des besoins à l'égard de la formation continue (relevés par deux portraits de situation⁶) :

- 1) Les gestionnaires de l'ÉS et de l'AC ont des besoins de formation en gestion des ressources humaines, en gestion financière et en gouvernance démocratique.
- 2) Les gestionnaires souhaitent que la formation soit utile et leur permette de résoudre des problématiques réelles (situation de travail).
- 3) Les gestionnaires veulent des formations adaptées à leurs réalités d'ÉS ou d'AC.
- 4) Les gestionnaires démontrent un intérêt pour l'accompagnement.

Prérequis : Amener son portable et la planification de la formation sur laquelle vous aimeriez travailler dans le cadre de ce parcours. Attentes spécifiques : S'engager dans une démarche collaborative d'apprentissage et participer au processus d'évaluation du projet pilote.	
PLANIFICATION GLOBALE (formation professionnalisante)	
Objectif Revisiter et consolider ses pratiques de formation.	
Situation professionnelle (situation de travail pratique pour atteindre l'objectif) Concevoir et piloter un parcours professionnalisant permettant à des gestionnaires de l'ÉS et AC de développer des compétences en gestion des ressources humaines, en gestion financière ou gouvernance démocratique.	
Compétences professionnelles ciblées - Utiliser une démarche de conception et des outils appropriés. - Planifier et piloter des activités permettant l'intégration en profondeur des apprentissages. - Utiliser des outils pour accompagner la pratique réflexive et favoriser le transfert.	Attentes de transfert (en situation de travail) - Rendre explicite sa démarche de conception (planification globale et planification détaillée d'une formation professionnalisante). - Piloter une activité de formation professionnalisante. - Analyser sa pratique de planification et de pilotage – seul et avec la formatrice/accompagnatrice – pour l'ajuster (pratique réflexive).
Ressources (à choisir, acquérir, mobiliser et agencer pour agir avec compétence dans la situation de travail identifiée)	
Ressources internes (déjà présentes chez le formateur) - Compréhension des caractéristiques des organisations de l'ÉS et de l'AC. - Selon les cas, connaissances théoriques et pratiques en ressources humaines, en gouvernance démocratique ou en gestion financière. - Capacité à préparer des scénarios d'activités permettant d'acquérir des connaissances.	Ressources internes (qui seront intégrées grâce à la formation) - Défis de gestion des organisations de l'ÉS et AC au plan des RH, de la gouvernance démocratique et de la gestion financière. - Compétence, transfert et pratique réflexive. - Rôles du formateur (planificateur/chercheur, didacticien, accompagnateur, facilitateur). - Andragogie et stratégies d'enseignement/apprentissage. - Démarche de conception d'un parcours professionnalisant.
Modalités 2 jours de formation - Accompagnement avant (diagnostic), pendant (prise de recul sur apprentissages et pratiques) et après la formation (pratique réflexive).	

⁶ Évaluation des besoins des gestionnaires de l'ÉS - phase 1 du projet des régions (État de situation) – CSMD-ÉSAC 2013 et Rapport final des besoins et offres de formation – TNCDC 2013-14.

EXEMPLE D'UNE FORMATION DE FORMATEURS

Les formations professionnalisantes visent le développement de compétences (capacités à agir), s'inscrivent dans le temps et prévoient des moments d'accompagnement individualisé pour favoriser le transfert.

AVANT LA FORMATION	FORMATION (JOUR 1 : 6 HEURES)	FORMATION (JOUR 2 : 6 HEURES)	ATTENTES DE TRANSFERT 1	ACCOMPAGNEMENT 1 (1 HEURE)	ATTENTES DE TRANSFERT 2	ACCOMPAGNEMENT 2 (1 HEURE)
Entre le 7 novembre et 2 décembre	2 décembre	3 décembre	Suggestion : entre le 3 décembre et le 8 janvier	Suggestion : 9 ou 12 janvier 2015	Suggestion : entre le 12 janvier et le 23 février 2015	Suggestion : le 24 ou 25 février 2015
Diagnostic (formulaire électronique à compléter pour le 18 novembre)	Rôles de facilitateur et de didacticien • Climat et alliance • Études de cas (stratégies d'enseignement/apprentissage) • Andragogie • Défis de gestion et boîtes à outils	Rôles d'accompagnateur et de planificateur/chercheur • Transfert • Réflexivité • Compétence	Concevoir la planification globale et détaillée d'une formation professionnalisante	Lecture et analyse de la planification globale et détaillée de la formation professionnalisante Feedback	Piloter une période de formation prévue à son parcours (1/2 journée ou journée) Compléter une fiche réflexive pour préparer l'accompagnement	Discussions et questionnements pour permettre au formateur de présenter le récit de son pilotage et d'en faire l'analyse réflexive (pour soutenir la capacité à agir)
Préparation individuelle • Lectures sur ES et AC • Fiches réflexives sur les boîtes à outils	Compétence ciblée (au terme de cette journée) Être capable de planifier des activités qui contribuent à l'intégration en profondeur des apprentissages	Compétence ciblée (au terme de cette journée) Être capable de concevoir une planification globale qui prévoit le développement de capacités à agir				

2.8 La mise à jour des boîtes à outils (BAO)

C'est dans la phase d'implantation que la boîte à outils (BAO) en gestion des ressources humaines (GRH) a été mise à jour. Certains membres du comité d'orientation ont participé au comité de lecture de cette nouvelle édition.

La Boîte à outils – La gestion des ressources humaines, version 2014⁷ s'adresse tant aux organismes d'action communautaire qu'aux entreprises d'économie sociale (OBNL et coopératives). Elle est constituée de sept modules distincts, tous ponctués d'autodiagnostic, d'outils pratiques et d'exercices. Sa refonte permet désormais le téléchargement des outils en format Word. Cette BAO est plus conviviale, pratique, tout en demeurant didactique.



7 modules composent la BAO GRH :

1. La gestion des ressources humaines dans les organisations communautaires et d'économiesociale : ses caractéristiques
2. La supervision d'une équipe de travail
3. La prévention et la gestion des conflits au sein des organisations
4. L'élaboration d'une politique de conditions de travail et son cadre légal
5. Le recrutement, la sélection, l'accueil et l'intégration du personnel
6. L'évaluation du personnel
7. La politique salariale

Cette dernière a été envoyée par la poste aux formateurs, ainsi qu'aux partenaires régionaux.

Quant à la BAO en gouvernance démocratique, celle-ci a été terminée au cours de la phase 3 du projet pilote.

De plus, la mise à jour de cet outil a donné lieu non pas à une, mais à deux BAO.

En effet, il existe depuis 2016, deux boîtes à outils distinctes, soit :

- **Boîte à outils - La gouvernance démocratique / OBNL de l'action communautaire et de l'économie sociale⁸ ;**
- **Boîte à outils - La gouvernance démocratique / Coopératives⁹.**

⁷ Initiée par le CSMO-ÉSAC, conçue avec le Centre St-Pierre.

⁸ Réalisée par le CSMO-ÉSAC, conçue avec le Centre St-Pierre, le Centre de formation populaire et Relais-femmes.

⁹ Réalisée par le CSMO-ÉSAC, conçue avec le Réseau de la coopération du travail du Québec, le Centre St-Pierre, le Centre de formation populaire et Relais-femmes



Ces deux BAO sont constituées de quatre modules distincts, tous ponctués d'outils pratiques, d'exercices, de conseils, tout comme la boîte à outils en gestion des ressources humaines, une partie du contenu peut être téléchargée en format Word.

Ces quatre modules sont les suivants :

<i>Boîte à outils - La gouvernance démocratique / OBNL de l'ESAC</i>	<i>Boîte à outils - La gouvernance démocratique / Coopératives</i>
1. La création d'un OBNL (législation, lettres patentes, règlements généraux) 2. Établir son cadre de gouvernance, le maintenir, l'évaluer 3. L'assemblée générale des membres 4. Le conseil d'administration et ses comités	1. La création d'une coopérative (législation, statuts de constitution et règlements) 2. Établir son cadre de gouvernance, le maintenir, l'évaluer 3. L'assemblée générale des membres 4. Le conseil d'administration et ses comités

Les partenaires et formateurs du projet pilote ont été invités au lancement des BAO. Des courriels d'information concernant celles-ci leur ont aussi été adressés. Toutefois, les BAO en gouvernance démocratique n'ont pas été distribuées gratuitement à ces acteurs du projet, faute de financement. Par contre, les BAO sont accessibles via notre site Internet.

2.9 De la formation des formateurs à la formation des gestionnaires

La phase 2 du projet pilote a permis non seulement de former des formateurs, mais a également été grandement utile pour les partenaires régionaux afin qu'ils puissent être outillés à définir et élaborer des offres de formations professionnalisantes pour les gestionnaires, tout en respectant leurs réalités régionales et leur financement.

Les régions de l'Abitibi-Témiscamingue, la Capitale-Nationale, Chaudière-Appalaches et la Mauricie ont mis en place une offre de formation pour permettre la bonification et le développement des compétences des gestionnaires de l'ESAC. Pour ce qui est de la région du Centre-du-Québec, l'énergie a été déployée pour mettre en place une offre de formations, mais, malheureusement, aucune formation n'a été réalisée, faute d'inscriptions.

- o Voir l'**annexe 5** pour les exemples d'offres de formations régionales.

Les partenaires régionaux, tout comme les formateurs, ont été accompagnés et le sont toujours, au besoin par la responsable du projet au CSMO-ÉSAC et la formatrice des formateurs. Plusieurs suivis ont été effectués et divers outils ont été développés pour permettre aux partenaires régionaux de suivre et d'encadrer les formateurs dans leur mise en pratique d'élaboration et de prestation de formations professionnalisantes, adaptées pour les gestionnaires de leur région.

- o Voir l'**annexe 6** pour des exemples d'outils d'aide à la tâche.

Au total, 33 formations, incluant deux parcours de formation sous forme de communauté de pratique ont été réalisées dans le cadre du projet¹⁰.

Les formations sont réparties de la façon suivante :

- 11 formations en gestion des ressources humaines (33,5%)
- 11 formations en gestion financière (33,5%)
- 8 formations en gouvernance démocratique (24%)
- 2 formations en communications (6%)
- 1 formation en planification stratégique (3%)

En tout, ce sont 174 gestionnaires qui ont été formés dans le cadre du projet pilote.

43 % des gestionnaires proviennent de l'économie sociale.

57 % des gestionnaires de l'action communautaire.

La page suivante présente sous forme de tableau la synthèse des formations par région, ayant eu lieu auprès des gestionnaires du secteur de l'ÉSAC dans le cadre du projet pilote.

¹⁰ Il est à noter que ce ne sont pas toutes les formations de chaque région qui ont été comptabilisées. Le CSMO-ÉSAC a répertorié les informations des formations dont il a été informé par les membres du comité d'orientation.

***Les formations pour le Centre-du-Québec ne sont pas comptabilisées dans ce rapport. Celles-ci n'ont pas eu lieu, malgré les efforts des partenaires régionaux, principalement ceux du Pôle d'économie sociale qui a fait un sondage des besoins de formation auprès de ses membres et qui a développé une offre de formations professionnalisantes, financée en partie par Emploi-Québec. Le Pôle d'économie sociale du Centre-du-Québec est resté actif tout au long du projet et l'est encore. Il continue d'être en lien avec les formateurs formés dans le cadre du projet pilote et répondra dorénavant aux besoins ponctuels de formation. De plus, il continue de s'impliquer dans la communauté de pratique en gestion au féminin, projet en lien avec la Table de concertation des femmes du Centre-du-Québec.**

2.10 Synthèse des formations des gestionnaires par région

ABITIBI-TÉMISCAMINGUE	CAPITALE-NATIONALE	CHAUDIERE-APPALACHES	MAURICIE
<u>Formations par le centre de formation régional (CAFA) :</u> 4 rencontres de communauté de pratique heures dans 5 villes (20 rencontres) Rencontres étalées en 2014 Diagnostic pré-formation envoyé à tous Accompagnement entre chaque rencontre et à la fin du parcours 83% des gestionnaires proviennent de l'action communautaire 17% des gestionnaires sont de l'économie sociale Nombre de participants aux formations : 25 <u>Formations pour les gestionnaires des regroupements locaux de partenaires (tables de concertation) en lien avec Avenir d'enfants :</u> Parcours de 5,5 jours de formation Entre novembre 2014 et juin 2015 Diagnostic pré-formation envoyé à tous Accompagnement individuel et auprès du comité de gestion des participants 100% des gestionnaires proviennent de l'action communautaire Nombre de participants : 8 Nombre total de gestionnaires pour la région : 33	<u>Formations du Pôle de l'économie sociale :</u> 1 formation en gouvernance démocratique 10 février 2015 1 formation de 2 jours en planification stratégique 16 et 23 mars 2015 2 formations de 2 jours sur le plan de communication 8-9-29-30 avril 2015 1 formation de 2 jours en GRH 6 et 13 mai 2015 Diagnostic pré-formation envoyé à tous Accompagnement individuel entre ou à la fin des formations 100% des gestionnaires proviennent de l'économie sociale Nombre de participants aux formations : 56 <u>Formations des CDC du territoire :</u> 1 formation en GRH 28 janvier 2016 1 formation en gestion financière 10 mars 2016 Formations n'incluant pas d'accompagnement 100% des gestionnaires proviennent de l'action communautaire Nombre de participants aux formations : 18 Nombre total de gestionnaires pour la région : 74	<u>Formations du Pôle de l'économie sociale et des différents partenaires de l'action communautaire (CDC) :</u> Parcours de 7 formations dans 3 villes (21 formations) : 2 formations d'un jour en GRH 2 formations d'un jour en gouvernance démocratique 3 formations d'un jour en gestion financière Entre février et décembre 2015 Diagnostic pré-formation envoyé à tous Accompagnement individuel au besoin entre les formations Accompagnement individuel à la fin du parcours 18% des gestionnaires proviennent de l'économie sociale 68% des gestionnaires proviennent de l'économie sociale 14% des gestionnaires n'ont pas identifié leur provenance Nombre total de gestionnaires pour la région : 41 (de 35 organisations différentes)	<u>Formations du Pôle de l'économie sociale :</u> 1 formation d'un jour en GRH 21 janvier 2015 1 formation d'un jour en gouvernance démocratique 29 janvier 2015 1 formation d'un jour en gestion financière 5 février 2015 Diagnostic pré-formation envoyé à tous Accompagnement individuel à la fin des formations 100% des gestionnaires proviennent de l'économie sociale Nombre total de gestionnaires pour la région : 26

3. PHASE 3 : ÉVALUATION DU PROJET PILOTE

La phase 3 du projet consistait à évaluer les retombées du projet pilote dans les cinq régions du Québec et auprès de trois clientèles cibles, soient :

- les partenaires régionaux (membre du comité d'orientation);
- les formateurs formés dans le cadre du projet pilote ;
- les gestionnaires ayant suivi une formation d'un formateur formé dans le cadre du projet pilote.

Afin de procéder à l'évaluation du projet pilote, le CSMO-ÉSAC a utilisé le questionnaire d'évaluation et l'entretien téléphonique.

Les résultats pour chaque clientèle cible ont été compilés et un bilan pour chacune d'elle a été produit. Chaque bilan est divisé en sous-sections : objectifs d'évaluation, données brutes d'information et synthèse des questionnaires et des entretiens téléphoniques.

Vous retrouverez dans cette partie, le bilan pour chaque clientèle qui se présente comme suit :

- Résultats - partenaires régionaux ;
- Résultats - formateurs régionaux ;
- Résultats - gestionnaires formés.

De plus, des bilans régionaux ont également été produits¹¹.

Voir les onglets de ce bilan pour consulter le rapport de chaque région où des données ont été compilées (Rapports régionaux).

Ces derniers sont identifiés comme suit :

- Rapport régional - **ABITIBI-TÉMISCAMINGUE**
- Rapport régional - **CAPITALE-NATIONALE**
- Rapport régional - **CHAUDIÈRE-APPALACHES**
- Rapport régional - **MAURICIE**

¹¹ La région du Centre-du-Québec n'a pas de rapport régional car malgré les efforts des partenaires de la région, il n'y a pas eu de prestation de formation à comptabiliser. Voir la note de bas de page de la page 40.

3.1 RÉSULTATS – PARTENAIRES RÉGIONAUX

La réalisation d'une évaluation auprès des partenaires régionaux du projet pilote

a) Objectifs de l'évaluation auprès des partenaires régionaux

Connaître, documenter et évaluer :

- Les retombées du projet pilote auprès des partenaires régionaux ;
- Les défis, les améliorations souhaitables pour faire ressortir les conditions gagnantes de pérennisation du projet et le transférer dans d'autres régions ;
- Les besoins pour la suite.

b) Données brutes d'information

Nombre de partenaires : 10 partenaires pour les 5 régions du projet pilote.

- 50% des partenaires régionaux sont présents depuis le début du projet ;
- 50% des partenaires ont changé de représentant en cours de projet (certaines personnes qui ont répondu au questionnaire d'évaluation ne sont pas celles qui avaient travaillé sur le projet) ;
- Évaluation par questionnaires d'évaluation seulement. Les questionnaires pour les partenaires régionaux ont été envoyés le 23 juin 2015 ;
- Ceux-ci ont été reçus entre les mois de juin et octobre 2015 ;
- La compilation et le traitement des données ont été effectués entre les mois de janvier et mars 2016.

c) Synthèse des questionnaires d'évaluation auprès des partenaires régionaux

Pertinence et satisfaction

- **94%** des partenaires jugent que les **étapes et processus** entourant la réalisation du projet pilote (entente de partenariat, rencontre avec Emploi-Québec, rencontres du comité d'orientation, rencontre de pré-formation, communications et soutien du CSMO-ÉSAC) étaient **pertinents ou très pertinents**.
- **95%** des partenaires estiment que les **étapes et processus** entourant la réalisation du projet étaient **satisfaisants ou très satisfaisants**.

Partenariat

- Concernant les **ententes de partenariat**, les partenaires disent que celles-ci **formalisent les rôles et l'engagement**, et ce, particulièrement pour les partenaires de l'action communautaire. Par contre, elles **devront être revues** dans le but de clarifier les rôles et les attentes du représentant des acteurs communautaires, en ce qui a trait à la communication (suivi des rencontres, diffusion de l'information, etc.).
- Interrogés sur la perception de leur propre rôle dans le cadre du projet, les **partenaires** qui y étaient ou qui sont impliqués estiment qu'ils se sont **acquittés de leur rôle du mieux qu'ils le pouvaient (90%)**. De façon unanime les partenaires régionaux ont trouvé que le projet pilote leur a exigé une **charge de travail plus importante** qu'ils ne l'avaient prévue.
- Les partenaires ont apprécié que le **CSMO-ÉSAC** soit disponible et accessible et qu'il fasse toujours preuve d'ouverture pour procéder à des **ajustements** selon les **différentes réalités régionales**. Le support du CSMO-ÉSAC **a facilité les relations** à entretenir avec **Emploi-Québec**. Pour l'ensemble des partenaires, la présence du CSMO-ÉSAC dans ce projet a été **une valeur ajoutée** pour le partenariat, le déroulement et la crédibilité du projet.

Formation des formateurs

- Les partenaires considèrent que les **rencontres de pré-formation** sont **à maintenir dans l'avenir**. Ces rencontres ont été utiles pour cibler qui, parmi les formateurs, poursuivrait l'aventure, en plus de démontrer l'ampleur du travail à effectuer.
- Une forte majorité **(70%) des partenaires** estiment que la **formation de formateurs a répondu à leurs attentes**. On parle alors de la pertinence de la formation professionnalisante: du fait que la formation ait permis de cerner le niveau de connaissance des formateurs du secteur de l'ÉSAC et du fait que ce projet permette d'avoir un discours commun.
- Moins du quart (20%) des partenaires estiment que des améliorations devraient être apportées à la formation des formateurs.

Formation des gestionnaires

- Lorsqu'une ou plusieurs formations ont été offertes aux gestionnaires du secteur par les formateurs formés dans le cadre du projet pilote, le **choix des thématiques a été guidé par** :
 - Les **trois thèmes des boîtes à outils** du CSMO-ÉSAC (gouvernance, gestions des ressources humaines et gestion financière) ;
 - Les **besoins de formations** identifiés lors de la **phase 1** du projet pilote du CSMO-ÉSAC et traités comme des défis de gestion (précisés dans le cadre de la formation) ;

- Les **résultats et le suivi d'enquêtes régionales** visant à documenter les besoins de formation ;
 - Les réflexions menées par le **comité régional de formation** du pôle de l'économie sociale.
- **70%** des partenaires impliqués dans le projet **ont permis aux formateurs d'offrir aux gestionnaires** du secteur **une formation**. Certaines formations (60%) ont été offertes en deux ou trois rencontres, ce qui n'est pas le cas de 40% des partenaires impliqués. **Lorsque ce n'est pas le cas**, la **conjoncture économique**, les **coûts** et l'**absence de demandes** de formation expliquent cette situation.
 - Dans le cadre des formations dispensées, **80% des formations incluaient de l'accompagnement**. L'adaptation ou l'absence d'offre d'accompagnement relève spécifiquement de restrictions ou d'un **manque de moyens financiers**.
 - Bien que **70%** des partenaires estiment que leur participation au projet pilote a **permis de structurer l'offre de formation destinée aux gestionnaires**, il leur semble nécessaire d'apporter certaines améliorations afin d'en maximiser les retombées¹².
 - La plupart des **partenaires ont maintenant intégré le diagnostic**¹³ à leur offre de formation.

Suites du projet

- Plus de **60% des organisations partenaires ont l'intention de poursuivre les actions entreprises** dans le cadre du projet pilote. Lorsque c'est le cas, on envisage la **poursuite du partenariat** entre acteurs (économie sociale et action communautaire), du partenariat inter Corporation de développement communautaire (CDC) et on vise à porter une plus grande **attention quant aux formules de formation** qui **privilégient le transfert** de compétences dans la limite des budgets dont dispose l'organisation. Par ailleurs, certains partenaires précisent que l'offre de formations professionnalisantes est inscrite pour rester dans leur programmation.

¹² Vulgarisation et information quant à l'approche de la formation professionnalisante (compréhension et engagement des gestionnaires, modalités d'accompagnement, promotion et mise en marché de ce type de formation pour susciter l'engagement et l'adhésion des gestionnaires), réflexions quant aux relations de formateurs provenant du privé et des OBNL, etc.

¹³ On parle ici d'un diagnostic envoyé avant la formation auprès des gestionnaires qui permet de déterminer les besoins et les attentes reliées à la formation, ainsi que l'état des connaissances, du contexte potentiel de transfert et la motivation des gestionnaires à passer à l'action (éléments indispensables dans une formation professionnalisante).

d) *Retombées du projet pilote pour les partenaires régionaux*

- **Création de liens** entre les représentants de l'action communautaire et de l'économie sociale et développement de réflexes pour s'informer des formations dans la région (**meilleure communication et promotion** des formations).
- Développement de **liens** et d'**ententes avec Emploi-Québec**.
- **Identification de formateurs** régionaux (ouverture à de nouveaux formateurs de la région).
- **Nouvelle façon de structurer** les formations.
- Élaboration d'un **plan annuel de formation**.
- Développement et **offre de formations** beaucoup **plus concrètes et adaptées** pour leurs organisations.
- Développement d'**outils adaptés** de suivi (sondages post-mortem, questionnaires d'évaluation, etc.) pour les formateurs et les gestionnaires.
- **Amélioration des pratiques** en termes de gestion de la formation (le projet les aurait fait progresser, se repositionner, aller plus loin).
- **Prise de connaissance** de la formation professionnalisante par les membres du personnel, les membres du conseil d'administration. Le tout a été bien saisi pour **privilégier ce type de formation** dans l'avenir.
- Développement d'une **entente inter** corporation de développement communautaire (**CDC**) pour une offre conjointe de formations (offres de six formations en 2015-2016, dont deux par un formateur formé).
- **Création d'étroites collaborations et renforcement du partenariat** entre les six corporations de développement communautaire (**CDC**) d'une région (collaborations qui pourraient se poursuivre au-delà du projet pilote).
- **Création d'un comité de formation** pour les différents acteurs de la formation de la région (en lien avec une recherche-action-réflexion déjà entamée dans la région).
- **Offres de formations en régions**.

CE QUE LES PARTENAIRES ONT ÉCRIT SUR LES RETOMBÉES

« Nous réfléchissons sur les moyens pour intégrer cette approche. Nos manières de fonctionner étaient déjà très similaires, mais l'intégration complète du processus demande du financement ! »

« Ce projet aura permis à notre CDC de développer une entente avec une autre CDC pour offrir des formations communes. »

« L'accompagnement et la présence du CSMO-ÉSAC dans ce projet a été une valeur ajoutée pour le partenariat, le déroulement et la crédibilité du projet dans notre région. »

« Malgré la charge de travail plus grande qu'escomptée, c'est très positif pour notre CDC en terme d'offre de services "spécialisés" aux membres et en terme de renforcement entre partenaires. »

« Merci au CSMO-ÉSAC pour son leadership et son accompagnement dans le projet pilote de formation pour les gestionnaires de l'ÉS et de l'AC. Avec plus de 40 gestionnaires ayant entrepris leur parcours professionnalisant en janvier 2015, nous pouvons expérimenter et évaluer une nouvelle façon de déployer notre offre de formation en Chaudière-Appalaches. »

« On voit l'impact du projet pilote sur l'approche des formateurs. »

3.2 RÉSULTATS – FORMATEURS RÉGIONAUX

La réalisation d'une évaluation auprès des formateurs du projet pilote

a) Objectifs de l'évaluation auprès des formateurs régionaux

Connaître, documenter et évaluer :

- Les retombées de la formation et de l'accompagnement des formateurs sur le développement de compétences de ceux-ci (changement de pratique);
- Les besoins pour la suite.

b) Données brutes d'information

Nombre de formateurs formés : 42 formateurs répartis dans les 5 régions du projet pilote.

Questionnaires d'évaluation :

- Nombre de répondants au questionnaire d'évaluation : 34 répondants pour les 5 régions ;
- Nombre de non-répondants : 8 (4 désistements et 4 personnes qui ne se définissent pas comme formateurs, mais comme responsables de la formation) ;
- Les questionnaires ont été envoyés le 29 juillet 2015 et ceux-ci ont été reçus entre les mois d'août et décembre 2015 ;
- La compilation et le traitement des données ont été effectués entre les mois de janvier et mars 2016.

Entretiens téléphoniques :

- Les entrevues téléphoniques auprès de 12 formateurs régionaux (35%) ont eu lieu pendant les mois de septembre et octobre 2015.
 - 42% des répondants qui ont participé aux entretiens téléphoniques travaillent dans le secteur de l'ÉSAC en tant que salariés ;
 - 33% des répondants qui ont participé aux entretiens téléphoniques travaillent dans le secteur privé ;
 - 25% des répondants qui ont participé aux entretiens téléphoniques sont des retraités du secteur de l'ÉSAC.

c) Synthèse des questionnaires d'évaluation et des entretiens téléphoniques auprès des formateurs

- L'**approche** de formation professionnalisante peut s'avérer **déstabilisante au début**. Certaines personnes peuvent se sentir sous le choc ou quelque peu perdues et cela peut nécessiter une période d'adaptation. Par contre, lorsque les formateurs adhèrent à l'approche, ils affirment qu'ils ne **retourneraient pas en arrière**.



« Au départ, j'étais résistant à changer ma pratique. C'était plus difficile de réfléchir la formation en lien avec des activités qui allaient permettre de faire développer des compétences en organisation que des activités pour développer des connaissances. »

Formateur formé dans le cadre du projet pilote

- Avant leur participation au projet pilote, **67% des formateurs connaissaient les boîtes à outils** du CSMO-ÉSAC, 30% ne les connaissaient pas (3% n'ont pas répondu). Chacune de ces boîtes à outils était connue en proportion quasi équivalente.
- **84%** des formateurs ont trouvé les **éléments entourant le projet pilote** (communications-accompagnement CSMO-ÉSAC, rencontre pré-formation, soutien de la formatrice des formateurs, communications avec les partenaires régionaux, etc.) **pertinents ou très pertinents**.
- **Plus de 80%** des formateurs se disent **satisfaits ou très satisfaits** des **éléments et du processus** du projet pilote.
- **70 % des formateurs ont suivi le protocole d'accompagnement proposé**, ce qui ne fut pas le cas pour 27% d'entre eux (3% n'ont pas répondu). Le non-respect du protocole s'explique par un **manque de disponibilité ou un manque de temps** des formateurs pour se présenter aux rencontres ou pour réaliser les exercices.
- **87%** des formateurs considèrent que l'**accompagnement** qu'ils ont **reçu** pour les aider à développer et transférer leurs compétences **était utile, voire très utile**.

- Depuis leur participation à la formation de formateurs, **75% des formateurs ont eu l'occasion de planifier** un parcours professionnalisant destiné aux gestionnaires ou à d'autres apprenants. **67% des formateurs ont pu animer une formation** qu'ils avaient développée. Parmi ceux-ci, plus de **80%** d'entre eux **avaient réalisé un diagnostic** visant à documenter l'état des connaissances des apprenants.

« Le diagnostic est maintenant devenu un incontournable ! Cet outil est considéré comme mon guide pour adapter le contenu de formation en lien avec les besoins et les attentes des participants. »

Formateur formé dans le cadre du projet pilote

- Seulement le **quart des formateurs** a eu l'occasion de **donner trois formations** ou moins. Pour développer leurs compétences, les formateurs disent avoir besoin de temps, d'occasion de pratiquer, d'échanges entre pairs et d'accompagnement.
- **60% des formateurs estiment avoir une très bonne ou bonne maîtrise de la planification d'une formation professionnalisante.** Le travail sur le transfert des compétences (attentes de transfert, outils réflexifs, prises de recul, modalités d'accompagnement, entente d'accompagnement, etc.) semble être un défi partagé par plusieurs formateurs.
- La plupart des formateurs **n'a pas complètement intégré et/ou mis en application l'approche de formation** professionnalisante, mais **100% ont appliqué certains principes andragogiques** (activités brise-glace, garder les participants actifs, intégration de prises de recul, plus d'expérimentation que de théorie, répartition des activités dans le temps des formations, etc.).

CE QUE LES FORMATEURS ONT ÉCRIT SUR L'INTÉGRATION ET L'APPLICATION DE FORMATION

« Je ne considère pas maîtriser l'approche, mais je suis sur la bonne voie. Je dois davantage développer mes formations en tenant compte de l'intention recherchée pour le participant d'appliquer le tout dans son organisation. »

« J'ai compris l'importance de mettre l'accent sur des activités d'expérimentation avant d'aller vers la théorie. Les résultats sont formidables ! ».

« Maintenant, je m'assure que les participants soient plus actifs en formation ».

« La maîtrise de cette approche demande de faire des réflexions et prend du temps ».

« Mes mises en situation sont automatiquement issues des questionnaires diagnostics des participants pour faire le pont avec les réalités de ceux-ci ».

- **75%** des formateurs disent avoir **développé de nouvelles capacités à agir**.
- **88%** des formateurs ayant participé au projet formulent l'**intention d'utiliser à nouveau l'approche de formation** professionnalisante.
- Lors des questionnaires d'évaluation, **73%** des formateurs ont manifesté un **intérêt à recourir à de la formation continue**. Lors des entretiens téléphoniques, 100% des personnes jointes disaient vouloir assister à un séminaire.
- Plusieurs formateurs ont constaté que certains gestionnaires sont en réaction, qu'ils **sont déstabilisés** pendant les formations et qu'ils ne s'attendent pas à faire des exercices dans leur organisation. De manière **unanime**, les formateurs disent qu'il faut trouver des façons de **mieux expliquer, simplifier et vulgariser l'approche** de formation professionnalisante, ainsi que de **faire voir aux gestionnaires les avantages** de ce type de formation pour susciter leur motivation et leur engagement.

« Il y a de l'éducation à faire sur l'approche professionnalisante ! »

Formateur formé dans le cadre du projet pilote

CE QUE LES FORMATEURS ONT DIT DE FAÇON GÉNÉRALE

« C'est plus difficile et exigeant de développer des formations dans le cadre de cette approche, mais c'est plus gratifiant de voir l'évolution des participants ! »

« Avant, j'aimais allumer des bougies dans les yeux des gens. Maintenant, je suis allumé par la satisfaction de voir que les participants aux formations procèdent réellement à des changements et qu'ils voient les impacts pour leur organisation ! »

« Avec le projet pilote du CSMO-ÉSAC, j'ai eu le sentiment cette année de contribuer à quelque chose de grand pour les artisans de l'économie sociale et de l'action communautaire. »

« C'est avec plaisir que j'ai pu participer à la première cohorte de formation de formateurs du projet pilote du CSMO-ÉSAC visant une approche de formation plus orientée vers le développement et l'accompagnement. Les gestionnaires ont ainsi plus de possibilités de transfert dans leur organisation. En tant que formatrice, c'est toujours agréable de savoir que les participants peuvent appliquer les notions acquises, qu'ils sont accompagnés pour le faire et que cela donne des résultats efficaces. »

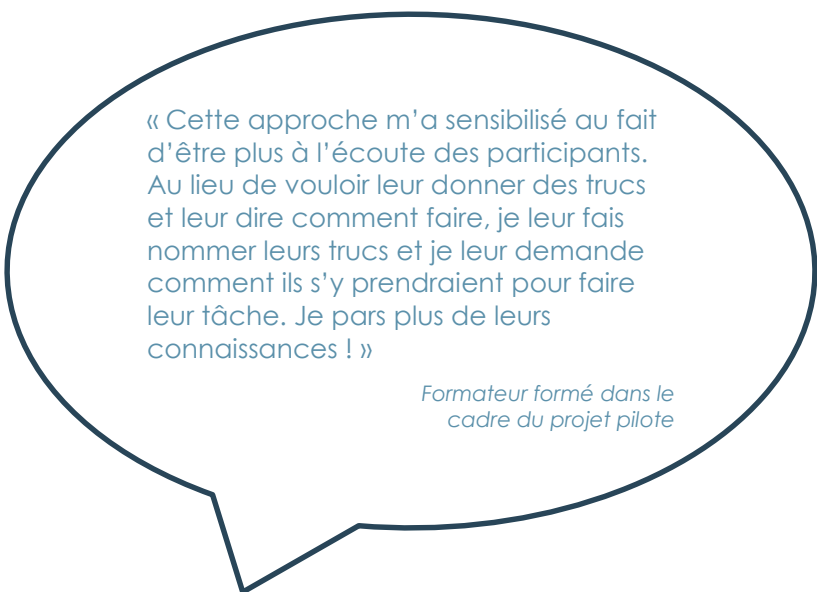
« Nous avons été très choyés de participer au projet pilote de formation. Cette formation nous a permis de partager avec le CSMO-ÉSAC notre conviction d'améliorer les compétences des entreprises d'économie sociale et des organisations communautaires. Nous avons adhéré naturellement au parcours professionnalisant. Nous l'avons mis en pratique dans nos formations et nous en sommes très heureux. »

« Merci de nous avoir intégrés à ce projet pilote. Nous serons de réels ambassadeurs. Longue vie au projet ! »

« L'approche innovatrice de formation fait en sorte que nous partons du point où chacun des participants se situe, et non d'un contenu préétabli. Cela nous amène comme formateur à aller au-delà de notre propre bagage pédagogique pour livrer des formations adaptées et, ainsi, accompagner chacun des participants dans leurs défis pour atteindre leurs résultats. Mon expérience m'a permis de progresser et de dépasser mes limites, tout cela au profit des participants et de la structuration de la formation. »

d) Retombées du projet pilote pour les formateurs régionaux

- Meilleure compréhension de l'**importance de mettre moins de théorie** et encore **plus de pratique** dans les formations.
- Considération de l'importance de **connaître les attentes et les besoins des participants** pour ajuster la formation.
- Utilisation presque systématique de **questionnaires-diagnostics envoyés avant** les formations pour déterminer le profil des participants aux formations.
- Développement de **questionnaires d'évaluation** davantage **axés sur le vouloir/pouvoir/savoir-agir** des participants que sur leur satisfaction.
- Développement de l'intérêt marqué de prendre en considération les connaissances et l'expérience des participants pour **ajuster les formations et le niveau de difficulté des activités** des formations.
- **L'accompagnement** considéré comme **partie intégrante aux formations**.
- Utilisation d'**ententes d'accompagnement** auprès des gestionnaires pour une meilleure mobilisation et engagement de ces derniers.
- Importance de **définir les attentes de transfert** (actions à réaliser pour le gestionnaire, en contexte réel, en situation de travail : résultat attendu) **dès le début** de la planification d'une formation professionnalisante.



« Cette approche m'a sensibilisé au fait d'être plus à l'écoute des participants. Au lieu de vouloir leur donner des trucs et leur dire comment faire, je leur fais nommer leurs trucs et je leur demande comment ils s'y prendraient pour faire leur tâche. Je pars plus de leurs connaissances ! »

Formateur formé dans le cadre du projet pilote

3.3 RÉSULTATS – GESTIONNAIRES DES RÉGIONS

La réalisation d'une évaluation auprès des gestionnaires formés du projet pilote

Il est à noter que cette portion constitue une synthèse des données des rapports régionaux.

Voir les onglets de ce bilan pour consulter le rapport de chaque région où des données ont été compilées (Rapports régionaux).

Ceux-ci sont identifiés comme suit :

- Rapport régional - **ABITIBI-TÉMISCAMINGUE**
- Rapport régional - **CAPITALE-NATIONALE**
- Rapport régional - **CHAUDIÈRE-APPALACHES**
- Rapport régional - **MAURICIE**

a) Objectifs de l'évaluation auprès des gestionnaires formés

- Connaître, documenter et évaluer les impacts de la formation et de l'accompagnement des gestionnaires sur le développement des compétences de ceux-ci.

b) Données brutes d'information

Questionnaires d'évaluation :

- Les questionnaires d'évaluation ont été envoyés aux partenaires régionaux qui les ont distribués aux gestionnaires à la fin de chacune des formations. Ceux-ci les ont retournés au CSMO-ÉSAC une fois remplis ;
- Tous les gestionnaires ont rempli le même type de formulaire ;
- 345 questionnaires ont été remplis par les gestionnaires et concernent 33 formations, dont deux en formule de communauté de pratique, en Abitibi-Témiscamingue ;
- Au total, 174 gestionnaires ont participé à l'une ou l'autre des formations offertes à l'échelle des régions ayant participé au projet pilote (à l'exception des formations du Centre-du-Québec)¹⁴ ;

¹⁴ La région du Centre-du-Québec n'a pas de données concernant les formations auprès des gestionnaires car malgré les efforts des partenaires de la région, il n'y a pas eu de prestation de formation à comptabiliser. Voir la note de bas de page de la page 40.

Entrevues téléphoniques :

- 110 gestionnaires ont reçu une invitation à participer à un entretien téléphonique. La majorité d'entre eux n'a pas répondu ou n'était pas disponible à ce moment ;
- Les entrevues téléphoniques ont eu lieu aux mois de février et mars 2016, auprès de 24 gestionnaires (22%), issus des régions suivantes : Abitibi-Témiscamingue (6%), Capitale-Nationale (4%), Chaudière-Appalaches (6%) et Mauricie (9%) :
 - 46% des répondants étaient issus de l'économie sociale ;
 - 54% des répondants étaient issus de l'action communautaire ;
 - 41% des répondants avaient suivi une formation en gouvernance démocratique ;
 - 28% des répondants avaient suivi une formation en gestion financière ;
 - 28% des répondants avaient suivi une formation en gestion des ressources humaines ;
 - 3% des répondants avaient suivi une formation autre (ex. : plan de communications).

c) Synthèse des questionnaires d'évaluation¹⁵ et des entretiens téléphoniques auprès des gestionnaires formés

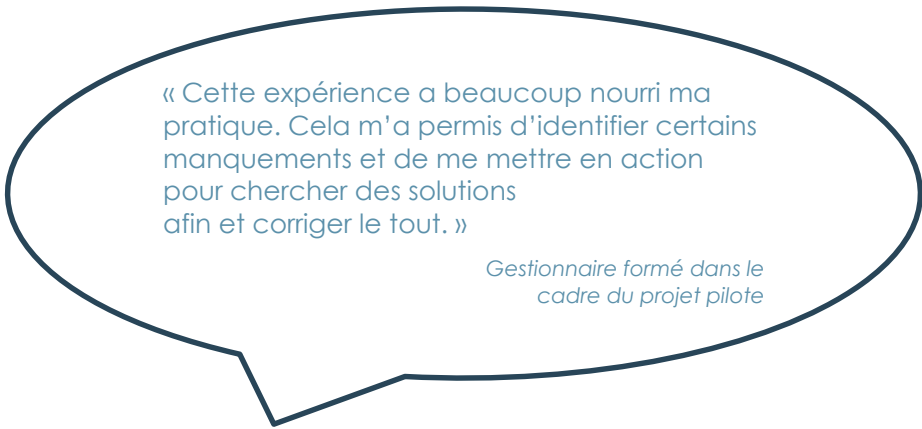
- **91%** des gestionnaires formés disent avoir **acquis de nouvelles connaissances** lors des formations. Lorsque ce n'est pas le cas (7%), on fait alors référence à un « rafraichissement » des connaissances, à une mise à niveau de celles-ci (4% n'ont pas répondu).
- **80%** des gestionnaires formés se disent **totalelement motivés** à utiliser les apprentissages réalisés en formation.
- **70%** des gestionnaires disent qu'il est **plutôt probable ou tout à fait probable** pour eux de **mettre en application les apprentissages réalisés** lors des formations.

¹⁵ **AVIS MÉTHODOLOGIQUE**

Le nombre de questionnaires complétés par les apprenants dépasse le nombre de gestionnaires ayant participé à la formation, ce qui s'explique par le fait que certains gestionnaires ont rempli deux fois ou trois fois le questionnaire dans le cas de formations qui se donnaient sur deux ou trois différentes journées.

Dans ce contexte, les pourcentages intégrés dans cette partie de ce rapport préliminaire sont établis en fonction du nombre de questionnaires, du pourcentage (%) de cas et non pas en fonction du nombre de gestionnaires.

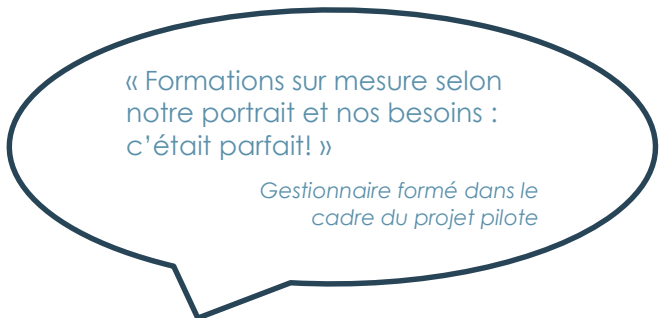
Les lecteurs devront donc considérer que les pourcentages de gestionnaires annoncés sont en fait des pourcentages de questionnaires et que ceux-ci seront appelés des cas. Ils devront donc les utiliser avec la prudence méthodologique qui s'impose.



« Cette expérience a beaucoup nourri ma pratique. Cela m'a permis d'identifier certains manquements et de me mettre en action pour chercher des solutions afin et corriger le tout. »

Gestionnaire formé dans le cadre du projet pilote

- **89%** des gestionnaires disent qu'il est **plutôt probable ou tout à fait probable** pour eux que la formation leur permette de **procéder à des changements de pratique**.
- **Plus de 89%** des gestionnaires ont trouvé les **formations très adaptées ou adaptées** à leurs réalités d'organisation.



« Formations sur mesure selon notre portrait et nos besoins : c'était parfait! »

Gestionnaire formé dans le cadre du projet pilote

- Lors des entretiens téléphoniques, **tous les répondants** semblaient avoir rempli un **diagnostic** qu'ils ont d'ailleurs **trouvé pertinent et essentiel** pour permettre aux formateurs d'adapter leurs formations en lien avec leurs besoins et leurs attentes.



« J'ai compris l'importance du diagnostic quand j'ai vu que mes attentes avaient été prises en compte en formation. »

Gestionnaire formé dans le cadre du projet pilote

- Lors des entretiens téléphoniques, la **majorité** des gestionnaires disait avoir trouvé les **formations pertinentes, utiles et enrichissantes**.
- **90%** des gestionnaires ont trouvé les **éléments entourant leur formation** (informations reçues avant la formation, le formateur, l'adaptation aux réalités des organisations, le déroulement et la durée de la formation, la gestion du temps, etc.) **satisfaisants ou très satisfaisants**.
- **85%** des répondants aux entretiens téléphoniques **ont bénéficié d'accompagnement**. Ils ont trouvé cela intéressant et disent avoir aimé leur expérience. 28% n'ont pas bénéficié d'accompagnement (12% par manque de temps, et 10% parce qu'ils n'en voyaient pas l'utilité). Seulement 1% des répondants n'a pas trouvé la formule adéquate. Ceux qui ont suivi de l'accompagnement ne le regrettent pas du tout et certains gestionnaires auraient apprécié avoir recours à une heure supplémentaire d'accompagnement.

« L'accompagnement a été très bénéfique pour la mise en application dans mon organisation. Je suis vraiment satisfait : cela m'a permis d'aller plus loin! »

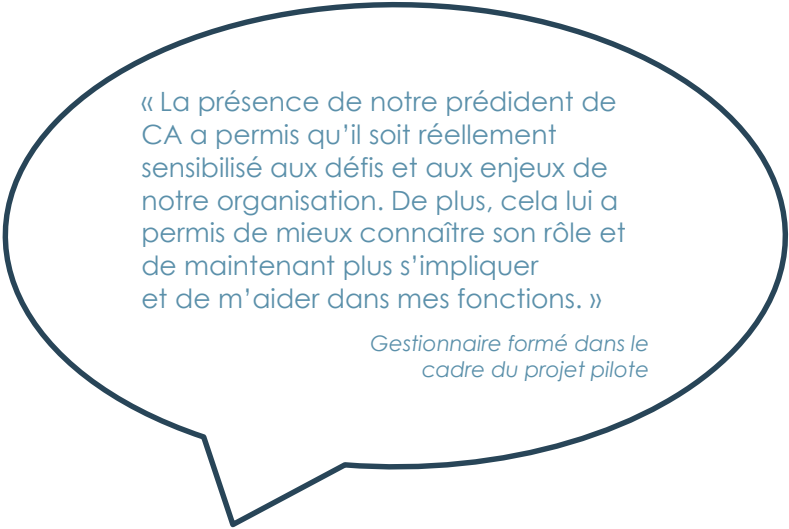
Gestionnaire formé dans le cadre du projet pilote

- Les gestionnaires ont trouvé la **formule plus engageante**, mais cela est resté dans la **mesure du raisonnable**. Ceux-ci considèrent qu'il dépend d'eux de s'investir ou pas.

« Si on ne s'engage pas, on n'avance pas ! »

Gestionnaire formé dans le cadre du projet pilote

- La **présence des présidents** de conseil d'administration (CA) à certaines formations a permis à ceux-ci d'être sensibilisés aux défis et enjeux des organisations et ainsi de mieux connaître leurs rôles.



« La présence de notre président de CA a permis qu'il soit réellement sensibilisé aux défis et aux enjeux de notre organisation. De plus, cela lui a permis de mieux connaître son rôle et de maintenant plus s'impliquer et de m'aider dans mes fonctions. »

Gestionnaire formé dans le cadre du projet pilote

- Les gestionnaires ont apprécié que les **exercices** à réaliser soient **directement en lien avec leur organisation**.
- Les gestionnaires ont été amenés à **faire des prises de conscience** concernant leurs pratiques.
- La mise en pratique est facilitée lorsque les formations offertes ne sont pas théoriques et lorsqu'elles sont dispensées par des **personnes spécialisées dans le milieu de l'ÉSAC**, ce qui était le cas.
- La plupart des activités de formation suivies ont permis un **partage entre pairs** (réseautage) qui fût très apprécié.
- À plusieurs reprises, les gestionnaires ont mis de l'avant le fait que la participation à la formation leur avait **permis de voir qu'ils n'étaient pas seuls** à vivre certaines difficultés au sein de leur organisation.
- Les gestionnaires ont exprimé leur désir de trouver une façon que ce type de formation soit également **accessible et suivie par des intervenants et/ou des bénévoles**.
- **88%** des gestionnaires ayant suivi une ou des formations **recommandent leur formation**.

d) Retombées du projet pilote sur les pratiques des gestionnaires formés

- Meilleure **évaluation des connaissances des gestionnaires** sur des thématiques de formation variées.
- Prise de connaissance d'**outils utiles** pour réaliser des tâches.
- Développement d'une compréhension de l'**importance d'une bonne gestion** des ressources humaines.
- **Diminution du stress** lié à la réalisation de certaines tâches.
- **Développement de liens** entre les gestionnaires.
- **Diminution du sentiment de solitude** ressenti par les gestionnaires.
- **Partage d'expertises** dans un climat convivial.
- Création de **communautés de pratique**.
- **Mobilisation et motivation** des gestionnaires.

De façon plus spécifique, **les gestionnaires ont développé leurs compétences** en :

- Réalisant des connaissances concernant le **cycle de gestion** et en procédant à la **mise en application** de ce cycle dans leur organisation ;
- Développant le **plan d'action** de leur organisation ;
- Établissant des **modes de fonctionnement démocratique** au sein de leur **comité de gestion de leur organisation** ;
- Mettant en place de **meilleurs modes de communication** au sein de leur **équipe de travail** ;
- Comprenant et en documentant le **processus financier** de leur organisation ;
- Appliquant les **bonnes lois** pour leur organisation ;
- Améliorant leur **gestion des ressources humaines** ;
- Apprenant à **déléguer adéquatement** des tâches à leur équipe de travail ;
- Réalisant un **portrait** de leur organisation ;
- **Récupérant les taxes** grâce à une meilleure compréhension des états financiers ;
- Procédant à une **auto-évaluation** du conseil d'administration ;
- Définissant les **rôles et responsabilités** des administrateurs ;
- Élaborant des **définitions de tâches** pour leur organisation ;
- Planifiant le **budget annuel** de leur organisation.

CE QUE LES GESTIONNAIRES FORMÉS ONT DIT DE FAÇON GÉNÉRALE

« Je me sens mieux outillé et organisé pour mes rencontres avec le comptable. Maintenant, mon comptable ne parle plus "chinois" ! »

« La formation m'a aidé à mieux comprendre l'importance des actions que je dois poser. »

« Ma formation a eu un impact majeur au niveau des discussions au conseil d'administration. Nous sommes davantage capables de mettre des mots sur les maux ! »

« Depuis ma formation en GRH, j'ai grandement amélioré ma gestion avec mes employés. Je délègue plus. Tout le monde est gagnant ! »

« Nous avons maintenant accès à des personnes ressources. Nous avons du soutien, des conseils et nous sommes beaucoup mieux réseautés. »

« La formation m'a permis de prendre un temps pour réfléchir et me poser les bonnes questions au lieu de toujours être dans l'action sans réfléchir. »

3.4 SYNTHÈSE DES RÉSULTATS DES ÉVALUATIONS AUPRÈS DES GESTIONNAIRES FORMÉS POUR L'ENSEMBLE DES RÉGIONS

- **91%** des gestionnaires estiment avoir acquis de nouvelles connaissances ;
- **80%** des gestionnaires se disent totalement motivés à appliquer leurs apprentissages dans le cadre de leur travail ;
- **89%** des gestionnaires disent que la formation peut leur permettre de procéder à des changements de pratique dans leur travail ;
- **89%** des gestionnaires estiment que leur formation était adaptée à leur réalité ;
- **89%** des gestionnaires recommandent leur formation ;
- **90%** des gestionnaires se disent satisfaits, entre autres choses, des formateurs, du déroulement et de la durée des formations.

3.5 SYNTHÈSE PAR RÉGION DES RÉSULTATS DES ÉVALUATIONS AUPRÈS DES GESTIONNAIRES FORMÉS

ABITIBI-TÉMISCAMINGUE

- **100%** des gestionnaires estiment avoir acquis de nouvelles connaissances ;
- **91%** des gestionnaires se disent totalement motivés à utiliser leurs apprentissages dans le cadre de leur travail ;
- **100%** des gestionnaires disent que la formation peut leur permettre de procéder à des changements de pratique dans leur travail ;
- **100%** des gestionnaires estiment que la formation reçue était adaptée à leur réalité ;
- **100%** des gestionnaires recommandent la formation qu'ils ont suivie ;
- **96%** de satisfaction concernant entre autres les formateurs, le déroulement et la durée des formations.

CAPITALE-NATIONALE

- **88%** des gestionnaires estiment avoir acquis de nouvelles connaissances ;
- **70%** des gestionnaires se disent totalement motivés à utiliser leurs apprentissages dans le cadre de leur travail ;
- **95%** des gestionnaires disent que la formation peut leur permettre de procéder à des changements de pratique dans leur travail ;
- **87%** des gestionnaires estiment que la formation reçue était adaptée à leur réalité ;
- **89%** des gestionnaires recommandent la formation qu'ils ont suivie ;
- **91%** de satisfaction concernant entre autres les formateurs, le déroulement et la durée des formations.

CHAUDIÈRE-APPALACHES

- **86%** des gestionnaires estiment avoir acquis de nouvelles connaissances ;
- **73%** des gestionnaires se disent totalement motivés à utiliser leurs apprentissages dans le cadre de leur travail ;
- **83%** des gestionnaires disent que la formation peut leur permettre de procéder à des changements de pratique dans leur travail ;
- **84%** des gestionnaires estiment que la formation reçue était adaptée à leur réalité ;
- **82%** des gestionnaires recommandent la formation qu'ils ont suivie ;
- **86%** de satisfaction concernant entre autres les formateurs, le déroulement et la durée des formations.

MAURICIE

- **91%** des gestionnaires estiment avoir acquis de nouvelles connaissances ;
- **83%** des gestionnaires se disent totalement motivés à utiliser leurs apprentissages dans le cadre de leur travail ;
- **78%** des gestionnaires disent que la formation peut leur permettre de procéder à des changements de pratique dans leur travail ;
- **82%** des gestionnaires estiment que la formation reçue était adaptée à leur réalité ;
- **82%** des gestionnaires recommandent la formation qu'ils ont suivie ;
- **87%** de satisfaction concernant entre autres les formateurs, le déroulement et la durée des formations.

3.6 LA DIFFUSION DES RÉSULTATS DU BILAN DU PROJET PILOTE

Suite à l'évaluation du projet pilote, le CSMO-ÉSAC diffusera les résultats auprès des partenaires régionaux, des formateurs et des gestionnaires y ayant participé.

De plus, il en fera état auprès des pôles de l'économie sociale, mais aussi auprès de la Table nationale des Corporations de développement communautaire (TNCDC), collaborateur majeur de la première phase du projet. Il est à noter qu'une rencontre de diffusion des résultats préliminaires a déjà eu lieu avec les membres de la Coalition des organismes communautaires autonomes de formation (COCAF) au mois de juin 2016.

Les résultats seront principalement diffusés lors de webinaires organisés pour les différentes cibles, et le présent bilan du projet sera intégré au site Internet du CSMO-ÉSAC. Le but des webinaires est de faire connaître le projet pilote, les résultats de celui-ci et de connaître les intérêts des acteurs à la poursuite de celui-ci.

Suite à la demande des membres du comité d'orientation, les directions régionales d'Emploi-Québec, rencontrées lors de la phase 2 du projet pilote, seront rencontrées avec les partenaires régionaux pour recevoir les résultats du projet pilote et en discuter.

4. PHASE 4 : PÉRENNISATION ET TRANSFÉRABILITÉ

L'objectif de la phase 4 est d'assurer la continuité du projet auprès des partenaires régionaux actuels et de ceux des régions qui ont démontré et qui démontreront un intérêt pour le projet. De manière globale, cette phase vise à :

- Accompagner et soutenir les partenaires régionaux afin qu'ils développent une offre de formations adaptées et accessibles comprenant un volet d'accompagnement pour les gestionnaires du secteur de l'ÉSAC afin que ceux-ci développent leurs compétences ;
- Soutenir les formateurs régionaux ayant suivi la formation de départ ;
- Rendre accessible l'offre de formation et d'accompagnement à un plus grand nombre d'organisations et de régions, en plus de poursuivre l'offre de formations et d'accompagnements basés sur le parcours professionnalisant et les outils du CSMO-ÉSAC.

4.1 RÉSULTATS

1. L'accompagnement des partenaires et des formateurs régionaux

Tel que mentionné dans la phase de l'évaluation du projet pilote, les partenaires et les formateurs régionaux avaient divers besoins pour la poursuite de celui-ci.

Parmi les besoins identifiés, on retrouvait chez les formateurs régionaux l'intérêt à échanger entre pairs sur les points suivants :

- L'approche de formation professionnalisante en soi ;
- L'expérience vécue en lien avec les formations professionnalisantes (formule originale, mais fort exigeante en termes de suivi) ;
- Le volet de l'accompagnement (à développer pour plus de 90% des formateurs).

Les partenaires régionaux, qui avaient eux aussi assisté à la formation en tant qu'observateurs et qui sont responsables de la formation en région, indiquaient avoir besoin d'échanger entre pairs sur leur expérience, en plus de vouloir discuter des conditions gagnantes de l'approche de formation. Puis, ils désiraient être davantage outillés pour assurer un meilleur suivi auprès des formateurs et ainsi mieux structurer la formation dans leur région.

Les formateurs, autant que les partenaires régionaux, disaient être particulièrement intéressés par le fait d'échanger entre eux pour identifier des moyens concrets de développer une meilleure compréhension des engagements que ce type de formation requiert, et ce, auprès des gestionnaires. Par ailleurs, ce dernier élément leur permettrait également d'effectuer une meilleure promotion des formations professionnalisantes.

C'est donc à la lumière des besoins identifiés par les partenaires et les formateurs régionaux que le CSMO-ÉSAC a voulu poursuivre la formation auprès de ceux-ci. Pour ce faire, il a choisi deux stratégies lui permettant de s'assurer que les organisations du secteur puissent continuer à bénéficier de formations qualifiantes répondant à leurs besoins et attentes spécifiques, et données par des formateurs dûment formés :

Stratégie 1 : Développer des outils d'aide à la tâche pour les formateurs et les partenaires régionaux.

Stratégie 2 : Organiser une journée de formation continue pour ceux-ci (il est ressorti lors de l'évaluation du projet pilote que 100% des partenaires régionaux et 97% des formateurs répondants avaient des besoins en termes de formation continue).

La mise en place de ces stratégies a été rendue possible grâce à l'aide financière du Fonds de développement de reconnaissance de la main-d'œuvre (FDRCMO) et du Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation sociale (MESI).

Journée de formation continue

C'est le 13 mai 2016 que plus de 30 participants se sont mobilisés pour la première journée de formation continue, tenue sous forme de séminaire. Une seconde journée de formation continue est prévue à l'automne 2017.

Cette première journée de formation continue a fait l'objet d'une évaluation dont voici les principaux éléments :

- 92% des participants disent avoir **compris la distinction** entre la formation axée sur l'acquisition de connaissances (ex. : formation traditionnelle-magistrale) et la formation axée sur le développement de compétences (transfert) lors de l'activité de mise à niveau. Commentaire : « *C'est un langage complexe, mais c'est quand même très intéressant. Il faut se donner du temps pour comprendre* ».
 - 83% des participants disent avoir développé une **meilleure compréhension** du processus de transfert lié aux formations professionnalisantes.
 - 87,5% des participants disent avoir **saisi le rôle de l'accompagnement** dans le processus de transfert.
 - 80% des participants disent avoir **découvert différentes modalités d'accompagnement**. Suite aux demandes, deux outils d'aide à la tâche concernant cet élément ont été développés et envoyés aux participants suite à la formation.
 - 79% des participants disent que les mises en situation leur ont permis de **développer des arguments** pour propulser la formation professionnalisante dans leur milieu.
- Voir **l'annexe 7** pour la publicité de la formation continue du 13 mai 2016 (séminaire).

Le tableau suivant illustre les défis et les besoins nommés par les formateurs et les partenaires régionaux. Ceux-ci sont liés à l'utilisation des pratiques de formation professionnalisante.

Synthèse des défis et besoins identifiés par les formateurs et les partenaires régionaux lors de la première formation continue (séminaire du 13 mai 2016)

FORMATEURS (DÉFIS)	PARTENAIRES (DÉFIS)
• La mise en œuvre/ mise en pratique (dans diverses situations) • Bien cibler le contenu pédagogique • Simplifier/Élaguer – choisir seulement ce qui est relié au développement de compétences (savoir agir) • Le financement • Traduire les besoins des participants en attentes de transfert • La résistance au changement de certains participants • Mieux faire comprendre le volet de l'accompagnement • Le temps	• Faire connaître cette approche/Faire comprendre et apprécier le processus • Rendre accessible financièrement ce type de formation (selon le budget des « clients ») • La promotion des formations • Le financement • Avoir davantage de formateurs formés à cette approche • Expliquer correctement le développement de compétences, « le vendre » et recruter 100% des gestionnaires qui désirent s'impliquer dans cette démarche (mobilisation des gestionnaires) • Le temps
FORMATEURS (BESOINS)	PARTENAIRES (BESOINS)
• Du soutien continu (accompagnement au besoin et communauté de pratique) • De la pratique – (plus de contrats) • Du temps • Du financement (adhésion des bailleurs de fonds à ce type de formation) • Des outils concrets d'aide à la tâche	• Meilleure connaissance des impacts et des avantages pour les gestionnaires de participer à des formations professionnalisantes • Des pistes de solutions diverses pour les réalités régionales • Un langage commun concernant les formations professionnalisantes • Des outils de promotion

2. L'identification des enjeux communs

En tenant compte des informations recueillies lors de la formation continue de 2016 et des évaluations menées tout au long des phases de développement du projet pilote, on peut identifier quelques enjeux communs aux partenaires et formateurs régionaux. Parmi les enjeux les plus cités, notons entre autres :

- Le temps de permettre le changement de pratique et donc l'offre de formations professionnalisantes (adaptées et transférables) ;
- La promotion des formations professionnalisantes ;
- L'engagement des gestionnaires (temps, présence, disponibilité, adhésion à ce type de formation) ;
- Les modalités d'accompagnement (individuel, en groupe, communautés de pratique, au téléphone, en ligne, par Skype, etc.) ;
- Le financement.

L'identification de ces enjeux a aussi amené le CSMO-ÉSAC et les différents acteurs du projet à réfléchir à des solutions. Celles-ci ont été regroupées par thèmes :

– Idées de solutions pour le financement :

- Adapter le langage lors des demandes de financement (ex. : Emploi-Québec)
 - ✓ Activité de perfectionnement ;
 - ✓ Activité de perfectionnement qui mène à l'application ;
 - ✓ Mise en application « terrain » ;
 - ✓ Type de formation ayant un impact (faire valoir les impacts – voir les retombées du projet pilote dans la phase 3 du présent rapport) ;
 - ✓ Formation qui développe un pouvoir d'agir pour les gestionnaires ;
 - ✓ Parler de coaching versus accompagnement (l'intégrer faisant partie de la formation) ;
 - ✓ Faire ressortir les bénéfices pour les gestionnaires et l'organisation (les valeurs ajoutées) ;
 - ✓ Parler d'investissement durable.
- Fonctionner avec une banque d'heures globales ;
- Vulgariser la formation professionnalisante en parlant davantage de :
 - ✓ Formation en développement des compétences ;
 - ✓ Formation qui vise le transfert de compétences ;
 - ✓ Formations qualifiantes ;
 - ✓ Formations personnalisées, adaptées, sur mesure.

- **Idées de solutions pour l'accompagnement (temps, coûts et impacts) :**
 - Considérer le « bon vieux » téléphone ;
 - Utiliser Skype (ou d'autres plates-formes web) pour diminuer les frais de déplacement ;
 - Fonctionner avec une banque d'heures globales ;
 - Faire preuve de souplesse, mais intégrer l'accompagnement comme faisant partie intégrante du processus (comme étape de consolidation des apprentissages en milieu de travail) ;
 - Pour le formateur : axer l'accompagnement sur le récit (les faits, pas les impressions) au lieu de se positionner dans un rôle de conseiller ;
 - Si les gestionnaires soulignent leur manque de temps : faire valoir que ceux-ci en ont souvent, car ils réalisent leurs livrables pendant la formation/accompagnement.

- **Idées pour la promotion de formations professionnalisantes :**
 - Développer des promotions adaptées selon chaque cible (clientèle) à rejoindre ;
 - Parler de formation en développement des compétences (en transfert des compétences) ;
 - Intégrer des témoignages et résultats d'autres formations ;
 - Faire ressortir les bénéfices pour les gestionnaires et l'organisation (valeurs ajoutées) ;
 - Expliquer l'importance de l'accompagnement afin de consolider les apprentissages en milieu de travail ;
 - Faire ressortir l'utilité de ce type de formation ;
 - Parler de formations personnalisées, sur mesure.

- **Idées pour la mise en place de communautés de pratique :**
 - Mettre en place une entente de confidentialité.

3. Les améliorations à considérer pour optimiser la poursuite du projet

Les données récoltées au cours du projet pilote démontrent l'impact significatif de celui-ci auprès des différents acteurs impliqués. Toutefois, des points d'amélioration sont à considérer pour le développement de ce type de projet dans d'autres régions. Ces points se résument comme suit :

- Revoir les ententes de partenariat afin de clarifier les rôles et les attentes au niveau de la représentation du communautaire (fréquence et formes de communications auprès des autres partenaires communautaires).
- Vulgariser davantage l'approche du parcours professionnalisant. Il faudra trouver des façons de mieux expliquer, simplifier cette approche et faire voir aux gestionnaires les avantages de ce type de formation afin de susciter leur motivation et leur engagement.
- Expliquer davantage le processus du parcours professionnalisant (démarche, exercices à faire entre les formations, accompagnement) pour que les gestionnaires sachent à quoi s'attendre.
- Outiller davantage les partenaires pour la mise en marché (marketing) des formations.
- Trouver et proposer dès le départ des façons de financer la formation professionnalisante.
- Développer une liste des avantages liés à la participation au projet.
- Prévoir des heures d'accompagnement supplémentaires pour les partenaires et les formateurs régionaux.
- Prévoir davantage de temps pour les échanges entre pairs.

Concernant la formation de formateurs, les différentes évaluations ont permis de relever certains points au plan logistique et technique à améliorer, tels que :

- Vulgariser et illustrer davantage les concepts pour faciliter la compréhension de la formation professionnalisante ;
- S'assurer d'offrir les supports papiers ou électroniques nécessaires à l'apprentissage ;
- Ne pas offrir de formation le lundi ;
- Allonger la formation de 3 heures ou même d'une journée ;
- Espacer les journées de formation dans un intervalle de deux semaines.

En ce qui a trait au contenu, la formatrice des formateurs considère qu'il y a trois thèmes fondamentaux à davantage explorer avec les formateurs, soient : l'intégration des connaissances, la planification du transfert et la consolidation des apprentissages. Voici pourquoi :

L'intégration des connaissances

Si on analyse le profil type du formateur ayant participé au projet pilote, on constate que ce dernier possède une vaste expérience dans son champ d'expertise et qu'il est un habile communicateur. Par ailleurs, la majorité des formateurs n'est pas sensibilisée aux pratiques andragogiques ni aux stratégies d'enseignement/apprentissage permettant de maximiser l'intégration des connaissances. Cela explique, entre autres, le fort intérêt des formateurs pour l'andragogie - qui permet de comprendre les caractéristiques des adultes en apprentissage - de même que l'adoption du diagnostic pré-formation qui permet une adaptation aux besoins réels des participants. Ainsi, aborder la thématique de l'intégration des connaissances permet aux participants de passer d'un statut d'animateur à celui de formateur.

En effet, le formateur comprend la nécessité de revoir ses plans de formation afin de maximiser l'intégration des connaissances. C'est le point de départ incontournable vers un changement de pratique permettant d'accompagner le développement de compétence en milieu de travail. La formule actuelle de formation sur ce thème précis répond bien à l'atteinte des intentions pédagogiques. De plus, les formateurs se situent en bonification de pratique, ce qui s'avère motivant pour eux.

La planification du transfert

Si l'on veut accompagner le développement de compétence des gestionnaires, il faut, dès la première étape, planifier le transfert et donc identifier des résultats d'apprentissages en terme de savoir-agir et non de connaissances. Pour tous les formateurs, cette partie est la plus ardue et déstabilisante, puisqu'elle implique une « déconstruction » des pratiques de planification d'une formation. Pour plusieurs raisons, certains ont même été incapables de faire le changement de pratique souhaité.

Afin de favoriser une « déconstruction » en douceur et la construction de nouvelles façons de faire, il serait souhaitable que les formateurs travaillent en petites équipes sur une formation réelle. Ainsi, l'engagement serait plus grand en raison de l'utilité des travaux demandés et le partage entre pairs.

Bien entendu les commentaires à l'égard de la vulgarisation et l'illustration des concepts serviront de guide dans une révision de cette partie de la formation. Au terme de la formation, les formateurs auraient en main une planification visant le développement de compétence et seraient prêts à passer à l'action.

La consolidation en milieu de travail

Puisque nous souhaitons accompagner les gestionnaires dans le développement de compétences, il faut s'assurer que nous mettons en place des pratiques pour consolider les apprentissages en milieu de travail. Le point de départ, c'est l'engagement nécessaire de la part du gestionnaire. Ce dernier doit s'engager à :

- Passer à l'action (protocole) ;
- Réaliser certaines actions précises dans son milieu (plan d'action) ;
- Garder des traces des actions réalisées (prises de recul, prévues au plan d'action) ;
- Faire un bilan sur le plan d'action avec le formateur et/ou ses pairs.

C'est lors du bilan que l'on procède à l'accompagnement. La forme et les outils varient selon les contextes, les moyens financiers et les besoins.

Voici quelques exemples :

- Accompagnement individualisé (coaching) : en personne, téléphonique, par Skype ;
- Accompagnement de petits groupes : en personne, téléphonique, par Skype ;
- Observations ;
- Communautés de pratique (animées par le formateur pour commencer, puis par un membre du groupe).

Dans la formation actuelle, de même que dans la formation continue, cette partie a seulement fait l'objet d'un survol. Comme c'est là que le formateur fait toute la différence en matière de transfert, il faut octroyer une place beaucoup plus grande à cette thématique, afin notamment de permettre au formateur de développer ses outils (protocole, plan d'action, fiches de prise de recul, bilan).

La sélection des formateurs

Considérant les ajustements suggérés, il apparaît qu'il serait préférable qu'une thématique précise de formation soit identifiée avant la sélection des formateurs ou, à tout le moins, qu'un ou deux formateurs aient la même thématique de formation afin de travailler ensemble.

4. Les conditions de succès

L'ensemble des évaluations démontre clairement la réussite de ce projet. Toutefois, il est nécessaire de prendre en compte différentes conditions qui mènent au succès d'un projet d'une telle envergure, et ce, tant pour la réalisation du projet lui-même que pour l'accompagnement nécessaire dans les différentes étapes de la démarche.

Conditions de succès pour la réalisation du projet

- La volonté d'une mise en commun des expertises en formation ;
- La concertation régionale des acteurs de la formation ;
- La présence d'un portrait régional établi des besoins et de l'offre de formation ;
- La vulgarisation de l'approche de formation professionnalisante ;
- Les rencontres avec les directions régionales d'Emploi-Québec ;
- La création d'un comité régional de partenaires ;
- La rencontre avec les formateurs avant chaque formation de formateurs ;
- Le recrutement et la sélection des formateurs régionaux par les partenaires régionaux ;
- La formation de formateurs axée sur des formations concrètes basées sur un thème clair, réalistes dans le temps, répondant aux besoins de formation identifiés par les partenaires régionaux ;
- L'expertise de la formatrice des formateurs ;
- L'accompagnement du CSMO-ÉSAC ;
- L'engagement des partenaires régionaux ;
- L'envoi de diagnostics avant chaque formation ;
- Le développement et l'utilisation d'outils d'aide à la tâche pour le suivi, le financement, la promotion de formations professionnalisantes.

Conditions de succès pour l'accompagnement

- S'assurer de signer une entente de partenariat avec les partenaires et les formateurs régionaux ;
- Préciser les rôles de chaque partie et les attentes ;
- S'assurer l'engagement des partenaires et des formateurs régionaux ;
- Convenir de dates précises pour le passage à l'action et les rencontres d'accompagnement ;
- Prévoir des outils pour permettre aux apprenants de conserver des traces pour faciliter et optimiser le dialogue réflexif et l'analyse ;
- Faire preuve de souplesse ;
- Éviter toute référence au contexte scolaire ;
- Élaborer les plus-values d'un projet de la sorte pour la région.

CONCLUSION

La concertation des partenaires impliqués dans ce projet novateur de formation en régions a permis une mise en commun de l'expertise de ceux-ci. Le projet pilote a également bénéficié de la participation de partenaires impliqués et engagés dès le tout début de la démarche.

L'évaluation du projet est somme toute fort positive. L'ensemble des publics ciblés par le projet pilote a apprécié les diverses activités de formation et souhaite sa poursuite. De plus, l'évaluation démontre le développement de compétences des gestionnaires, mais également des formateurs et des partenaires du projet pilote, ce qui aide à la structuration de la formation en région.

Ainsi, le CSMO-ÉSAC continuera son travail avec les partenaires et les formateurs des régions du projet pilote, mais il tentera de répondre aux besoins identifiés par d'autres régions du Québec. C'est suite aux échanges avec les différents acteurs régionaux que le CSMO-ÉSAC pourra cibler son exploration des régions intéressées par un projet de la sorte et procéder à des rencontres dans de nouvelles régions pour l'éventuel développement de formations professionnalisantes, tant pour les formateurs que pour les gestionnaires.

RAPPORTS RÉGIONAUX

Voir les onglets suivants :

- Rapport régional - **ABITIBI-TÉMISCAMINGUE**
- Rapport régional - **CAPITALE-NATIONALE**
- Rapport régional - **CHAUDIÈRE-APPALACHES**
- Rapport régional - **MAURICIE**

Rappel de l'objectif des évaluations se trouvant dans les rapports régionaux :

Connaître, documenter et évaluer les impacts de la formation et de l'accompagnement des gestionnaires sur leur développement des compétences.

NOTES COMMUNES À CHAQUE RAPPORT

- ⇒ Les données nominales sont anonymes.
- ⇒ Les éléments en gras sont ceux qui ont été nommés par plusieurs personnes et/ou à plusieurs reprises.
- ⇒ Le masculin a été utilisé pour seule fin d'alléger le texte.
- ⇒ ÉSAC est utilisé pour désigner les termes économie sociale et action communautaire.
- ⇒ Les données sont présentées sous forme de tableaux.
- ⇒ Avis méthodologique : Le nombre de questionnaires complétés par les apprenants dépasse le nombre de gestionnaires ayant participé à la formation, ce qui s'explique par le fait que certains gestionnaires ont complété deux ou trois fois le questionnaire dans le cas de formation qui se donnait sur deux ou trois journées différentes. Dans ce contexte, les pourcentages intégrés dans cette partie du rapport sont établis en fonction du nombre de questionnaires et non pas en fonction du nombre de gestionnaires.

PROJET PILOTE DE SOUTIEN ET D'ACCOMPAGNEMENT DE LA FORMATION EN RÉGIONS DU CSMO-ÉSAC

BILAN DE L'ÉVALUATION DES FORMATIONS AUPRÈS DES GESTIONNAIRES
DE LA RÉGION DE L'ABITIBI-TÉMISCAMINGUE



Préparé par :



En collaboration avec les partenaires régionaux de
l'Abitibi-Témiscamingue ayant participé au comité d'orientation :



Le CSMO-ÉSAC tient à remercier chaleureusement toutes les personnes qui ont contribué au projet pilote. Il tient à souligner plus particulièrement l'implication des membres du **comité d'orientation** de la région de l'Abitibi-Témiscamingue pour leur participation active et leur engagement envers celui-ci, soient :

Dominique Jolette et Nancy Aubé du *Centre d'Animation, de Formation et d'Accompagnement (CAFA)*;

Julie Lemire, Mario Tardif et Valérie Jacob du *Pôle d'économie sociale de l'Abitibi-Témiscamingue*.

Ainsi que tous les partenaires de l'action communautaire de la région qui ont signé une entente de partenariat en lien avec ce projet pilote, soit les membres du QUINTET :

- *La Concertation régionale des organismes communautaires de l'Abitibi-Témiscamingue (CROC-AT)* ;
- *Le Regroupement des femmes de l'Abitibi-Témiscamingue (RFAT)* ;
- *Le Regroupement des associations de personnes handicapées de l'Abitibi-Témiscamingue (RAPHAT)* ;
- *Le Regroupement d'éducation populaire de l'Abitibi-Témiscamingue (RÉPAT)* ;
- *La Table de concertation des organismes communautaires et alternatifs en santé mentale de l'Abitibi-Témiscamingue (TCROCASMAT)*.

Bilan complet du projet pilote et rapports régionaux disponibles en ligne au www.csmoesc.qc.ca.

** Veuillez noter que pour alléger la lecture du texte, ce dernier n'est pas féminisé et que l'acronyme ÉSAC est utilisé pour désigner les termes économie sociale et action communautaire.*

© CSMO-ÉSAC, MARS 2017

L'évaluation auprès des gestionnaires de l'Abitibi-Témiscamingue a été répartie de la façon suivante :

PLAN DU RAPPORT¹⁶

Synthèse pour les gestionnaires de l'Abitibi-Témiscamingue

Informations générales

A. Parcours de formation du CAFA

- 1- Acquisition de nouvelles connaissances
- 2- Motivation à utiliser les apprentissages
- 3- Mise en application des apprentissages
- 4- Probabilités d'apport de changements de pratique suite à la participation à la communauté de pratique
- 5- Efficacité des méthodes pédagogiques
- 6- Niveau de satisfaction par rapport au parcours de formation
- 7- Éléments les plus appréciés et les moins appréciés dans le cadre de la communauté de pratique
- 8- Recommandation des gestionnaires
- 9- Éléments retenus de la communauté de pratique
- 10- Éléments qui démontrent le développement des compétences des gestionnaires
- 11- Retombées pour les gestionnaires et/ou les organisations
- 12- Besoins des gestionnaires pour la suite
- 13- Commentaires généraux des gestionnaires

B. Parcours de formation pour les gestionnaires des regroupements locaux de partenaires (tables de concertation) qui sont en lien avec *Avenir d'enfants*

Synthèse des entretiens téléphoniques et des capsules vidéos des gestionnaires

¹⁶ Les parcours de formation (communautés de pratique) de la région de l'Abitibi-Témiscamingue n'ont pas eu les mêmes outils de comptabilisation. Les résultats de l'évaluation de cette région vous seront présentés en deux temps, soit :

- 1- L'évaluation du parcours de formation du *Centre d'Animation, de Formation et d'Accompagnement (CAFA)* qui a été réalisé par questionnaires d'évaluation et par entretiens téléphoniques ;
- 2- L'évaluation du parcours de formation destiné aux gestionnaires des regroupements locaux de partenaires (tables de concertation) qui sont en lien avec *Avenir d'enfants*, illustré seulement par une synthèse des entretiens téléphoniques réalisés.

- 33 gestionnaires ;
- 88 % sont de l'**action communautaire** ;
- 12 % sont de l'**économie sociale** ;
- 100 % des gestionnaires estiment avoir **acquis de nouvelles connaissances** ;
- 91 % des gestionnaires se disent **totalelement motivés** à utiliser leurs apprentissages dans le cadre de leur travail ;
- 100 % des gestionnaires disent que la communauté de pratique peut leur permettre de **procéder à des changements de pratique** dans leur travail ;
- 100 % des gestionnaires estiment que la formation reçue était **adaptée à leur réalité** ;
- 100 % des gestionnaires **recommandent** leur formation ;
- **Satisfaction** concernant entre autres les formateurs, le déroulement et la durée des formations pour **96 %** des participants ;
- **L'échange entre pairs** semble être l'élément le **plus apprécié** de l'ensemble des gestionnaires.

Informations générales¹⁷

1- Parcours de formation du CAFA

- Formule de **communauté de pratique** (avec accompagnement individualisé entre les rencontres et après la dernière rencontre)
- Objectif : outiller et développer les connaissances, les habiletés et les attitudes en matière de gestion des gestionnaires d'organismes communautaires, participant à la communauté de pratique
- Nombre de gestionnaires formés : **25** (12 personnes ont participé à l'ensemble des rencontres, 11 de ces personnes ont rempli un questionnaire d'évaluation. 13 personnes ont participé en partie au processus (une à trois rencontres)
- Parcours de **4 rencontres de 3,5 heures** (14 heures au total)
- Formations offertes en 2014 dans **5 territoires** : Amos, Val d'Or, Témiscamingue, Rouyn-Noranda, Abitibi-Ouest, donc **20 rencontres au total**
- Parmi les gestionnaires, **83%** provenaient d'un **organisme communautaire** et **17%** d'une **entreprise d'économie sociale**
- Ce parcours a été financé par un bailleur de fonds (*Emploi-Québec régional*)
 - 6 mois après leur dernière rencontre de communauté de pratique, les gestionnaires ont reçu du CAFA, un lien Survey Monkey pour remplir un questionnaire d'évaluation. Les évaluations ont été gérées par le CSMO-ÉSAC une fois rempli dans Survey Monkey ;
 - Tous les gestionnaires ont rempli le même type de formulaire ;
 - Des entretiens téléphoniques ont été réalisés avec les gestionnaires (2).

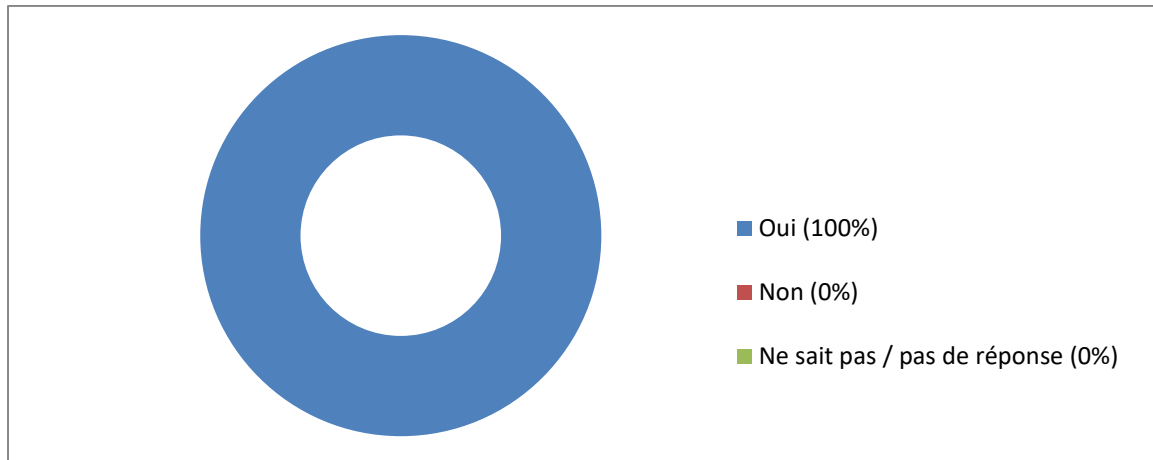
2- Parcours de formation pour les gestionnaires des regroupements locaux de partenaires (tables de concertation) en lien avec *Avenir d'enfants*

- Formule de **communauté de pratique** (avec accompagnement individualisé entre les rencontres et après la dernière rencontre)
- Objectif : outiller les coordonnatrices des regroupements locaux de partenaires (tables de concertation) pour que celles-ci soutiennent leur conseil de gestion dans son rôle d'encadrement, de suivi et d'évaluation de la planification stratégique et des plans d'action annuels
- Nombre de gestionnaires formés : **8** (pas de questionnaires d'évaluation, une capsule vidéo avec 8 témoignages, 4 entretiens téléphoniques réalisés)
- Parcours de **5,5 jours** de formation
- Réalisé entre novembre 2014 et juin 2015
- Formations offertes à **Rouyn-Noranda**
- **100%** des participants proviennent de l'**action communautaire**
- Ce parcours a été financé par un bailleur de fonds (*Avenir d'enfants*)
 - Il n'y a pas eu de questionnaires d'évaluation ;
 - Des entretiens téléphoniques ont été réalisés avec 50% des participants ;
 - Le CSMO-ÉSAC a tenu compte des capsules vidéos, en format témoignages (filmées les 2-3 juin 2015) pour l'évaluation.

¹⁷ La compilation et le traitement des données pour les deux parcours ont été effectués entre les mois de janvier et septembre 2016.

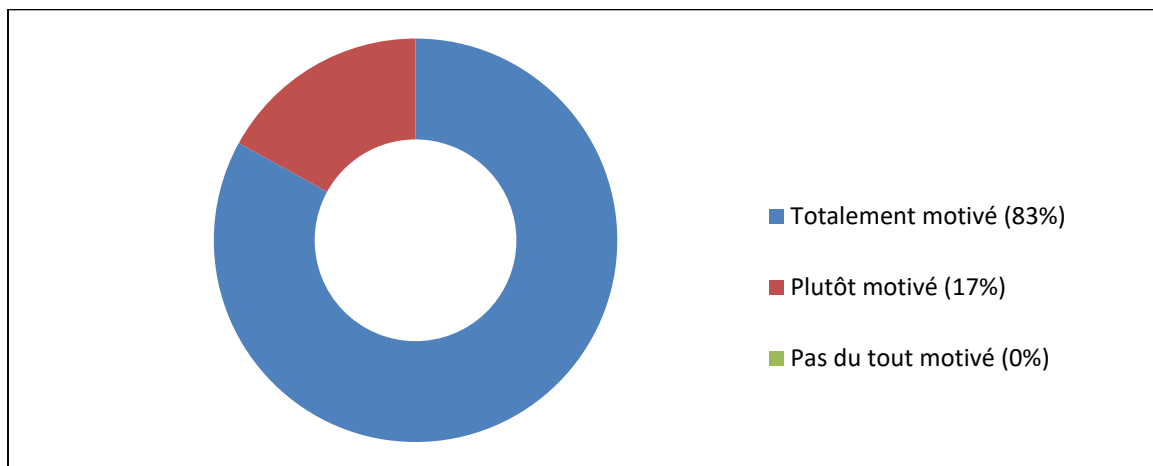
A. PARCOURS DE FORMATION DU CAFA :

1- Acquisition de nouvelles connaissances - Abitibi-Témiscamingue - CAFA



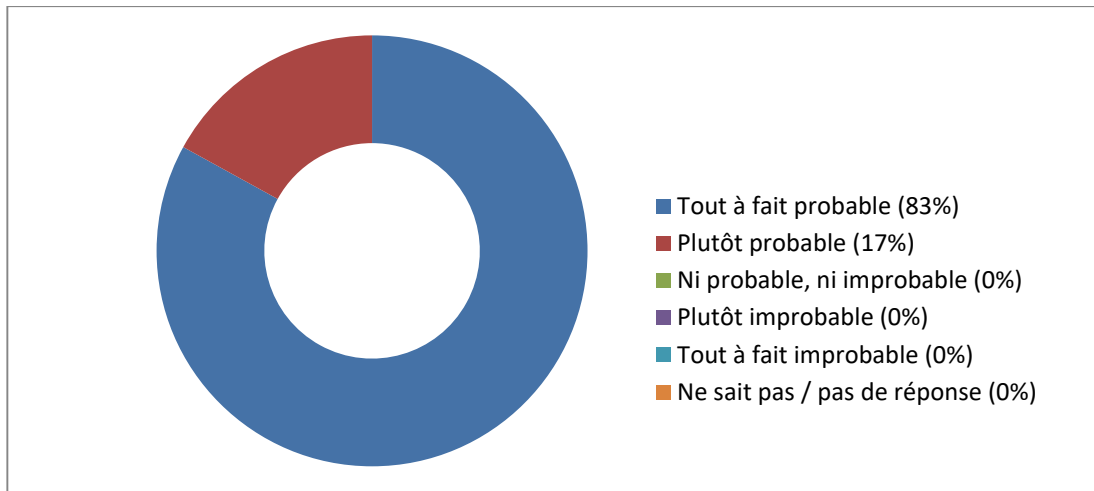
L'ensemble des gestionnaires ayant participé à la communauté de pratique, estime que les rencontres ont permis d'acquérir des connaissances.

2- Motivation à utiliser les apprentissages - Abitibi-Témiscamingue - CAFA



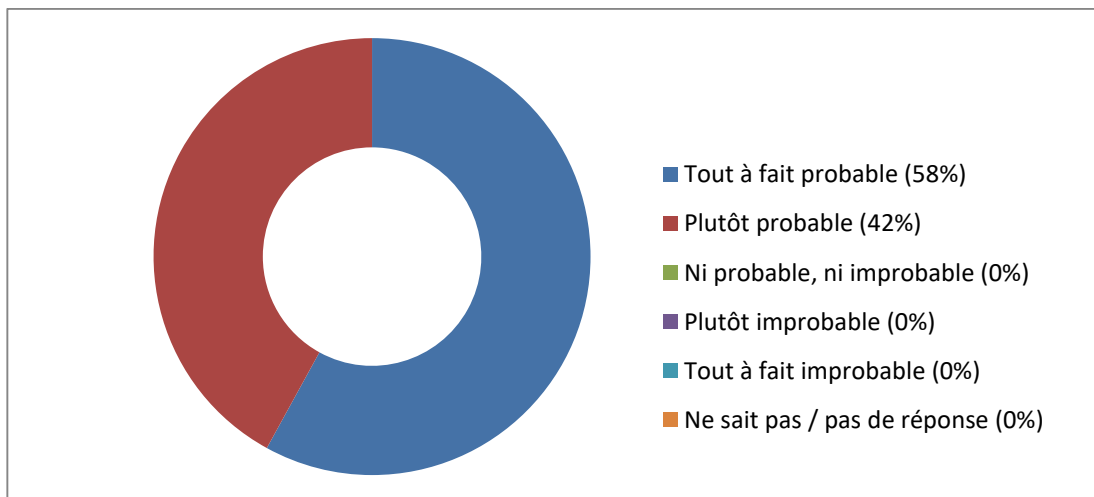
Une grande majorité (83%) des gestionnaires se disent totalement motivés à utiliser, dans leur pratique de travail, ce qu'ils ont appris dans la cadre de la communauté de pratique, alors que 17% se disent plutôt motivés.

3- Mise en application des apprentissages - Abitibi-Témiscamingue - CAFA



83% des gestionnaires estiment qu'il est tout à fait probable que les apprentissages réalisés dans le cadre de cette communauté de pratique soient mis en application, alors que 17% estime que cela serait plutôt probable.

4- Probabilités d'apport de changements de pratique suite aux rencontres de communauté de pratique - Abitibi-Témiscamingue - CAFA



Plus de la moitié (58%) des gestionnaires formés estiment qu'il est tout à fait probable que les apprentissages réalisés dans le cadre de cette communauté de pratique les amènent à effectuer des changements dans leur pratique professionnelle. Pour 42% des gestionnaires, cela semble plutôt probable.

Commentaires énoncés par les participants concernant les probabilités d'apport de changements à leur pratique :

- « Des changements ont déjà été apportés » ;
- « Cela m'a amené à faire de bonnes prises de conscience » ;
- « J'ai pris le meilleur pour moi et je l'applique maintenant dans mon organisme » ;
- « À plusieurs reprises, nous avons utilisé nos apprentissages et nous le ferons dans l'avenir » ;
- « Nous avons créé plusieurs outils de travail suite à cette communauté de pratique ».

5- Efficacité des méthodes pédagogiques - Abitibi-Témiscamingue - CAFA

100% des gestionnaires ayant participé à la formation, estime que les **méthodes pédagogiques** étaient **efficaces** pour les aider à assimiler le contenu du parcours des formations.

6- Niveau de satisfaction par rapport au parcours de formation - Abitibi-Témiscamingue - CAFA

Les gestionnaires ayant participé aux rencontres de communauté de pratique se disent **très satisfaits** en ce qui concerne :

- La formatrice ;
- L'adaptation de la formation aux réalités des organisations ;
- Le déroulement de la formation (la suite logique des activités) ;
- La durée et la gestion du temps des rencontres de communauté de pratique ;
- La salle ;
- L'ambiance générale.

De plus, la presque totalité (92%) des gestionnaires a trouvé que la formation offerte a répondu à leurs attentes.

Commentaires quant à la satisfaction :

- « Les sujets ont vraiment été choisis selon nos besoins » ;
- « Cette communauté de pratique nous permet d'éclaircir certains aspects afin de bonifier nos outils en gestion des ressources humaines » ;
- « Nous avons eu accès à de outils très pertinents dans la gestion quotidienne des ressources humaines ».

7- Éléments les plus appréciés et les moins appréciés dans le cadre de la communauté de pratique - Abitibi-Témiscamingue - CAFA

Toutes rencontres de formations confondues, les gestionnaires précisent avoir plus spécifiquement apprécié :

- **Le partage d'expériences et de pratiques avec les autres gestionnaires et la formatrice** (« Nous avons créé un beau lien et échangeons encore ensemble »);
- **L'ambiance de groupe et le respect dans les échanges avec les autres participants ;**
- **Les outils concrets ;**
- **L'expertise et l'écoute de la formatrice ;**
- Le matériel et les informations fournies sur les différents thèmes choisis par les membres du groupe ;
- Les trois heures de consultation individuelle.

Parmi les éléments qui ont été moins apprécié figurent :

- La durée des rencontres qui n'était pas suffisante ;
- Les petits « devoirs » ;
- Les retards et le non-respect des engagements de la part de certains gestionnaires.

8- Recommandation des gestionnaires - Abitibi-Témiscamingue - CAFA

100% des gestionnaires formés **recommandent ce type de communauté de pratique.**

9- Éléments retenus de la communauté de pratique - Abitibi-Témiscamingue - CAFA

- Dans un cas de gestion du personnel difficile, il est important de ne pas laisser la situation dégénérer et d'avoir une structure claire et établie ;
- La structure des animations de rencontres d'équipe ;
- L'encadrement et le soutien permet une rétention du personnel, ce qui n'est pas évident dans une organisation. Il faut le voir comme un investissement ;
- Le succès de gestion des RH repose beaucoup sur la qualité de supervision (styles de leadership) et sur les pratiques utilisées. Certaines habiletés sont obligatoires à cette réussite ;
- Un guide d'accueil est facilitant lors de l'embauche de nouveaux employés.
- L'importance de faire des suivis individuels avec les employés pour aller chercher plus le « poulx » qu'en rencontre d'équipe ;
- De façon générale, les petits trucs et astuces, les outils et les informations diverses ;
- Le constat que nous ne sommes pas seuls à vivre des difficultés dans nos organismes et que le support des autres aide à continuer avec les outils nécessaires ;
- L'existence de plusieurs outils en RH pour les organismes.
- La présence du CAFA pour l'aide à la gestion de situations en RH.

10- Éléments qui démontrent le développement des compétences des gestionnaires - Abitibi-Témiscamingue - CAFA

- L'identification des rôles des membres du comité de gestion ;
- L'établissement d'une définition des rôles et responsabilités de chacun ;
- La clarification du rôle de la coordonnatrice et des membres en comité de gestion ;
- La mise en place d'échéanciers pour suivre les projets ;
- La nomination officielle des membres du comité de gestion ;
- La mise en application d'un cycle de gestion ;
- La mise en place de différentes politiques ;
- La planification annuelle des rencontres ;
- Le développement d'un plan d'action ;
- La création de tableaux de bord ;
- La création et l'utilisation (lors des tournées de secteurs) d'un outil pour les modes de gouvernance ;
- La révision des ententes de partenariat.

11- Retombées pour les gestionnaires et/ou les organisations - Abitibi-Témiscamingue - CAFA

- Le fait d'être plus outillé pour faire face à différentes situations de gestion ;
- La création d'un réseau de contacts afin de poursuivre l'entraide après le processus des communautés de pratique ;
- La diminution du sentiment d'isolement ;
- Les apprentissages réalisés concernant le « lâcher prise » ;
- Une meilleure compréhension de l'importance de définir un bon « plan de match » ;
- L'amélioration du travail d'équipe de 99% ;
- De meilleures communications internes ;
- Le développement d'une meilleure écoute ;
- Le développement d'un plan d'action réaliste et adapté au milieu.

12- Besoins des gestionnaires pour la suite - Abitibi-Témiscamingue - CAFA

Les participants ont émis des suggestions de ce qui pourrait être fait par la suite pour soutenir leur développement de compétences :

- Poursuivre les rencontres de la communauté de pratique ;
- Réaliser un suivi une fois par année (pour une mise à jour et pour connaître les nouvelles pratiques) ;
- Consulter davantage le CAFA, les outils à disposition et les boîtes à outils du CSMO-ÉSAC ;
- Être outillés notamment sur la mise en place de gestion des bénévoles dans les organismes ;
- Aborder de nouveaux sujets comme l'évaluation du personnel et la politique salariale ;
- Recourir à plus de documents sur la supervision du personnel ;
- Mettre à jour et formaliser le guide d'accueil ;
- Avoir des outils permettant de structurer des rencontres.

13- Commentaires généraux des gestionnaires - Abitibi-Témiscamingue - CAFA

- **« Excellente formation ! » ;**
- *« Beau projet/beau travail/belle initiative ! » ;*
- *« Grandement apprécié et intéressant » ;*
- *« J'ai aimé l'expérience et le lien qui s'est créé avec les autres membres du groupe » ;*
- *« C'est vraiment formateur et tous les milieux qui pourront en bénéficier seront gagnants » ;*
- *« Expérience permettant mon apprentissage et l'évolution de mon organisme » ;*
- *« Il est difficile d'obtenir des formations en RH au Témiscamingue et le CAFA nous accompagne toujours très bien ! » ;*
- *« J'ai bien aimé sentir que je ne suis pas seule aux prises avec des questionnements ».*

B. PARCOURS DE FORMATION POUR LES GESTIONNAIRES DES REGROUPEMENTS LOCAUX DE PARTENAIRES (TABLES DE CONCERTATION) QUI SONT EN LIEN AVEC AVENIR D'ENFANTS

1 - Synthèse des entretiens téléphoniques et des capsules vidéos des gestionnaires

→ Nombre de répondants aux entretiens téléphoniques : 4 (50%)

THÈME	INFORMATIONS COLLECTÉES
Accompagnement	Accompagnement individuel pendant le parcours. Accompagnement auprès du comité de gestion des coordonnatrices de regroupements des partenaires (au moment opportun). 100% des répondants ont bénéficiés d'accompagnement individuel en présence, par téléphone et/ou courriel. Certaines personnes n'ont pas bénéficié de l'accompagnement pour leur comité de gestion. Tout au long du parcours, la formatrice était disponible pour des communications par courriel ou par téléphone.
Questionnaire diagnostic	Diagnostic envoyé à tout le monde.
Commentaires généraux sur l'expérience des gestionnaires	« Très éclairant ! Génial ! Hyper enrichissant ! ». « C'est comme si je retournais à l'école pour devenir diplômée « coordo » (pour faire ma job) ». « Ça tombait pile ! Je débute mon emploi dans ce poste et la formation m'a fait évoluer au fur et à mesure que j'intégrais mes fonctions ». « Ça m'a permis de décortiquer le travail à réaliser et ainsi de mieux comprendre ce que j'avais à faire ». « C'était très profitable pour bien comprendre mon rôle ».

THÈME	INFORMATIONS COLLECTÉES
Sentiment d'engagement des gestionnaires par rapport au parcours professionnalisant	Processus assez engageant. Beaucoup d'exercices à réaliser, mais pertinent, car en lien avec les besoins de l'organisation. Pas trop engageant, car c'était bien réparti dans le temps. Engageant, mais pas trop étant donné que le contenu était pertinent. Essoufflant, mais directement en lien avec les besoins. Pas trop étant donné que c'était un bon « timing » et que ça répondait aux besoins. « C'est plus engageant que je pensais, mais ça vaut le goût. C'est rentable pour notre organisation ». « C'était demandant. Il y avait beaucoup de « devoirs » à effectuer, mais si c'était à refaire, je le ferais sans hésitation ».
Éléments développés qui démontrent le développement de compétences des gestionnaires	Identification des rôles des membres du comité de gestion. Établissement d'une définition des rôles et responsabilités de chacun. Clarification du rôle de la coordonnatrice et des membres en comité de gestion. Mise en place d'échéanciers pour suivre les projets. Nomination officielle des membres du comité de gestion.

THÈME	INFORMATIONS COLLECTÉES
Éléments développés qui démontrent le développement de compétences des gestionnaires (suite)	Mise en application d'un cycle de gestion. Planification annuelle des rencontres. Développement d'un plan d'action. Création de tableaux de bord. Création et utilisation (lors des tournées de secteurs) d'un outil pour les modes de gouvernance. Révision des ententes de partenariat.
Retombées pour les gestionnaires et/ou les organisations	Échanges entre pairs (nécessaires et appréciés). Apprentissages concernant le cycle de gestion et la mise en application de celui-ci. Développement d'un plan d'action réaliste et adapté au milieu. Établissement de modes de fonctionnement démocratique pour le comité de gestion. Meilleures connaissances des échéances. Mise en place d'une saine gouvernance au sein de leur comité de gestion. Meilleure compréhension du rôle de coordonnatrice et des membres en comité de gestion. Avoir pu bénéficier d'une bonne analyse de leur situation par la formatrice pour ainsi se réajuster. « Ce parcours nous a permis de créer une communauté de pratique, un groupe d'entraide. Nous nous rencontrons maintenant 6 fois par année ». « Cette formation a eu un impact majeur. En fait, c'est la formation qui a eu le plus d'impact depuis que je suis en poste, donc 8 ans. Celle-ci nous a permis de mettre en place une structure qui a vraiment fait la différence ».

THÈME	INFORMATIONS COLLECTÉES
Formation adaptée	« Complètement adaptée ». « Formation claire et adaptée ». « Formation sur mesure selon notre portrait et nos besoins : parfait ».
Formation accessible	Parcours financé par un bailleur de fonds. « C'était génial : encore merci ! ».
Si c'était à refaire...	Faire un colloque « fermé » d'une semaine plutôt que d'avoir 5 jours séparés de formation avec des moments de pratiques concrètes. Inviter les partenaires du comité de gestion à ce colloque. Il faudrait prévoir plus de temps d'échanges entre pairs. Recevoir le cartable au début de la formation, plutôt qu'à la fin. Vulgariser davantage certains termes. Mettre moins de théorie : être encore plus actif. « Je garderais la même formule ».
Autres commentaires	Certains personnes se réfèrent encore à leur cahier du participant. Celui-ci est bien fait, il est facile de s'y repérer et l'information qui s'y trouve est adaptée et pertinente. Il serait intéressant de prévoir une phase 2 d'un parcours de formations pour nos partenaires. « Je tiens à souligner l'expertise (particulièrement en analyse organisationnelle et en gouvernance) de la formatrice, ainsi que sa sensibilité à respecter notre rythme ».

PROJET PILOTE DE SOUTIEN ET D'ACCOMPAGNEMENT DE LA FORMATION EN RÉGIONS DU CSMO-ÉSAC

BILAN DE L'ÉVALUATION DES FORMATIONS AUPRÈS DES GESTIONNAIRES
DE LA RÉGION DE LA CAPITALE-NATIONALE



Préparé par :



En collaboration avec les partenaires régionaux de
la Capitale-Nationale ayant participé au comité d'orientation :



Le CSMO-ÉSAC tient à remercier chaleureusement toutes les personnes qui ont contribué au projet pilote. Il tient à souligner plus particulièrement l'implication des membres du **comité d'orientation** de la région de la Capitale-Nationale pour leur participation active et leur engagement envers celui-ci, soient :

Jacinthe Drolet et Thierry Durand-Lavallée (directeur par intérim) du *Centre d'action bénévole (CAB) de Québec* ;

Jacques Bellemare de la *Corporation de développement communautaire (CDC) de Beauport* ;

Nathalie Gagnon/Vanessa Sykes/Sophie Morissette/Félix Bussièrès du *Pôle d'économie sociale de la Capitale-Nationale*.

Ainsi que tous les partenaires de l'économie sociale et de l'action communautaire de la région qui ont signé une entente de partenariat en lien avec ce projet pilote, soient :

- *La Corporation de développement communautaire (CDC) du Grand Charlesbourg* ;
- *La Corporation de développement communautaire (CDC) Côte-de-Beaupré*.

Bilan complet du projet pilote et rapports régionaux disponibles en ligne au www.csmoesc.qc.ca.

** Veuillez noter que pour alléger la lecture du texte, ce dernier n'est pas féminisé et que l'acronyme ÉSAC est utilisé pour désigner les termes économie sociale et action communautaire.*

© CSMO-ÉSAC, MARS 2017

L'évaluation auprès des gestionnaires de la Capitale-Nationale a été répartie de la façon suivante :

PLAN DU RAPPORT

Synthèse pour l'ensemble des gestionnaires de la Capitale-Nationale

Informations générales

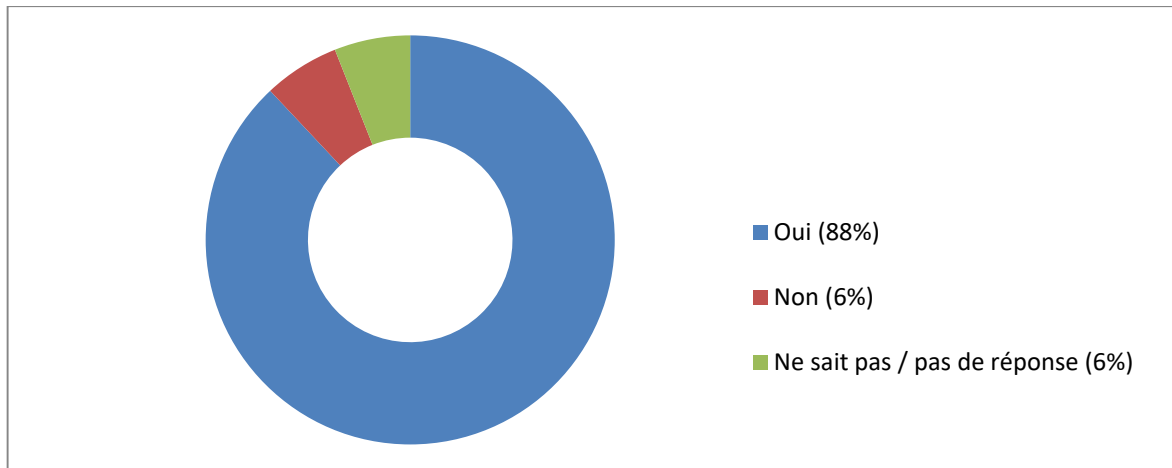
- 1-** Acquisition de nouvelles connaissances
- 2-** Motivation à utiliser les apprentissages
- 3-** Mise en application des apprentissages
- 4-** Probabilités d'apport de changements de pratique suite aux formations
- 5-** Efficacité des méthodes pédagogiques
- 6-** Niveau de satisfaction par rapport aux formations
- 7-** Éléments les plus appréciés et les moins appréciés dans le cadre des formations
- 8-** Recommandation des gestionnaires par rapport aux formations
- 9-** Éléments qui démontrent le développement des compétences des gestionnaires
- 10-** Retombées pour les gestionnaires et/ou les organisations
- 11-** Besoins des gestionnaires pour la suite
- 12-** Bilan des formations 2014-2015 effectué par le Pôle d'économie sociale et les formateurs du projet pilote de la Capitale-Nationale (26 mai 2015)

- **74** gestionnaires
- **71%** de l'économie sociale
- **29%** de l'action communautaire
- **88%** des gestionnaires estiment avoir acquis de nouvelles connaissances
- **70%** des gestionnaires se disent totalement motivés à utiliser leurs apprentissages dans le cadre de leur travail
- **95%** des gestionnaires disent que la formation peut leur permettre de procéder à des changements de pratique dans leur travail
- **87%** des gestionnaires estiment que la formation reçue était adaptée à leur réalité
- **89%** des gestionnaires recommandent la formation qu'ils ont suivie
- **91%** de satisfaction concernant entre autres les formateurs, le déroulement et la durée des formations

Informations générales

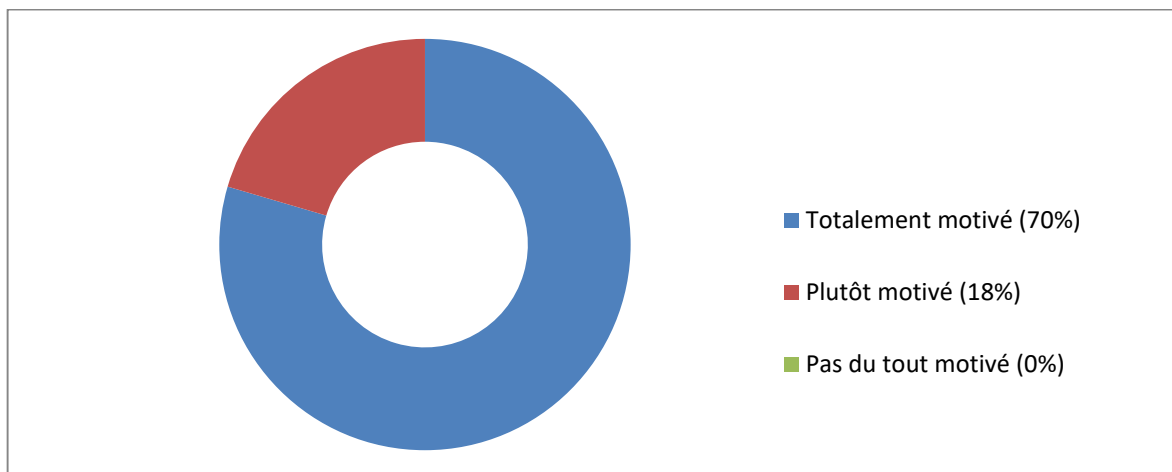
- L'évaluation porte sur **7 formations** qui ont été réalisées en 2015-2016.
- Au total, **74 gestionnaires** ont participé à l'une ou l'autre des formations offertes dans la région de la Capitale-Nationale (76 questionnaires ont été complétés par les participants aux formations du Pôle d'économie sociale - 19 personnes ont complété deux fois un questionnaire pour une formation qui se donnait en deux temps et 5 personnes n'ont pas complété le questionnaire. 21 questionnaires ont été complétés par les participants aux formations des CDC – 4 personnes ont assisté aux 2 formations des CDC).
- Les formations ont été offertes par le **Pôle d'économie sociale** et les **2 CDC** du territoire, soit la CDC de Beauport et la CDC de Charlesbourg.
- Cinq thèmes de formation ont été offerts :
 - **Gouvernance démocratique** (une formation d'une journée, 16 participants);
 - **Planification stratégique** (une formation de deux jours, 15 participants) ;
 - **Plan de communication** (deux formations de deux jours, 6 participants à Baie-St-Paul et 13 participants à Québec) ;
 - **Gestion des ressources humaines** (*Bien accueillir, intégrer et fidéliser les nouveaux employés et limiter le taux de roulement* : une formation de deux jours, 6 participants pour le Pôle d'économie sociale à Québec et *gestion des conflits* : une formation d'une journée, 14 participants pour les 2 CDC, à Beauport) ;
 - **Gestion financière** (une formation d'une journée, 7 participants, à Beauport).
- Parmi les gestionnaires, une **forte portion** provenait du **secteur communautaire** (71% des questionnaires reçus, contre 29% en économie sociale).
 - Les questionnaires d'évaluation ont été envoyés aux partenaires régionaux qui les ont distribués aux gestionnaires à la fin de chacune des formations. Ceux-ci les ont retournés au CSMO-ÉSAC une fois remplis ;
 - Tous les gestionnaires ont rempli le même type de formulaire ;
 - La compilation et le traitement des données ont été effectués entre les mois de janvier et mai 2016.

1- Acquisition de nouvelles connaissances - Capitale-Nationale



Dans une forte majorité des cas (88 %), les gestionnaires estiment que la formation leur a permis d'acquérir de nouvelles connaissances, ce qui n'est pas le cas de 6%.
6% des gestionnaires n'ont pas répondu à la question.

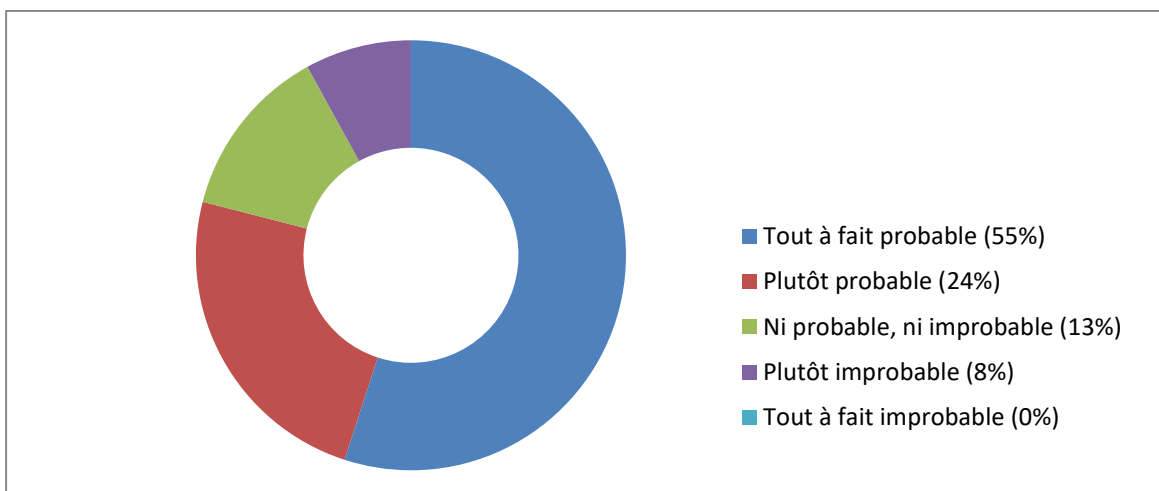
2- Motivation à utiliser les apprentissages réalisés en formation - Capitale-Nationale



Une majorité (70%) des gestionnaires se disent totalement motivés à utiliser les connaissances acquises dans le cadre de cette/ces formations.

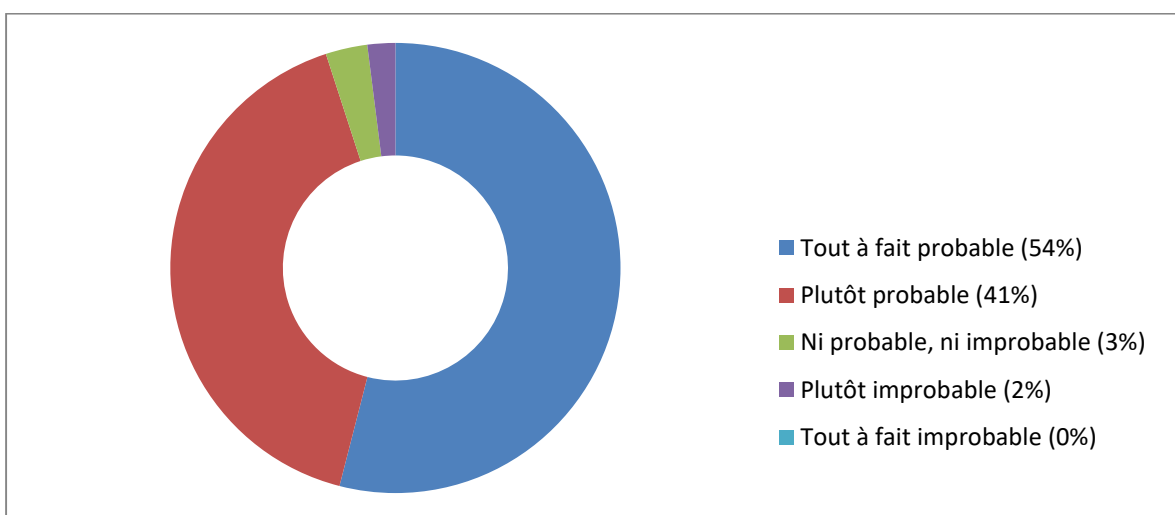
Moins du quart (18 %) se disent plutôt motivés, ce qui s'explique par la non acquisition de nouvelles connaissances, par une incertitude quant à l'adéquation entre la « forme proposée » et l'organisation, par le manque de temps et les difficultés rencontrées pour mobiliser les membres de l'équipe au sein de l'organisation et par la crainte de créer des « ambiguïtés ».

3- Mise en application des apprentissages - Capitale-Nationale



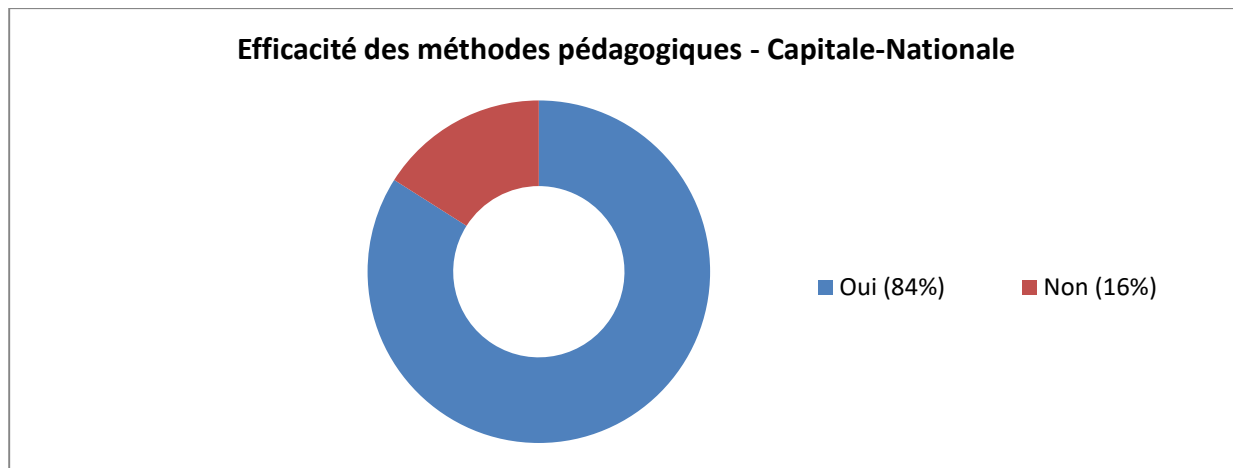
Plus de la moitié (55%) des gestionnaires estiment qu'ils vont mettre en application les apprentissages réalisés dans le cadre de la formation dispensée par l'un ou l'autre des formateurs ayant participé au projet pilote. Près du quart (24%) estiment que cette mise en application est plutôt probable et 13% jugent plus ou moins probable ou plutôt improbable (8%) cette mise en application des apprentissages réalisés dans le cadre de la formation. L'aspect théorique des apprentissages explique cette hésitation.

4- Probabilités d'apport de changements de pratique suite aux formations - Capitale-Nationale



54% des gestionnaires estiment qu'il est tout à fait probable que les apprentissages réalisés les amènent à effectuer des changements dans le cadre de leurs pratiques professionnelles. Pour 41% des gestionnaires, ces changements de pratique semblent plutôt probables, alors que 3% estiment que ces changements de pratique ne sont ni probables, ni improbables (2%) ou plutôt improbables (4%). L'aspect théorique des éléments de connaissance diffusés expliquent ce positionnement quant aux changements de pratique.

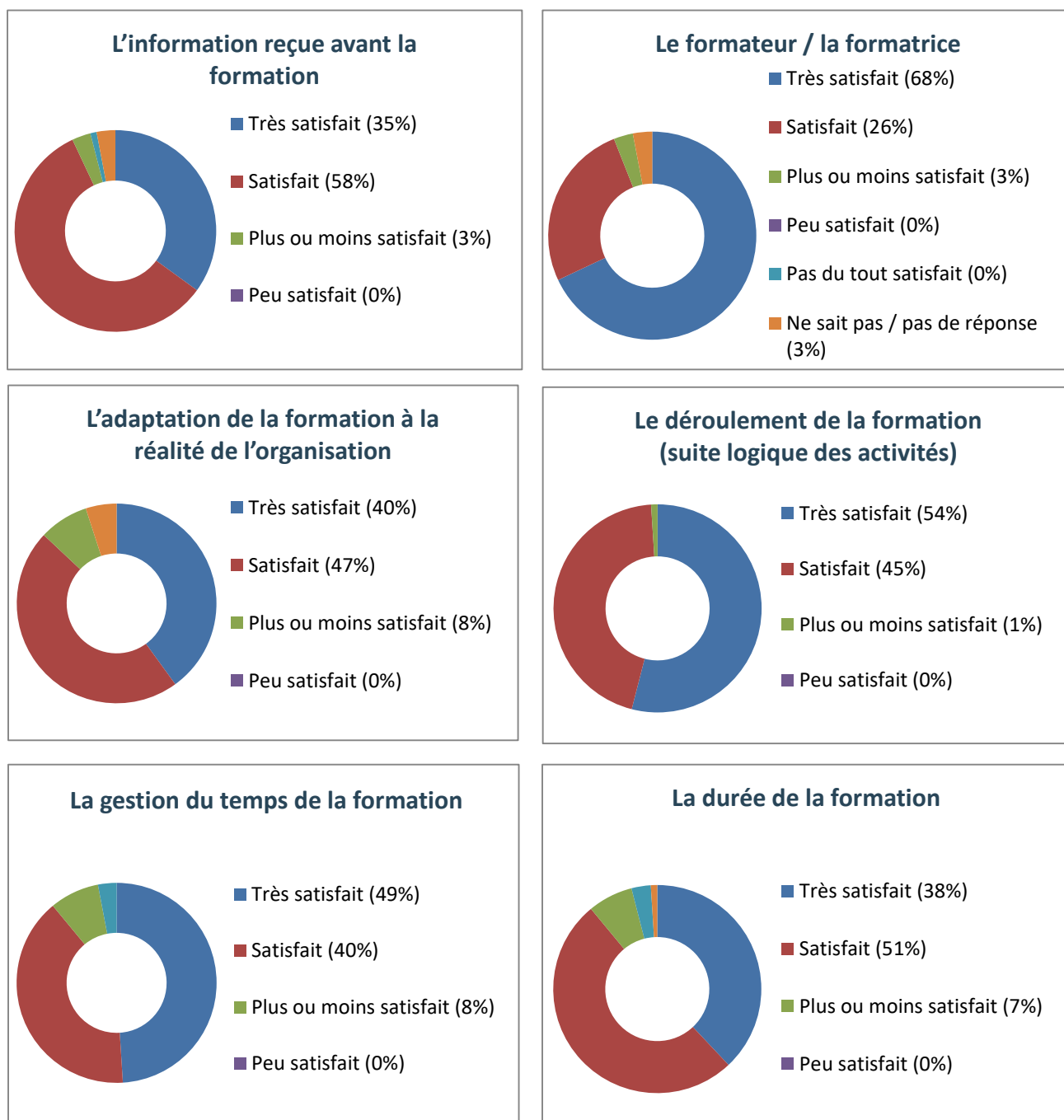
5- Efficacité des méthodes pédagogiques - Capitale-Nationale



Du point de vue d'une forte majorité (84 %) des gestionnaires, les méthodes pédagogiques utilisées dans le cadre de la/des formation/s reçue/s étaient aidantes pour l'assimilation du contenu diffusé, ce qui n'était pas le cas pour 16%.

6- Niveau de satisfaction par rapport aux formations - Capitale-Nationale

MOYENNE DE SATISFACTION DE 91%



7- Éléments les plus appréciés et les moins appréciés dans le cadre des formations - Capitale-Nationale

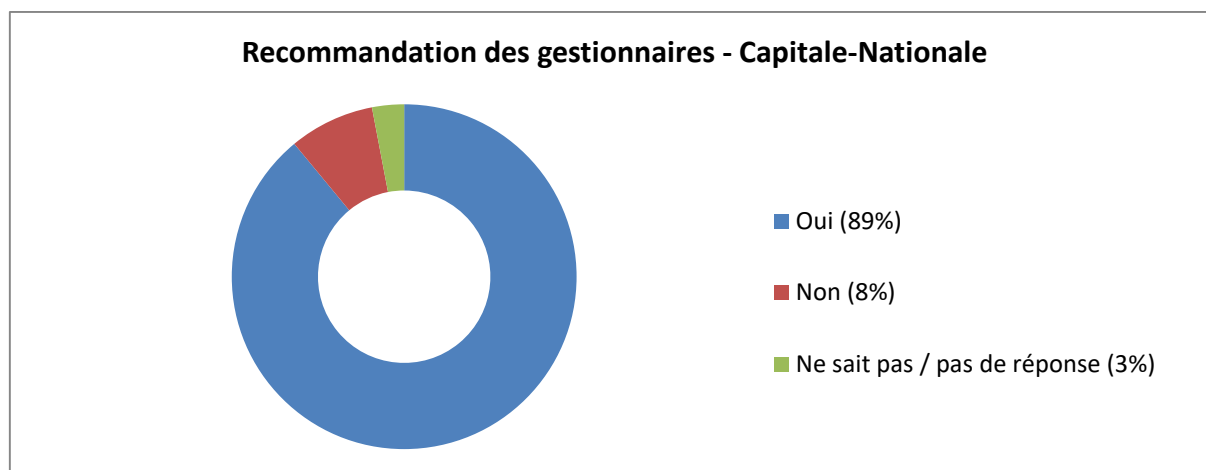
Toutes formations confondues, les gestionnaires précisent avoir plus spécifiquement apprécié :

- **le partage d'expériences et de pratiques avec les autres apprenants;**
- **les exercices et exemples concrets;**
- les outils proposés, le matériel concret;
- l'accompagnement / le coaching personnalisé.

Parmi les éléments qui ont été moins appréciés figurent :

- **l'aspect théorique de la/des formations;**
- **le manque d'échanges entre les participants;**
- le format de la formation qui s'apparentait à un cours magistral;
- le manque de mise en pratique;
- le manque de temps pour certains thèmes qui n'étaient pas assez approfondi ;
- le manque de temps pour une appropriation des documents;
- la longueur de certaines parties moins pertinentes.

8- Recommandation des gestionnaires par rapport aux formations - Capitale-Nationale



Dans une forte majorité des cas (89%), les gestionnaires recommandent la/les formation/s à laquelle/lesquelles ils ont participé. 8% des participants ne le savent pas et 3% n'ont pas répondu à la question.

9- Éléments qui démontrent le développement des compétences des gestionnaires – Capitale-Nationale

- L'élaboration et la mise en place d'un plan de communication dans l'organisation ;
- La réalisation d'un sondage, d'une consultation et d'une rencontre bilan avec les employés pour déterminer les conditions de travail à améliorer ;
- Un meilleur taux de rétention depuis la mise sur pied de l'organisation.
- Le développement d'un plan de communication.

10- Retombées pour les gestionnaires et/ou les organisations – Capitale-Nationale

- **Les formations ont permis les échanges entre pairs ;**
- *« La formation m'a permis d'évaluer mes connaissances et de connaître les bons outils pour la suite. »*
- *« La formation m'a fait prendre conscience que certains processus prennent plus de temps que d'autres et qu'il est important de respecter le rythme des personnes qui travaillent sur les mêmes dossiers. »*
- *« Je suis maintenant plus sensible à l'importance d'une bonne gestion des ressources humaines. »*
- *« Avant, je voyais certains enjeux de mon organisation comme une fatalité. Je me sentais très impuissante. Suite aux formations, je sais que je peux faire quelque chose pour améliorer notre situation. »*
- *« La formation nous a permis d'ouvrir les yeux sur notre santé organisationnelle. Cela nous a permis de nous faire un portrait réaliste de notre organisation. »*
- *« La formation m'a aidé à mieux comprendre l'importance des actions que je dois poser. »*
- *« La formation m'a permis de prendre un temps pour réfléchir et me poser des bonnes questions au lieu de toujours être dans l'action sans réfléchir. »*

11- Besoins des gestionnaires pour la suite – Capitale-Nationale

Les participants ont émis des suggestions en ce qui a trait aux thèmes de formation qui les intéresseraient pour l'avenir, afin de les soutenir dans leur développement de compétences :

- **Les ressources humaines ;**
- **Les outils de communications** (Infolettre, outils promotionnels, réseaux sociaux, site web, blogue, Google analytic, Mailchimp, WordPress, Publisher, Photoshop);
- La délégation ;
- La motivation au travail ;
- L'évaluation du rendement ;
- Les relations de travail ;
- La rédaction de rapports ;
- La gestion globale d'un organisme (et la gestion des risques) ;
- La gestion financière ;
- Le transfert des connaissances ;
- L'organisation d'événements ;
- Les nouvelles tendances de gestion ;
- Le développement organisationnel ;
- L'analyse stratégique ;
- La vente, le marketing.

12- Bilan des formations 2014-2015 effectué par le Pôle d'économie sociale et les formateurs du projet pilote de la Capitale-Nationale (26 mai 2015)

Forces	- La qualité de certains contenus ; - Le dynamisme, l'ouverture et l'expérience de certains formateurs ; - La connaissance du secteur de l'ÉSAC des formateurs ; - Les échanges entre pairs (prévoir encore plus de temps les prochaines fois) ; - Les exemples concrets, les exercices pratiques ; - Le climat de groupe ; - La qualité des explications, des outils et de la documentation ; - L'approche personnalisée et l'accompagnement ; - Formations adaptées aux réalités de l'économie sociale ; - Le coût de la formation ; - L'efficacité de l'approche professionnalisante ; - Le fait que les formateurs viennent de la région ; - Le développement de compétences des gestionnaires par la réalisation d'outils propres à leur organisation ; - Le fait de n'avoir fait aucune publicité papier, mais d'avoir plutôt opté pour des affiches et des infolettres envoyées par courriel et d'avoir pu récolter un nombre d'inscriptions respectables.
« Faiblesses »	- La gestion du temps pour certaines formations ; - Le traitement de la théorie un peu trop en surface (intérêt des participants d'aller plus loin dans la matière) ; - Certaines formations encore trop magistrales (avec peu d'activités de mise en pratique) ; - Le matériel visuel très basique pour certaines formations ; - L'absence d'activités de présentation des participants pour une formation (ce qui a eu un effet sur le climat) ; - Trop de matières pour le temps alloué pour certaines formations ; - Formations trop courtes pour l'importance du thème à traiter ; - Certaines salles à revoir (grandeur, température, luminosité, etc.).
Défis	- L'adaptation du contenu selon les différents types de gestionnaires et de secteurs d'activités ; - Le degré varié de motivation et de mobilisation des participants. Alors que cela a très peu d'importance dans une formation traditionnelle axée sur l'acquisition de connaissances, la formule de parcours professionnalisant implique une mise en action des participants et un engagement de leur part, ce qui pose un défi lorsqu'ils sont moins mobilisés ; - La contrainte de temps des participants pour réaliser leurs travaux et celle du temps de formation qui était trop court et le niveau différent de connaissances des participants envers la thématique.

Commentaires généraux	- Certains participants trouvaient le contenu trop avancé et d'autres trop en surface (importance d'adapter le contenu selon le profil des participants – importance du diagnostic) ; - Certains formateurs formés ont très bien assimilé l'approche professionnalisante, d'autres ont besoin de plus de temps ; - Il a été très difficile de trouver un service traiteur avec service de café dans Charlevoix ; - 12 est le nombre idéal de participants en formation.
Améliorations générales à faire	- Il aurait été intéressant d'avoir un volet sur l'environnement juridique et les éléments financiers ; - Une journée entière sur les rôles et responsabilités était un peu longue ; - Avoir plus de temps entre les deux formations pour permettre aux gens de travailler et d'avancer sur la matière ; - Il faudrait davantage aviser les participants de l'implication du travail à faire dans le cadre de la formation et ainsi mieux cibler et préparer ceux-ci : peut-être insister davantage sur le fait que la formation s'adresse principalement à des gens prêts à passer à l'action ; - Insister davantage sur la nécessité de faire le dernier exercice et le dernier accompagnement le plus rapproché possible de la dernière formation afin que les notions apprises soient les plus fraîches en mémoire possible ; - L'accompagnement devrait se faire obligatoirement en personne avec des dates fixes, car plusieurs personnes s'inscrivent puis se désistent par manque de temps, ce qui est très décevant pour les participants et le consultant ; - Laisser plus de temps pour organiser l'accompagnement (et prévoir plus de temps pour celui-ci) ; - Prévoir un accompagnement supplémentaire suite à la réalisation du livrable lié à la formation ; - Peut-être prévoir des formations par secteur d'activités ? - Peut-être prévoir des formations seulement pour les coop ?

PROJET PILOTE DE SOUTIEN ET D'ACCOMPAGNEMENT DE LA FORMATION EN RÉGIONS DU CSMO-ÉSAC

BILAN DE L'ÉVALUATION DES FORMATIONS AUPRÈS DES GESTIONNAIRES
DE LA RÉGION DE CHAUDIÈRE-APPALACHES



CHAUDIÈRE-APPALACHES

Préparé par :



COMITÉ SECTORIEL DE MAIN-D'ŒUVRE
ÉCONOMIE SOCIALE
ACTION COMMUNAUTAIRE

En collaboration avec les partenaires régionaux de
Chaudière-Appalaches ayant participé au comité d'orientation :



TABLE RÉGIONALE
ÉCONOMIE SOCIALE
Chaudière-Appalaches



CORPORATION DE DÉVELOPPEMENT
COMMUNAUTAIRE
DE BELLECHASSE

Le CSMO-ÉSAC tient à remercier chaleureusement toutes les personnes qui ont contribué au projet pilote. Il tient à souligner plus particulièrement l'implication des membres du **comité d'orientation** de la région de Chaudière-Appalaches pour leur participation active et leur engagement envers celui-ci, soient :

Guylaine Aubin de la *Corporation de développement communautaire (CDC) de Bellechasse* ;

Céline Bernier de la *Table régionale des entreprises d'économie sociale de Chaudière-Appalaches (TRÉSCA)*.

Ainsi que tous les partenaires de l'économie sociale et de l'action communautaire de la région qui ont signé une entente de partenariat en lien avec ce projet pilote, soient :

- *La Corporation de développement communautaire (CDC) Beauce-Etchemins* ;
- *La Corporation de développement communautaire (CDC) de Lévis* ;
- *La Corporation de développement communautaire (CDC) de Lotbinière* ;
- *La Corporation de développement communautaire (CDC) d'ICI Montmagny* ;
- *Le Centre d'action bénévole (CAB) Bellechasse-Lévis-Lotbinière*.

Bilan complet du projet pilote et rapports régionaux disponibles en ligne au www.csmoesc.qc.ca.

** Veuillez noter que pour alléger la lecture du texte, ce dernier n'est pas féminisé et que l'acronyme ÉSAC est utilisé pour désigner les termes économie sociale et action communautaire.*

© CSMO-ÉSAC, MARS 2017

L'évaluation auprès des gestionnaires de Chaudière-Appalaches a été répartie de la façon suivante :

PLAN DU RAPPORT

Synthèse pour l'ensemble des gestionnaires de Chaudière-Appalaches

Informations générales

- 1-** Acquisition de nouvelles connaissances
- 2-** Motivation à utiliser les apprentissages
- 3-** Mise en application des apprentissages
- 4-** Probabilités d'apport de changements de pratique suite aux formations
- 5-** Efficacité des méthodes pédagogiques
- 6-** Niveau de satisfaction par rapport aux formations
- 7-** Éléments les plus appréciés et les moins appréciés dans le cadre des formations
- 8-** Recommandation des gestionnaires par rapport à la/aux formation/s suivie/s
- 9-** Éléments qui démontrent le développement des compétences des gestionnaires
- 10-** Retombées pour les gestionnaires et/ou les organisations
- 11-** Bilan des formations effectué par les partenaires régionaux

- **41** gestionnaires
- **68%** de l'action communautaire
- **18%** de l'économie sociale
- **86%** des gestionnaires estiment avoir acquis de nouvelles connaissances
- **73%** des gestionnaires se disent totalement motivés à utiliser leurs apprentissages dans le cadre de leur travail
- **83%** des gestionnaires disent que la formation peut leur permettre de procéder à des changements de pratique dans leur travail
- **80%** des gestionnaires estiment que la formation reçue était adaptée à leur réalité
- **82%** des gestionnaires recommandent leur formation
- **86%** de satisfaction concernant entre autres les formateurs, le déroulement et la durée des formations

Informations générales

- L'évaluation porte sur **21 formations** qui ont été réalisées en 2015.
- Au total, **41 gestionnaires** se sont inscrits au parcours de formation (210 questionnaires ont été complétés). De ce nombre, **30** ont suivi l'ensemble du parcours et les 11 autres se sont inscrits à l'un ou l'autre des thèmes offerts.
- Parmi les gestionnaires, une **forte portion** provenait du **secteur communautaire** (68%), contre 18% en économie sociale (14 % de non-répondants).
- Les formations ont été offertes par la **Table régionale d'économie sociale de Chaudière-Appalaches** (TRESCA) et les **6 Corporations de développement communautaire** (CDC) de la région grâce au soutien financier d'Emploi-Québec régional. Les partenaires régionaux de l'économie sociale et de l'action communautaire se sont concertés pour développer une offre conjointe de formations destinées aux gestionnaires de l'ÉSAC.
- Le **Centre d'action bénévole de Bellechasse-Lévis-Lotbinière** (CAB BLL) a été sélectionné par les partenaires régionaux pour développer les formations. Les formateurs qui ont fait la prestation des formations avaient suivi la formation des formateurs en décembre 2014.
- Les participants ont été répartis en **3 groupes** situés à Berthier, **St-Agapit** et **St-Georges**.
- **7 formations** de groupe d'une durée de **6 heures** chacune ont été offertes dans **chacune des villes**.
- **3 thèmes** de formation ont été sélectionnés :

Gouvernance démocratique (GD) (2 blocs de formation)

Bloc 1 : *Journée gestionnaires seuls* : l'axe fonctionnel de la gouvernance : politiques de gestion et relève. Nombre de questionnaires bloc 1 (pour les 3 territoires) : 27.

Bloc 2 : *Journée gestionnaires et administrateurs* : l'axe structurel de la gouvernance : historique, aspects juridiques, rôles et responsabilités de l'AGA, du C.A., du président, du gestionnaire. Nombre de questionnaires bloc 2 (pour les 3 territoires) : 47.

Nombre total de questionnaires complétés en GD : 74 (20 participants n'ont pas complété le questionnaire en GD bloc 1).

Gestion des ressources humaines (GRH) (2 blocs de formation)

Thèmes abordés en formation : le droit du travail, la communication, l'évaluation du personnel en lien avec le plan d'action de l'entreprise, le leadership, la mobilisation, la responsabilité, l'autorité.

- Nombre de questionnaires bloc 1 (pour les 3 territoires) : 35
- Nombre de questionnaires bloc 2 (pour les 3 territoires) : 2
- Nombre total de questionnaires complétés en GRH : 62
(8 participants n'ont pas complété le questionnaire en GRH, blocs 2)

Gestion financière (GF) (3 blocs de formation)

Thèmes abordés en formation : la recherche de financement, la planification budgétaire, la gestion par projet, la mise à niveau des outils de gestion, le bilan social, le tableau de bord.

- Nombre de questionnaires bloc 1 (pour les 3 territoires) : 28
- Nombre de questionnaires bloc 2 (pour les 3 territoires) : 24
- Nombre de questionnaires bloc 3 (pour les 3 territoires) : 22
- Nombre total de questionnaires complétés en GF : 74
(10 participants n'ont pas complété le questionnaire GF bloc 1 et GF bloc 2)

Ces thèmes de formation avaient été choisis en lien avec les besoins de formation identifiés lors de la phase 1 du projet (État de situation) et parce qu'ils étaient en concordance avec les besoins connus des partenaires de Chaudière-Appalaches.

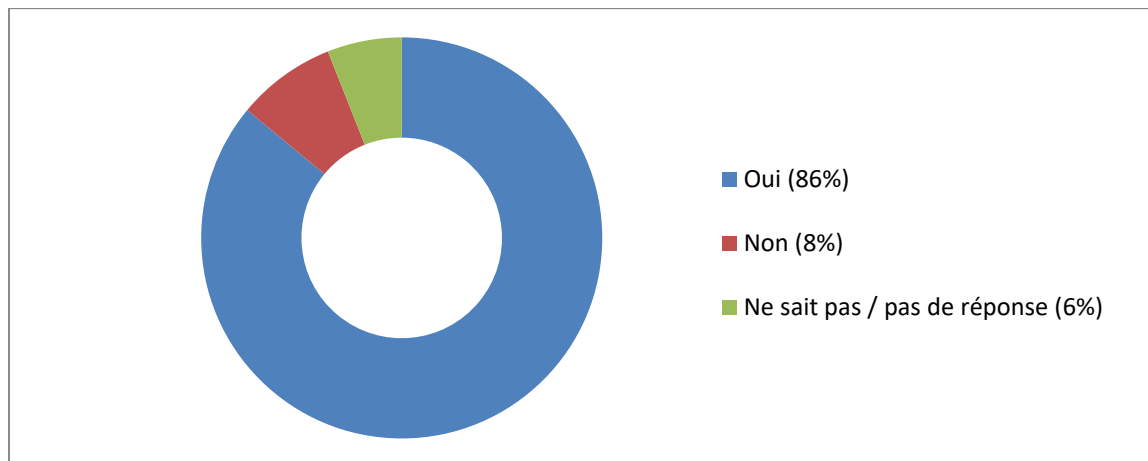
- Les questionnaires d'évaluation ont été envoyés aux partenaires régionaux qui les ont distribués aux gestionnaires à la fin de chacune des formations. Ceux-ci les ont retournés au CSMO-ÉSAC une fois rempli ;
- Tous les gestionnaires ont rempli le même type de formulaire ;
- L'évaluation porte sur 21 formations qui ont été réalisées en 2015 ;
- La compilation et le traitement des données ont été effectués entre les mois de janvier et avril 2016.

o **Calendrier des formations :**

Février	Gouvernance démocratique
Mars	Gouvernance démocratique
Avril	Gestion des ressources humaines
Mai	Gestion des ressources humaines
Septembre	Gestion financière
Octobre	Gestion financière
Novembre	Gestion financière
Décembre	Rencontres individuelles

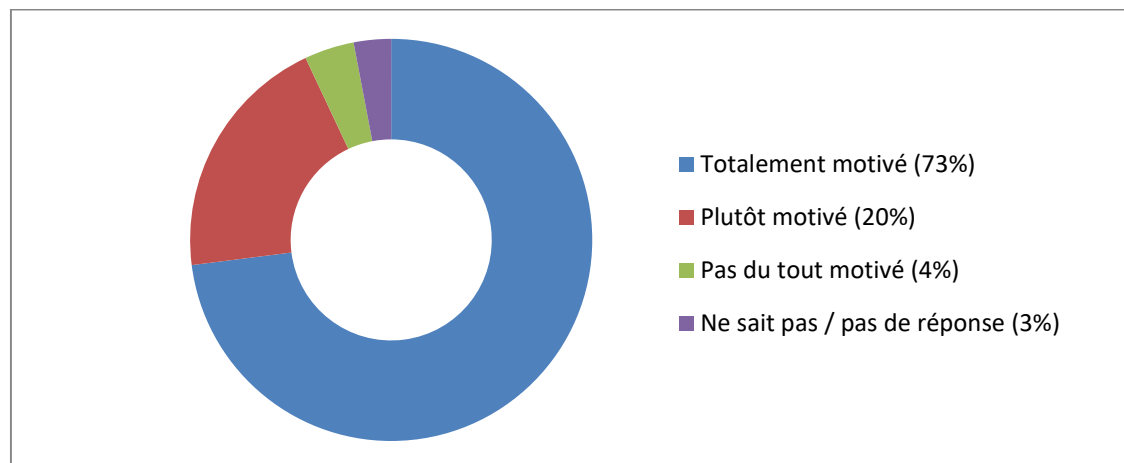
- o Chaque gestionnaire a bénéficié d'un **accompagnement** sous forme d'une **rencontre individuelle** ayant pour but de valider les transferts effectués dans l'organisation, et ce, à la toute fin du parcours.

1- Acquisition de nouvelles connaissances - Chaudière-Appalaches



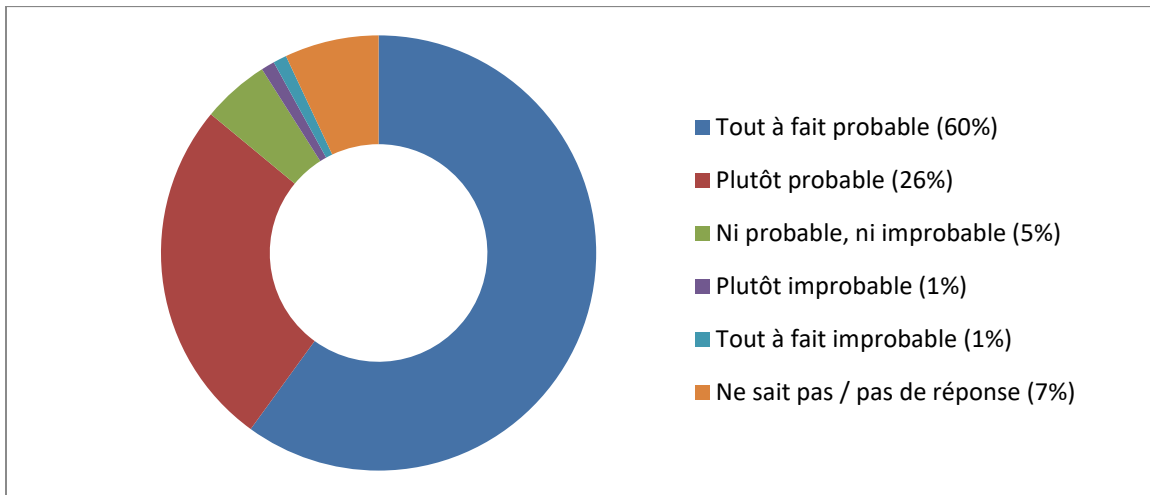
Dans une forte majorité des cas (86 %), les gestionnaires estiment que la formation leur a permis d'acquérir de nouvelles connaissances, ce qui n'est pas le cas de 8%. 6% des gestionnaires n'ont pas répondu à la question.

2- Motivation à utiliser les apprentissages - Chaudière-Appalaches



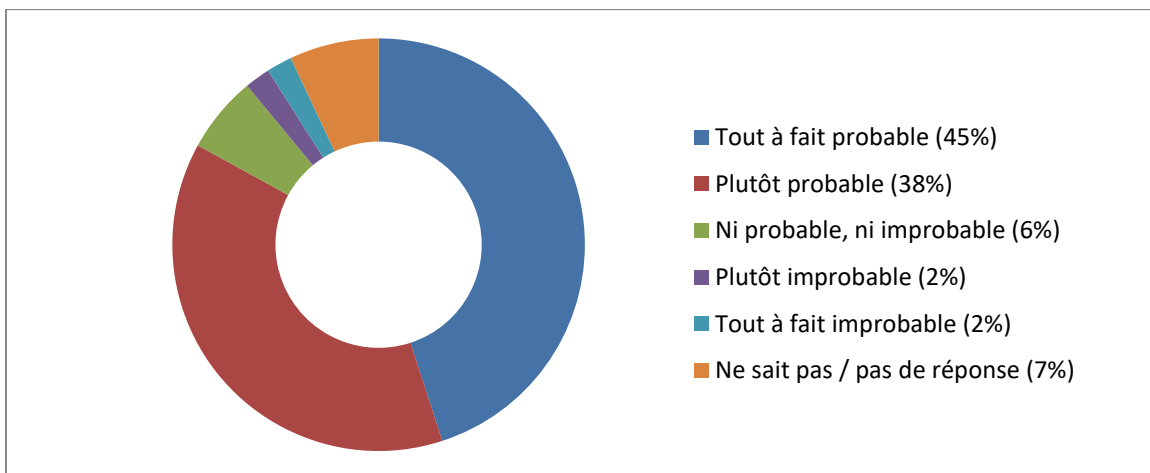
Une forte majorité des cas (73%) se disent totalement ou plutôt motivés à utiliser les connaissances acquises dans le cadre de cette/ces formations. Moins du quart (20 %) des cas se disent plutôt motivés et 4 % pas du tout motivés, ce qui s'explique par la non acquisition de nouvelles connaissances.

3- Mise en application des apprentissages - Chaudière-Appalaches



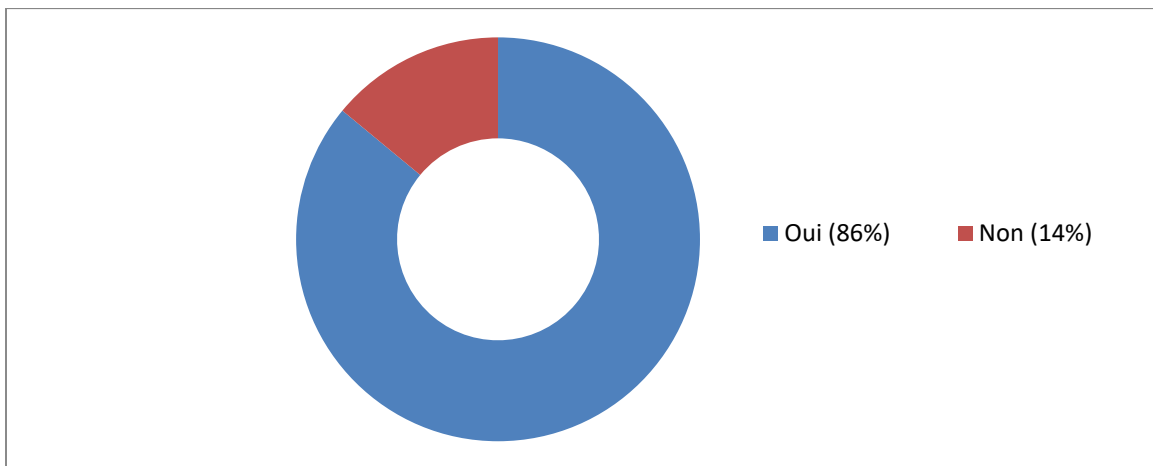
Plus de la moitié (60%) des gestionnaires estiment qu'ils vont mettre en application les apprentissages réalisés dans le cadre de la formation dispensée par l'un ou l'autre des formateurs ayant participé au projet pilote. Près du tiers (26%) estiment que cette mise en application est plutôt probable et 5% jugent plus ou moins probable (1%) ou plutôt improbable (1%) cette mise en application des apprentissages réalisés dans le cadre de la formation. L'aspect théorique des apprentissages explique cette hésitation.

4- Probabilités d'apport de changements de pratique suite aux formations - Chaudière-Appalaches



45% des gestionnaires estiment qu'il est tout à fait probable que les apprentissages réalisés les amènent à effectuer des changements dans le cadre de leurs pratiques professionnelles. Pour 38% des gestionnaires, ces changements de pratique semblent plutôt probables, alors que 6% estiment que ces changements de pratique ne sont ni probables, ni improbables. 2% des participants estiment qu'ils sont plutôt improbables et 2% pensent qu'il est tout à fait improbable. La non acquisition de connaissances explique le faible taux de probabilité et le positionnement quant aux changements de pratique.

5- Efficacité des méthodes pédagogiques - Chaudière-Appalaches

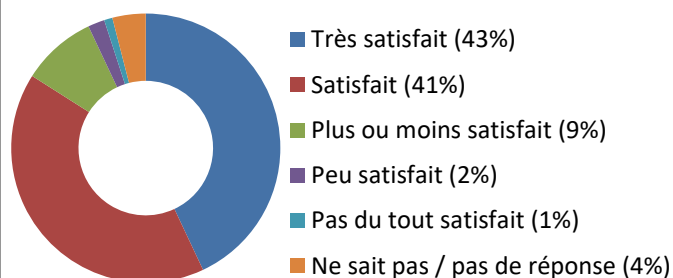


Du point de vue d'une forte majorité (86 %) des gestionnaires, les méthodes pédagogiques utilisées dans le cadre de la/des formation/s reçue/s étaient aidantes pour l'assimilation du contenu diffusé. Ce qui n'était pas le cas pour 14%.

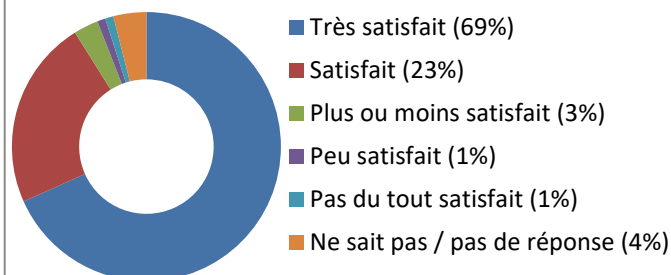
6- Niveau de satisfaction par rapport aux formations - Chaudière-Appalaches

MOYENNE DE SATISFACTION DE 86%

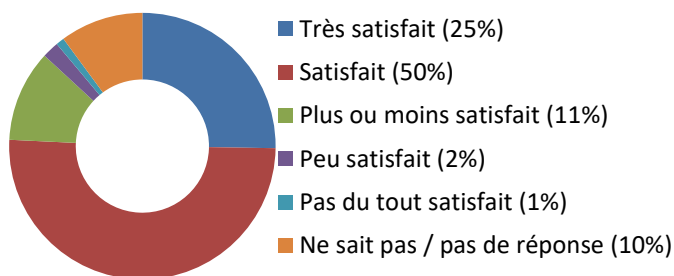
L'adaptation de la formation à la réalité de l'organisation



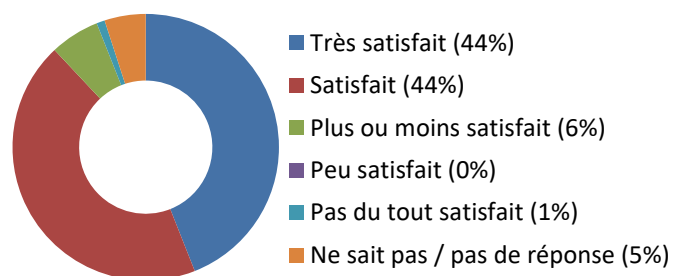
Le formateur / la formatrice



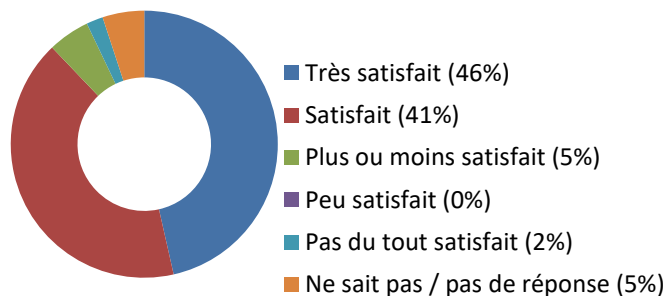
L'information reçue avant la formation



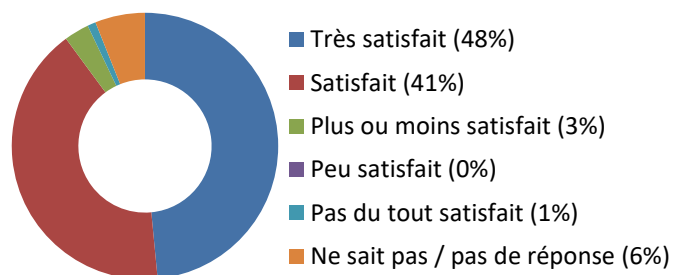
Le déroulement de la formation (suite logique des activités)



La gestion du temps de la formation



La durée de la formation



7- Éléments les plus appréciés et les moins appréciés dans le cadre des formations - Chaudière-Appalaches

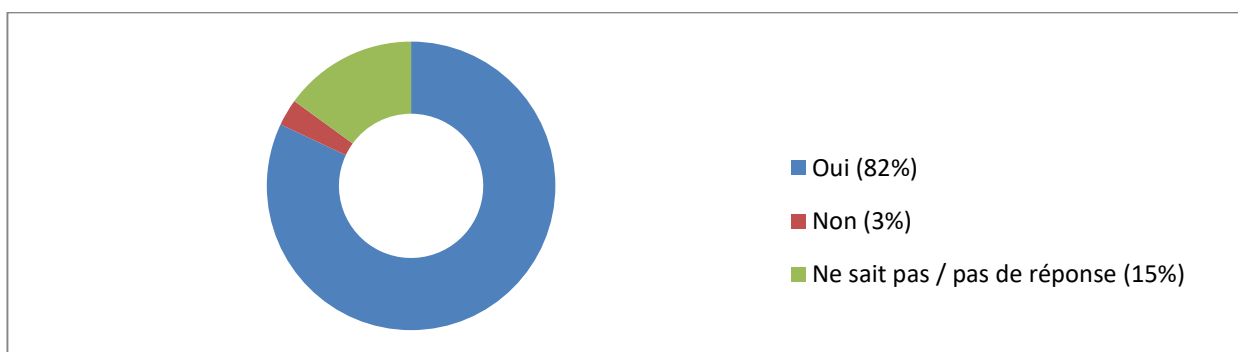
Toutes formations confondues, les gestionnaires précisent avoir plus spécifiquement apprécié :

- Le **partage d'expériences** et de **pratiques** avec les autres apprenants ;
- Les **exercices et exemples concrets** ;
- La vulgarisation de certains éléments plus complexes.

Parmi les éléments qui ont été moins appréciés figurent :

- Certains thèmes qui n'ont pas été approfondis ;
- Le manque de temps ;
- La redondance du contenu entre la 1^{re} et la 2^e journée de formation.

8- Recommandation des gestionnaires par rapport aux formations - Chaudière-Appalaches



Dans une forte majorité des cas (82%), les gestionnaires recommandent la/les formation/s à laquelle/lesquelles ils ont participé. 3% des participants ne le savent pas et 15% n'ont pas répondu à la question.

9- Éléments qui démontrent le développement des compétences des gestionnaires-Chaudière-Appalaches

- La mise en place de descriptions de postes ;
- Le développement d'une politique de gouvernance pour éclaircir les processus, les pouvoirs et les rôles de chaque membre du CA ;
- La définition d'un langage commun entre la direction et les membres du CA ;
- L'application des lois en lien avec les réalités de l'organisation ;
- La création d'un document d'accueil pour les nouveaux membres du CA ;
- La création d'un plan de relève ;
- Le recrutement de nouveaux membres pour combler les besoins identifiés ;
- La création d'un processus de plaintes ;
- La création et l'utilisation d'un plan de relève des membres du CA ;
- L'ajustement des règlements généraux : ajout de 2 nouveaux postes ;
- La révision et/ou l'adaptation de la charte comptable ;
- La présentation mensuelle au CA de l'état de nos résultats ;
- Une lecture adéquate et éclairée des termes des états financiers ;
- L'élaboration de prévisions budgétaires ;
- Le changement au niveau des postes budgétaires pour une meilleure gestion financière ;
- Un calcul plus juste des ratios ;
- Une meilleure connaissance et lecture, ainsi que le développement d'une capacité à expliquer les états financiers au CA et aux partenaires ;
- Des modifications dans le processus pour l'émission de reçu de charité ;
- La mise en place de processus divers.
- *« J'avais moins d'expérience en gestion financière, j'ai donc fait beaucoup d'apprentissages dans les formations de cette thématique. C'est maintenant à moi de continuer à être proactif pour mettre en application ce que j'ai appris. »*
- *« Étant donné ma nouvelle entrée en poste, j'étais plus en mode observation. Les formations m'ont davantage permis de comprendre mon rôle, d'avoir une meilleure vue d'ensemble de mes responsabilités et d'être sensibilisé à ce que j'ai à faire. Je n'ai pas encore mis en application de façon concrète ce que j'ai vu en formation. »*

10- Retombées pour les gestionnaires et/ou les organisations – Chaudière-Appalaches

- **Le rafraîchissement de certaines connaissances.**
- **Les échanges entre pairs et le partage d'expertises.**
- Une meilleure connaissance et application des lois.
- Le développement de nouvelles pratiques en gouvernance démocratique.
- Le fait d'être sensibilisé à l'importance de rafraîchir (actualiser et bonifier) certains outils.
- La réalisation de beaucoup de constats et de changements de pratique à effectuer pour avec une gestion plus efficace.
- La récupération des taxes grâce à une meilleure compréhension des états financiers.
- Une meilleure compréhension et utilisation des outils financiers.
- De meilleures définitions des rôles et responsabilités de la direction et des membres du CA ;
- La mobilisation et la motivation des employés au travail.
- L'impact au niveau des discussions en CA : *« Nous sommes davantage capable de mettre des mots sur des maux. »*
- Le fait d'être davantage en mesure d'offrir un meilleur soutien aux organisations membres, puisque mieux outillés.
- Une meilleure planification du budget annuel.
- La diminution du stress lié à certaines tâches : plus faciles à comprendre et effectuées.
- ***« La présence de notre président de CA a permis qu'il soit réellement sensibilisé aux défis et enjeux de notre organisation. De plus, cela lui a permis de mieux connaître son rôle et de maintenant plus s'impliquer et m'aider dans mes fonctions. »***
- ***« Cela a donné confiance au président de mon CA. Depuis la formation, il assume davantage son rôle et me supporte plus dans mon rôle de direction. »***
- *« Depuis la formation en GRH, j'ai grandement amélioré ma gestion avec les employées. Je délègue plus. »*
- *« Partage en groupe enrichissant et réconfortant : on se sent moins seul. »*
- *« Je me sens mieux outillé et organisé pour les rencontres avec le comptable : maintenant, mon comptable ne parle plus chinois. »*
- *« Suite à la formation, notre CA s'est auto-évalué. »*

11-Bilan des formations effectué par les partenaires régionaux de Chaudière-Appalaches

Forces	- Capacité d'adaptation des formateurs aux réalités de chacun des organismes et des participants dans les trois groupes ; - Flexibilité et ouverture d'esprit des formateurs face aux demandes d'adaptation du contenu par les participants ; - Bonne expérience terrain et professionnalisme des formateurs ; - Approche participative (des participants et du formateur) ; - Les objectifs de la journée clairement définis tout comme les thèmes abordés ; - Intérêt et implication dans la formation des présidents de CA ; - Excellente connaissance de la matière par les formateurs et leur capacité à amener les participants à réfléchir sur leur pratique ; - Des sujets collés sur la réalité où les gens se sentent à l'aise de partager des trucs.
« Faiblesses »	- Couvrir trop de sujets distincts afin de répondre aux besoins et demandes des participants. Conséquence : certains sujets abordés en surface et difficulté de garder l'attention de quelques participants ; - Années d'expériences variées des participants (certains 2 ans en poste, d'autres 25). Malgré la capacité du formateur à s'adapter à ces réalités, cela a occasionné chez certains participants une baisse de motivation étant donné que le sujet amené était acquis et intégré depuis bien longtemps dans leur pratique.
Défis	- Amener les participants à faire le « saut de plus » et à intégrer les acquis de la journée dans leur pratique et à rester en contact avec le formateur ; - Contrôler la multitude d'interventions des participants ; - Mobiliser des participants.
Commentaires généraux	- Formation comportant trop de matière pour le temps alloué ; - Salle et repas parfois inadéquats ; - Les formateurs sont de bons pédagogues ; - Les gens ont beaucoup apprécié la formation en GRH ; - Le climat était très convivial ; - Les gens ont apprécié le « cahier du participant » avec tous les exercices regroupés.
Améliorations générales à apporter	**Être plus concis dans le choix des sujets et développer plus les thèmes abordés** - Mieux définir le rôle des différents intervenants impliqués dans le projet ; - Mieux présenter ce qu'est un parcours professionnalisant ; - Vulgariser davantage et expliquer concrètement l'engagement que cela nécessite (démarche, exercices à faire entre les formations, accompagnement) ; - L'accompagnement devrait se faire entre les formations, et non seulement à la fin de celles-ci ; - Passer plus de temps sur la dotation de personnel, car c'est un thème costaud ayant plusieurs sujets ; - Avoir plus de temps au dîner pour échanger ; - Avoir une présentation des outils (BAO) du CSMO-ÉSAC ; - Disposition des participants dans les salles vs la grandeur des salles ; - Faire imprimer le PowerPoint pour chacun des participants afin de faciliter la prise de notes ; - Que le cahier du participant soit plus clair et qu'il soit plus facile de s'y retrouver ; - Questionnement sur le développement d'un club de gestionnaires ; - Questionnement à faire sur des formations pour des gens de différents niveaux (débutant, intermédiaire, avancé) ou par secteur (thèmes) ; - Réflexion à faire pour une formule semblable pour les intervenants et les bénévoles ; - Réflexion sur l'organisation d'une formation à Thedford Mines.

PROJET PILOTE DE SOUTIEN ET D'ACCOMPAGNEMENT DE LA FORMATION EN RÉGIONS DU CSMO-ÉSAC

BILAN DE L'ÉVALUATION DES FORMATIONS AUPRÈS DES GESTIONNAIRES
DE LA RÉGION DE LA MAURICIE



Préparé par :



En collaboration avec les partenaires régionaux de
la Mauricie ayant participé au comité d'orientation :



Le CSMO-ÉSAC tient à remercier chaleureusement toutes les personnes qui ont contribué au projet pilote. Il tient à souligner plus particulièrement l'implication des membres du **comité d'orientation** de la région de la Mauricie pour leur participation active et leur engagement envers celui-ci, soient :

Steven Hill du *Centre de formation communautaire de la Mauricie (CFCM)* ;

Lynn O'Cain, Sophie Morissette, Geneviève Dubois et Jacinthe Allard du *Pôle d'économie sociale de la Mauricie*.

Ainsi que tous les partenaires de l'économie sociale et de l'action communautaire de la région qui ont signé une entente de partenariat en lien avec ce projet pilote, soient :

- *La Corporation de développement communautaire (CDC) du Centre de la Mauricie ;*
- *La Corporation de développement communautaire (CDC) de la MRC de Maskinongé ;*
- *La Corporation de développement communautaire (CDC) des Chenaux ;*
- *La Corporation de développement communautaire (CDC) du Haut-St-Maurice ;*
- *La Corporation de développement communautaire (CDC) de Trois-Rivières ;*
- *La Table des organismes communautaire (TROC) de la Mauricie et du Centre-du-Québec ;*
- *Le Regroupement des organismes en santé mentale (ROBSM) ;*
- *Le Regroupement d'organismes de promotion pour les personnes handicapées (ROPPEH).*

Bilan complet du projet pilote et rapports régionaux disponibles en ligne au www.csmoesec.qc.ca.

* Veuillez noter que pour alléger la lecture du texte, ce dernier n'est pas féminisé et que l'acronyme ÉSAC est utilisé pour désigner les termes économie sociale et action communautaire.

© CSMO-ÉSAC, MARS 2017

L'évaluation auprès des gestionnaires de la Mauricie a été répartie de la façon suivante :

PLAN DU RAPPORT

Synthèse pour l'ensemble des gestionnaires de la Mauricie

Informations générales

- 1-** Acquisition de nouvelles connaissances
- 2-** Motivation à utiliser les apprentissages
- 3-** Mise en application des apprentissages
- 4-** Probabilités d'apport de changements de pratique suite aux formations
- 5-** Efficacité des méthodes pédagogiques
- 6-** Niveau de satisfaction par rapport aux formations
- 7-** Les éléments les plus appréciés et les moins appréciés dans le cadre des formations
- 8-** Recommandation des gestionnaires par rapport aux formations
- 9-** Éléments qui démontrent le développement des compétences des gestionnaires
- 10-** Retombées pour les gestionnaires et/ou les organisations
- 11-** Bilan des formations effectué par le Pôle d'économie sociale et les formateurs du projet pilote de la Mauricie (15 avril 2015)

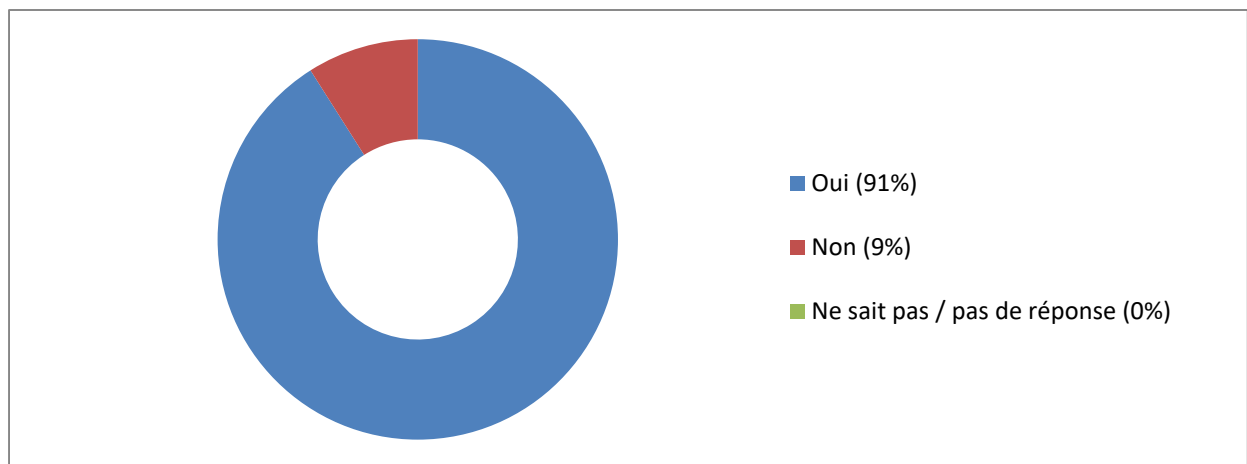
Synthèse pour l'ensemble des gestionnaires de la Mauricie

- **26** gestionnaires
- **100%** de l'économie sociale
- **91%** des gestionnaires estiment avoir acquis de nouvelles connaissances
- **83%** des gestionnaires se disent totalement motivés à utiliser leurs apprentissages dans le cadre de leur travail
- **78%** des gestionnaires disent que la formation peut leur permettre de procéder à des changements de pratique dans leur travail
- **82%** des gestionnaires estiment que la formation reçue était adaptée à leur réalité
- **82%** des gestionnaires recommandent leur formation
- **87%** de satisfaction concernant entre autres les formateurs, le déroulement et la durée des formations

Informations générales

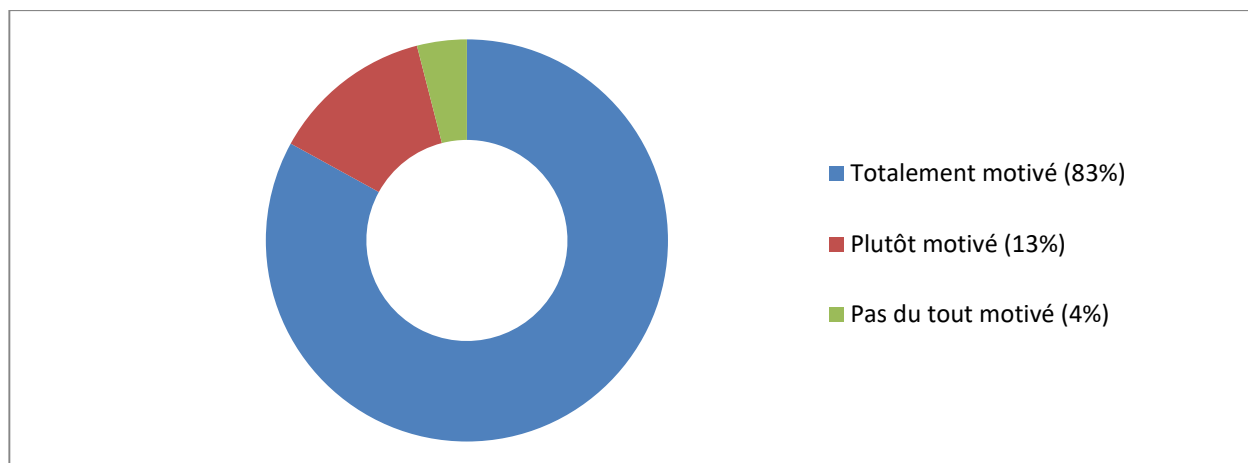
- Au total, **26 gestionnaires** se sont inscrits à l'une ou l'autre des formations offertes dans la région de la Mauricie (25 questionnaires ont été complétés).
- Les formations ont été offertes par le **Pôle d'économie sociale**.
- **Trois thèmes** de formation ont été offerts :
 - Gestion des ressources humaines (3 participants) ;
 - Gouvernance démocratique (15 participants) ;
 - Gestion financière (8 participants et un participant n'a pas complété le questionnaire).
- **100%** des gestionnaires proviennent du **secteur de l'économie sociale**.

1- Acquisition de nouvelles connaissances - Mauricie



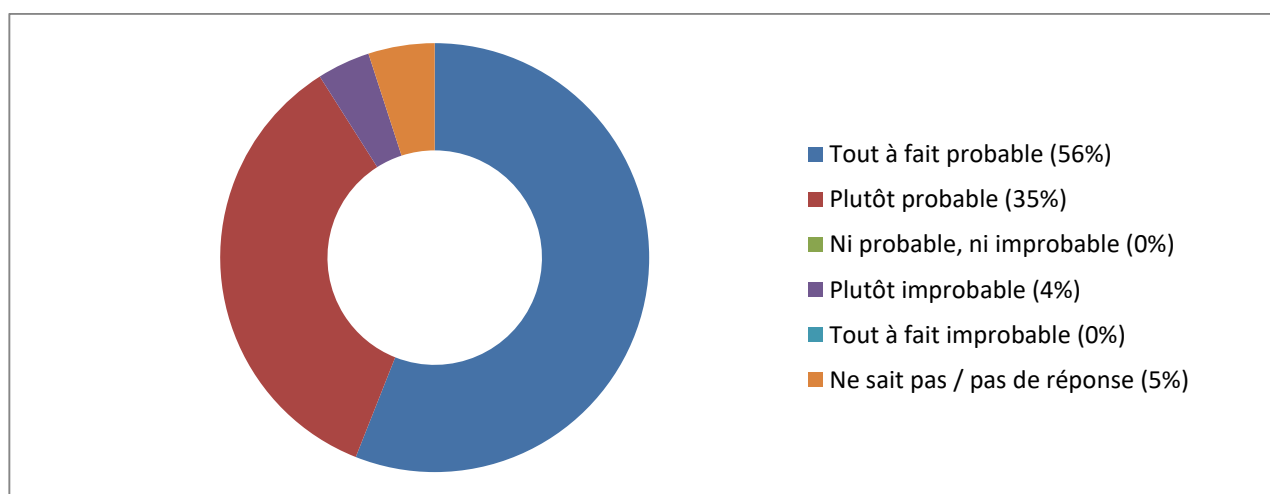
Dans la grande majorité des cas (91 %), les gestionnaires estiment que la formation leur a permis d'acquérir de nouvelles connaissances, ce qui n'est pas le cas de 9% des gestionnaires.

2- Motivation à utiliser les apprentissages - Mauricie



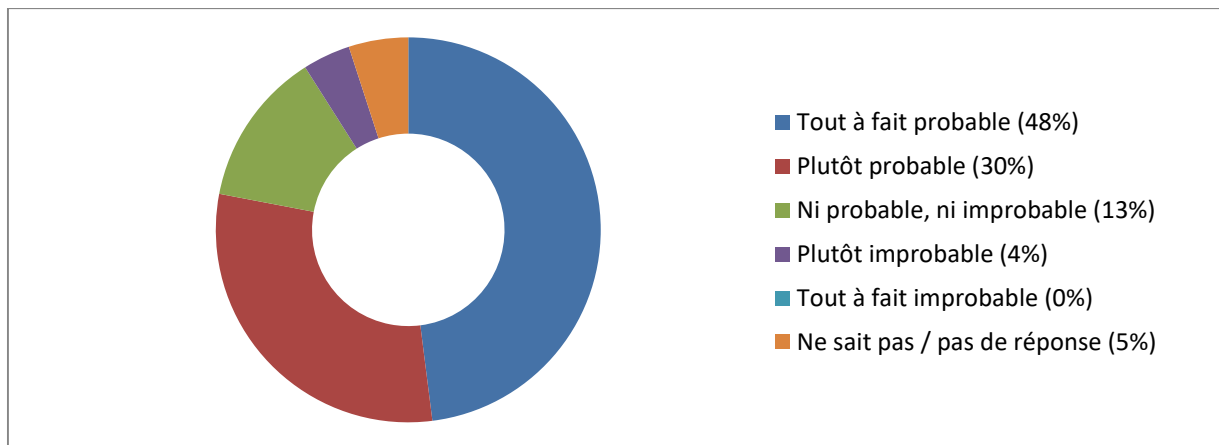
Une forte majorité (83%) des gestionnaires se disent totalement motivés à utiliser les connaissances acquises dans le cadre de cette/ces formations. Moins du quart (13 %) se disent plutôt motivés et 4 % pas du tout motivés, ce qui s'explique notamment par le manque de temps.

3- Mise en application des apprentissages - Mauricie



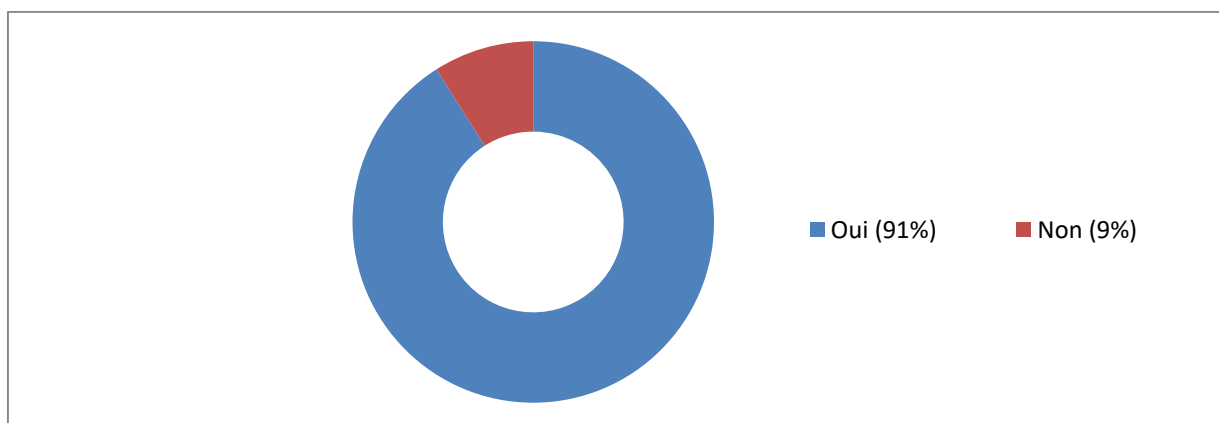
Plus de la moitié (56 %) des gestionnaires estiment qu'ils vont mettre en application les apprentissages réalisés dans le cadre de la formation dispensée par l'un ou l'autre des formateurs ayant participé au projet pilote. Plus du tiers (35%) estiment que cette mise en application est plutôt probable et 4% jugent plutôt improbable cette mise en application des apprentissages réalisés dans le cadre de la formation.
5% des participants n'ont pas répondu à la question.

4- Probabilités d'apport de changements de pratique suite aux formations - Mauricie



48% des gestionnaires estiment qu'il est tout à fait probable que les apprentissages réalisés les amènent à effectuer des changements dans le cadre de leurs pratiques professionnelles. Pour 30% des gestionnaires, ces changements de pratique semblent plutôt probables, alors que 13% estiment que ces changements de pratique ne sont ni probables, ni improbables (13%) ou plutôt improbables (4%). Le caractère trop théorique du contenu explique ce positionnement quant aux changements de pratique. 5% des participants n'ont pas répondu à la question.

5- Efficacité des méthodes pédagogiques – Mauricie

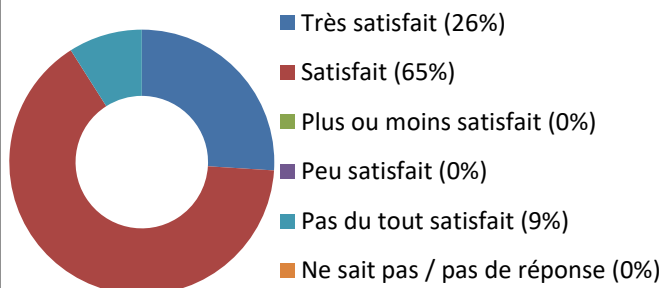


Du point de vue d'une forte majorité (91 %) des gestionnaires, les méthodes pédagogiques utilisées dans le cadre de la formation reçue étaient aidantes pour l'assimilation du contenu diffusé. Ce qui n'est pas le cas pour 9% des gestionnaires.

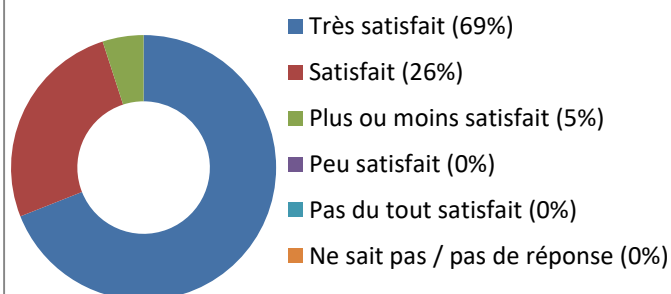
6- Niveau de satisfaction par rapport aux formations – Mauricie

MOYENNE DE SATISFACTION DE 87%

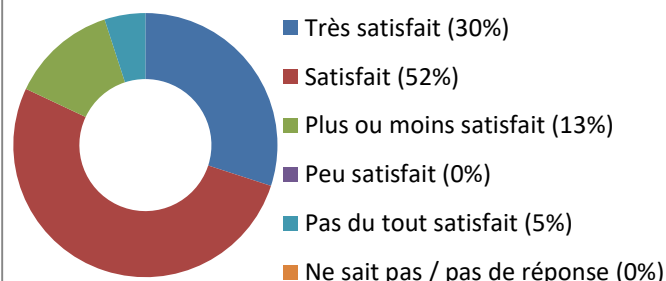
L'information reçue avant la formation



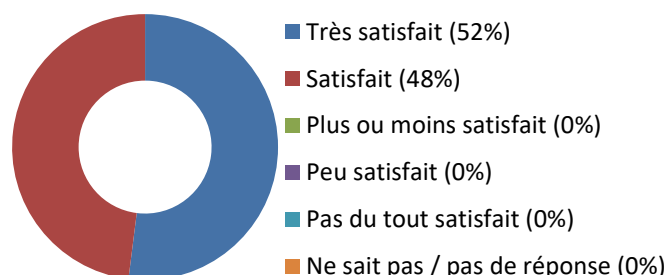
Le formateur / la formatrice



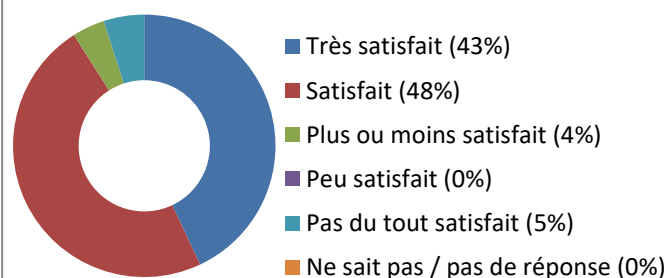
L'adaptation de la formation à la réalité de l'organisation



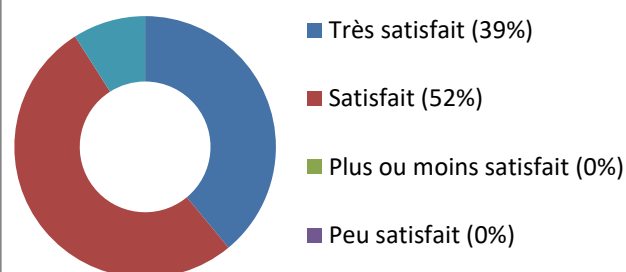
Le déroulement de la formation (suite logique des activités)



La gestion du temps de la formation



La durée de la formation



7- Éléments les plus appréciés et les moins appréciés dans le cadre des formations - Mauricie

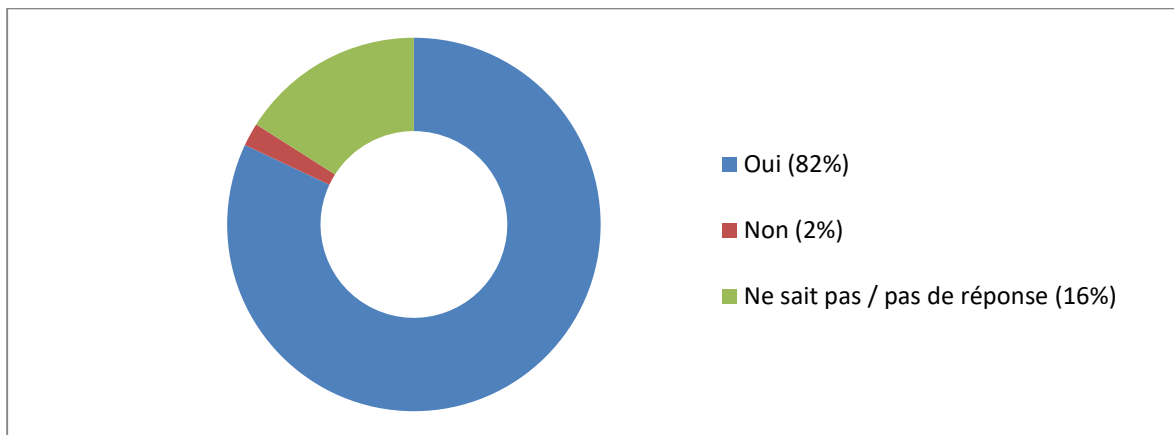
Toutes formations confondues, les gestionnaires précisent avoir plus spécifiquement apprécié :

- **Le partage d'expériences et de pratiques avec les autres apprenants ;**
- **Les exercices et exemples concrets ;**
- L'adaptation de la formation.

Parmi les éléments qui ont été moins appréciés figurent :

- Les exercices imposés par certains formateurs ;
- Trop de temps passé sur certains cas spécifiques ;
- Le manque de temps ;
- L'absence de cohérence entre le contenu des deux journées de formation ;
- La redondance entre certains thèmes de la première et de la deuxième journée ;
- La salle (trop froide, pas d'aération, air trop lourd, pas de fenêtres) ;
- L'équipement défectueux.

8- Recommandations des gestionnaires par rapport aux formations - Mauricie



Dans une très grande majorité des cas (82%), les gestionnaires recommandent la/les formation/s à laquelle/auxquelles ils ont participé. Ce qui n'est pas le cas de 2%. 16% des gestionnaires ne le savent pas et 11% n'ont pas répondu à la question.

9- Éléments qui démontrent le développement des compétences des gestionnaires

- Établissement d'une définition des rôles et responsabilités des membres du CA ;
- Pas de développement de compétences, puisque pas de problématique avec le thème (gouvernance) ;
- Calculs de ratios plus justes.

10- Retombées pour les gestionnaires et/ou les organisations

- **Les formations ont permis les échanges entre pairs.**
- Mise en place de meilleurs modes de communication.
- Diminution des tensions entre membres du conseil d'administration.
- Prise d'un réel temps d'arrêt pour analyser la situation de l'organisation.
- Meilleure compréhension du processus financier.
- Les dépenses sont mieux cernées.
- L'accès à des documents de référence pour le futur.
- *« Nous avons maintenant des personnes ressources en référence, si nécessaire. Nous avons accès à du soutien, des conseils, etc. »*
- *« Nous sommes beaucoup mieux réseautés. »*

11- Bilan des formations effectué par le Pôle d'économie sociale et les formateurs du projet pilote de la Mauricie (15 avril 2015)

Forces	- Belle synergie entre les participants ; - Participants intéressés ; - Certaines salles étaient super ; - Formateurs professionnels.
« Faiblesses »	- Salle trop petite ; - Déjeuner trop frugal.
Défis	- La formation en gouvernance a rencontré 2 défis majeurs : - Offrir une même formation à des gestionnaires et des administrateurs; - Répondre à des attentes différentes et particulières.
Commentaires généraux	- Les formateurs présents ont adhéré à la démarche de formation et il est nécessaire de croire à cette nouvelle approche pour faire la prestation de formation qui donnent quelque chose ; - Certains formateurs ont fait part du plaisir et de la pertinence d'être deux d'une même organisation pour suivre la formation. Ils ont pu se valider et discuter entre eux, ce qui favorisait le transfert des connaissances ; - Lors des formations, les formateurs ont ressenti le grand besoin des entreprises de pouvoir échanger entre elles (réseautage) ; - En RH, les gestionnaires avec plus d'années d'expérience démontraient moins le désir d'accompagnement ; - Les formateurs ont grandement apprécié le support du Pôle dans toute l'organisation et la logistique des formations. Ils n'avaient qu'à se concentrer sur leur matière.
Améliorations générales à faire	- Le diagnostic avait été demandé par le Pôle auprès des entreprises. Il serait bien que le formateur contacte et même rencontre les entreprises avant la formation pour bien comprendre leurs besoins (et être davantage en mesure d'y répondre) ; - Il serait intéressant que les formateurs discutent entre eux des différents besoins des entreprises inscrites aux formations et présentent leur plan de formation, dans le cas d'un parcours (cohorte) de formation pour une meilleure cohérence ; - Il est suggéré d'avoir moins de participants, mais que ceux-ci s'engagent davantage dans le processus ; - Pour bien mener à terme une formation en parcours professionnalisant, il faut prévoir plus que 3,5 heures de formation ; - La prise de rendez-vous pour l'accompagnement avec les entreprises doit se faire rapidement après la formation, mais pas nécessairement la journée même de la formation ; - Prévoir plus de temps pour l'accompagnement ; - Prévoir plus de temps pour se pencher collectivement sur des solutions ; - Réfléchir sur l'organisation de formation pour les COOP seulement ; - Prévoir des formations semblables pour les membres des conseils d'administration ; - Réflexions à faire sur les incitatifs à développer afin que les participants remplissent le diagnostic (si celui-ci n'est pas complété, le participant ne peut pas assister à la formation ?) ; - Questionnement sur le fait d'offrir des formations pour différents niveaux (débutant, intermédiaire, avancé) ; - Réflexion sur le fait de réaliser le diagnostic au téléphone pour mieux connaître les participants (30 minutes d'entretien téléphonique).

ANNEXE 1 : MODÈLE TYPE D'UNE ENTENTE DE PARTENARIAT



Logo du partenaire signataire à l'entente

Entente de partenariat sur le projet de développement de formations de formateurs dans les régions du Québec

Entre

Le Comité sectoriel de l'économie sociale et de l'action communautaire (CSMO-ÉSAC)

&

Le Nom de l'organisation signataire à l'entente

Novembre 2013 à novembre 2015

1. MISE EN CONTEXTE

Le projet de soutien et d'accompagnement de la formation en régions du CSMO-ÉSAC vise essentiellement à soutenir le développement des compétences des gestionnaires dans les organisations du secteur d'emploi de l'action communautaire et de l'économie sociale. Pour ce faire, une formation des formateurs sera offerte. Cette formation comportera un volet d'accompagnement et sera entre autres structurée autour des boîtes à outils développées au CSMO-ÉSAC (Gouvernance démocratique, Gestion des ressources humaines et Gestion financière). Les formateurs régionaux étant davantage outillés pourront à leur tour faire la prestation de formations adaptées aux besoins des gestionnaires du secteur.

Le projet de soutien à la formation et d'accompagnement se déclinera donc en quatre phases de développement qui sont les suivantes : 1_état de la situation ; 2_implantation des projets pilote (mise à jour des boîtes à outils en prévision des formations, prestations de formations des formateurs et prestations de formations des gestionnaires) ; 3_évaluation ; 4_transférabilité et pérennité du projet.

Le CSMO-ÉSAC est en cours de réalisation de la phase 2 du projet, soit le travail portant sur la mise à jour des boîtes à outils et entamera bientôt la prestation de formations des formateurs sous forme de projets pilotes dans les régions ciblées. Pour ce faire, le CSMO-ÉSAC nécessite l'appui et la collaboration de partenaires sur les territoires pilotes.

L'organisation x, ainsi que les autres organismes de formation de la région y ont été identifiés comme partenaires pour le secteur de l'action communautaire dans ce projet. Ces partenaires se sont entendus pour nommer un représentant des partenaires de l'action communautaire de la région y au comité d'orientation.

Par ce protocole, le CSMO-ÉSAC souhaite donc clarifier les rôles et les responsabilités de chacun, et ce, pour établir les conditions optimales à la bonne réalisation du projet.

2. OBJET DE L'ENTENTE

Considérant que le CSMO-ÉSAC vise à assurer le développement de la main-d'œuvre et de l'emploi du secteur de l'action communautaire et de l'économie sociale et ce, notamment, par l'élaboration de stratégies d'action et de formation continue ;

Considérant que le CSMO-ÉSAC travaille étroitement avec ses partenaires sur l'ensemble de ses dossiers, et ce, tant en action communautaire qu'en économie sociale ;

Considérant que le CSMO-ÉSAC a travaillé en partenariat avec des centres de formation nationaux et autres organisations du secteur pour la réalisation des boîtes à outils ;

Considérant que le CSMO-ÉSAC souhaite collaborer avec des partenaires qui ont de l'intérêt et de l'expérience dans le secteur de la formation de la région y ;

Considérant que l'objectif du projet pilote est de soutenir la formation en région et de former des formateurs, déjà présents sur les territoires, concernant le développement et l'accompagnement des compétences des gestionnaires en action communautaire et en économie sociale, et ce, autour des contenus des boîtes à outils du CSMO-ÉSAC ;

Considérant que l'identification des formateurs sera primordiale dans ce projet et que, pour ce faire, des partenariats forts devront s'établir entre les parties de cette entente, mais également régionalement, entre les acteurs de la formation ;

Considérant que le CSMO-ÉSAC mettra en place un comité d'orientation qui aura comme rôle et responsabilité de voir aux dynamiques de partenariats et de financement ainsi qu'au contenu et au format de la formation des formateurs afin qu'elles correspondent aux besoins des organisations de l'action communautaire et de l'économie sociale, région par région.

Les parties conviennent de ce qui suit :

3. PARTENARIAT

A. Dans la région y, les partenaires de l'action communautaires sont les suivants :

- La Corporation de développement communautaire x (CDC)
- Le Centre de formation x
- La Table des regroupements des organismes communautaires x (TROC)
- Le Centre d'action bénévole x (CAB)
- Le Regroupement d'organismes x

B. Dans la région y, les partenaires ont décidé de nommer x, de l'organisation y comme étant la personne représentante de l'action communautaire au comité d'orientation.

3.1 La signature de cette entente devra être accompagnée d'une résolution du conseil d'administration de l'organisation y approuvant ce protocole de partenariat.

3.2 De manière générale, toutes les parties impliquées s'entendent pour travailler avec transparence et diligence pour les besoins s'inscrivant en lien avec le projet sur lequel porte l'entente.

3.3 Le représentant nommé par les partenaires s'engage à participer au comité d'orientation du projet et à faire les efforts nécessaires pour dégager des disponibilités (4 rencontres maximum) afin que le projet puisse se réaliser dans des délais tel qu'entendu entre les partenaires. À moins de force majeure, les parties s'engagent à ce que cette personne soit la même tout au long de l'année. Si la personne représentante ne peut assister à une rencontre du comité, les partenaires de la région devront nommer une personne remplaçante.

- 3.4** Le comité d'orientation du projet aura comme principaux rôles et responsabilités de déterminer le profil des formateurs, de voir à ce que le contenu et le format de la formation des formateurs correspondent aux besoins des organisations de l'action communautaire et de l'économie sociale, d'évaluer la qualité de la formation et les effets du projet dans les régions. De plus, il aura à mettre de l'avant des propositions concernant le financement et la pérennisation du projet dans les régions.
- 3.5** Le comité d'orientation sera composé du noyau permanent suivant : un représentant du milieu communautaire nommé par les partenaires de chaque région pilote, un représentant par pôle régional d'économie sociale de chaque région pilote et une personne ressource du CSMO-ÉSAC. À l'occasion et selon les étapes d'avancement du projet, pourront se joindre au comité un professionnel de l'andragogie et des représentants des centres de formation nationaux partenaires du CSMO-ÉSAC dans le développement des boîtes à outils.
- 3.6** Le CSMO-ÉSAC sera responsable de la coordination et de l'animation des rencontres du comité d'orientation de manière à ce que l'ensemble des participants y contribuent au maximum.
- 3.7** Les partenaires indiqueront la source de tout contenu provenant de l'une ou l'autre des boîtes à outils et ce, de la façon suivante :
- Boîte à outils en gestion des ressources humaines : Une initiative du CSMO-ÉSAC, avec la collaboration du Centre St-Pierre.
 - Boîte à outils en gouvernance démocratique : Une réalisation du CSMO-ÉSAC, conçue avec le Centre de formation populaire, le Centre St-Pierre et Relais Femmes.
 - Boîte(s) à outils en gestion financière : Une réalisation du CSMO-ÉSAC, avec le Chantier de l'économie sociale et la Fiducie du Chantier de l'économie sociale.
- 3.8** Après discussion avec le CSMO-ÉSAC, les partenaires régionaux peuvent se soustraire à la présente entente, sans perte ni compensation. Les motifs du retrait seront indiqués par écrit au CSMO-ÉSAC.

4.PROCESSUS DU CHOIX DES FORMATEURS

- 4.1** Le CSMO-ÉSAC considère que la qualité et le professionnalisme des formateurs choisis est un facteur d'une importance capitale pour le succès de ce projet.
- 4.2** Le CSMO-ÉSAC s'appuiera sur les régions pour s'assurer de la qualité et du professionnalisme des formateurs choisis.
- 4.3** Les formateurs qui participeront au projet seront des pédagogues reconnus par le milieu, experts de contenu et correspondront au profil établi par le comité d'orientation du projet.
- 4.4** Conformément aux décisions prises au comité d'orientation du projet, l'identification et la sélection des formateurs seront sous la responsabilité des partenaires de l'action communautaire et du Pôle régional d'économie sociale, qui sont à même régionalement de connaître les ressources sur leurs territoires. Les partenaires régionaux de la formation s'engagent à collaborer avec leur représentant au comité d'orientation, afin de contribuer au choix des formateurs.
- 4.5** Au moment de la prestation des formations de formateurs en région, les partenaires de l'action communautaire et le Pôle d'économie sociale de la région y, s'engagent à contribuer au processus d'évaluation post-formation et à transmettre les informations au CSMO-ÉSAC, et ce, dans le but de réajuster certains éléments du projet s'il y a lieu. Le même processus est souhaité concernant la prestation des formations auprès des gestionnaires.

- 4.6** Dans l'éventualité où une organisation du secteur d'emploi de l'action communautaire et/ou de l'économie sociale (qu'elle soit régionale ou nationale) offrant de la formation est établie dans la région, le CSMO-ÉSAC souhaite que celle-ci soit considérée pour la prestation des formations, et ce, lorsqu'elle dispose de formateurs correspondant au profil établi au comité d'orientation.

5. COLLABORATION QUANT À LA TRANSMISSION D'INFORMATIONS ET LA DIFFUSION DU PROJET

- 5.1** Le CSMO-ÉSAC transmettra au représentant du comité d'orientation toute information nécessaire à la bonne compréhension, à la diffusion du projet et aux avancements du comité d'orientation. Le représentant des partenaires communautaires s'engage à faire de même auprès du CSMO-ÉSAC et des autres partenaires communautaires de sa région.
- 5.2** Le représentant régional s'engage à informer le CSMO-ÉSAC des dynamiques régionales particulières nécessaires au bon déroulement du projet, des préoccupations et des questionnements dont les partenaires régionaux lui font part, et ce, de manière transparente et partenariale ;
- 5.3** Les partenaires régionaux, en collaboration avec le Pôle de l'économie sociale de la région, s'engagent à diffuser l'information sur le projet auprès des formateurs qu'ils auront sélectionnés.
- 5.4** L'organisation x s'engage à utiliser l'image et les documents promotionnels du CSMO-ÉSAC (incluant les logos) pour la diffusion du projet.

6. LE FINANCEMENT

- 6.1** **A.** La mise à jour des boîtes à outils (*Gouvernance démocratique, Gestion des ressources humaines et Gestion financière*) est sous la responsabilité du CSMO-ÉSAC.
- B.** L'implantation des projets pilotes en régions, volet formation des formateurs est sous la responsabilité du CSMO-ÉSAC.
- C.** Les frais de déplacement, de repas et d'hébergement, s'il y a lieu, pour les réunions du comité d'orientation seront assumés par le CSMO-ÉSAC.
- * A, B et C sont possibles grâce au financement provenant du Fonds de développement et de reconnaissance des compétences (FDRCMO) de la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT). Dans ce contexte, le CSMO-ÉSAC s'engage à respecter les critères de ce bailleur de fonds.

Directrice générale du CSMO-ÉSAC

Directeur général/ Coordonnateur de
l'organisation x

ANNEXE 2 : LISTE DES PARTENAIRES SIGNATAIRES DES ENTENTES DANS CHAQUE RÉGION

ABITIBI-TÉMISCAMINGUE

Pôle d'économie sociale de l'Abitibi-Témiscamingue
QUINTET :
• La Concertation régionale des organismes communautaires de l'Abitibi-Témiscamingue (CROC-AT) • Le Centre d'Animation, de Formation et d'Accompagnement (CAFA) • Le Regroupement des femmes de l'Abitibi-Témiscamingue (RFAT) • Le Regroupement des associations de personnes handicapées de l'Abitibi-Témiscamingue (RAPHAT) • Le Regroupement d'éducation populaire de l'Abitibi-Témiscamingue (RÉPAT) • La Table de concertation des organismes communautaires et alternatifs en santé mentale de l'Abitibi-Témiscamingue (TCROCASMAT)

MAURICIE

Pôle d'économie sociale de la Mauricie
CDC du Centre de la Mauricie
CDC de la MRC De Maskinongé
CDC des Chenaux
CDC du Haut-St-Maurice
CDC de Trois-Rivières
Centre de formation communautaire de la Mauricie (CFCM)
Regroupement des organismes en santé mentale (ROBSM)
Regroupement d'organismes de promotion pour les personnes handicapées (ROPPEH)
Table régionale des organismes communautaires de la Mauricie (TROCM)

CHAUDIÈRE-APPALACHES

Table régionale d'économie sociale de Chaudière-Appalaches (TRESCA)
CDC Beauce-Etchemins
CDC Bellechasse
CDC de Lévis
CDC de Lotbinière
CDC d'ICI Montmagny
CAB Bellechasse-Lévis-Lotbinière

CENTRE-DU-QUÉBEC

Pôle d'économie sociale du Centre-du-Québec
CDC de Nicolet-Yamaska
CDC de l'Érable
CDC de la MRC de Bécancour
CDC de Drummond
TROC (Renaud Beaudry)

CAPITALE-NATIONALE

Pôle de l'économie sociale de la Capitale-Nationale
CDC De Beauport
CDC du Grand Charlesbourg
CDC de la Côte-de-Beaupré
CAB de Québec

ANNEXE 3 : PROFIL DES FORMATEURS RÉGIONAUX ÉTABLI PAR LE COMITÉ D'ORIENTATION

Profil du formateur recherché

La formation de formateurs s'adresse aux deux types de formateurs suivants :

1.D'abord, le profil privilégié consiste en un expert de contenu, qui connaît les particularités des entreprises de l'économie sociale et de l'action communautaire et qui est familier avec l'accompagnement et le développement de compétences (ex. : gestionnaires, retraité, etc.).

2.Ensuite, dans le cas où le formateur n'a pas de spécificité en économie sociale et/ou en action communautaire, mais possède une forte expertise de contenus divers, celui-ci, s'il est reconnu par le secteur et qu'il est prêt à s'engager dans une démarche d'accompagnement du développement de compétences chez des professionnels œuvrant au sein d'organisation de l'économie sociale et de l'action communautaire, serait accepté (ex. : consultant privé, formateurs pour le milieu scolaire (commission scolaire), etc.).

Critères de sélection des formateurs en région

- Avoir des connaissances ou un intérêt marqué pour le secteur de l'économie sociale et/ou des organisations communautaires ;
- Être en mesure de développer un contenu de formation à transmettre aux gestionnaires (ex. : coordination d'une équipe de travail, lecture et compréhension des états financiers, rôles et responsabilités des administrateurs) ;
- Connaître les principes d'andragogie ;
- Être reconnu dans la région visée ;
- Vouloir s'engager dans une formation de 2 jours et bénéficier d'un accompagnement d'une durée de 2 heures.

ANNEXE 4 : LISTE DES FORMATEURS FORMÉS¹⁸

Capitale-Nationale	
Francine	Barbeau
Corinne	Béguerie
Louis	Dion
Éric	Lamirande
Corine	Markey
Steve	Richard
Luc	Samama
Chantal	Jacques-Gagnon
Rémy-Noël	Poulin
Thierry	Jacquemin
Abitibi-Témiscamingue	
Dominique	Jolette
Nancy	Aubé
Lucie	Poulin
Valérie	Jacob
Isabelle	D'Amours
Ginette	Mercier
	Godard
Mauricie	
Claude	Bégin
Éric	Martineau
Annie	Saulnier
Irène	Hamel
Jean-Claude	Landry
Steve	Leblanc
Steven	Hill
Centre-du-Québec	
Marie-Ève	Desnoyers
Mariette	Ramsay
Anne	Dussault
Alexandre	Ollive
Marie-Line	Audet
Chantal	Tardif
Isabelle	Brunelle
Chaudière-Appalaches	
Robert	Caron
Serge	Duclos
Jean-François	Morency

¹⁸ Cette liste exclut les personnes qui se sont désistées du projet.

ANNEXE 5 : EXEMPLES D'OFFRE DE FORMATIONS RÉGIONALES



EN PARTENARIAT AVEC



PROGRAMME DE FORMATION INTER-CDC

Une innovation en matière de formation continue !

La CDC du Grand Charlesbourg et la CDC de Beauport, en partenariat avec le Centre Local d'Emploi de Charlesbourg et de Beauport, vous offrent un programme de formation inter-CDC. Vous pourrez vous inscrire aux formations offertes dans l'une ou l'autre des CDC selon vos intérêts. Les inscriptions se feront directement à la CDC qui organisera la formation de votre choix. Un formulaire d'inscription sera acheminé pour chacune des formations.

Frais de formation 45 \$ pour les membres
60 \$ pour les non-membres
Frais de repas 15 \$

Planification stratégique

Vous désirez entreprendre une planification stratégique? Cet atelier vous aide à bien vous préparer avant d'entreprendre cet exercice. Apprenez tout ce que vous devez savoir avant de vous lancer dans cette aventure: la planification de la démarche, les étapes à franchir, les outils à votre portée, les obstacles et les conditions qui facilitent le processus.

30 octobre 2015
Date limite d'inscription: 23 octobre 2015
Formatrice: Karine Joly
Centre St-Pierre
Endroit: CLE de Charlesbourg
8000 boul. Henri-Bourassa, 2^{ème} étage



Évaluation du personnel

Plus qu'une procédure, l'évaluation du personnel est une occasion privilégiée d'échange. Comment rendre cette démarche stimulante et faire en sorte que la motivation soit au rendez-vous? Apprenez à élaborer une démarche d'évaluation ou à lui donner un second souffle pour vivre un processus mobilisant en concordance avec les valeurs, la structure et le fonctionnement de votre organisme.

26 novembre 2015
Date limite d'inscription: 11 novembre 2015
Formatrice: Karine Joly
Centre St-Pierre
Endroit: CLE de Beauport
773, avenue Royale, Beauport



Motivation d'une équipe

Comment orienter les énergies vers l'atteinte des objectifs pour un rendement optimal? Comment maintenir un climat facilitant les relations de travail et un bon esprit d'équipe? Cette formation permet de développer des habiletés pour relever ces défis. Elle permet aussi de comprendre le phénomène de motivation, d'identifier des moyens de susciter la participation et d'améliorer l'efficacité d'une équipe de travail.

8 décembre 2015
Date limite d'inscription: 1 décembre 2015
Formatrice: Martine Sauvageau
Centre St-Pierre
Endroit: CLE de Charlesbourg
8000 boul. Henri-Bourassa, 2^{ème} étage



Gestion des conflits

Cette formation vous permettra de mieux connaître la nature et les aspects psychologiques du conflit, afin de développer diverses méthodes pour les gérer. Vous serez plus en mesure de faire face aux conflits de toutes sortes pouvant survenir dans votre organisation. Puisque les conflits sont inhérents à l'évolution de tout organisme, vaut mieux être outillé!

28 janvier 2016
Date limite d'inscription: 20 janvier 2016
Formateur: Louis Dion
Conseiller en gestion des affaires
Endroit: CLE de Beauport
773, avenue Royale, Beauport



Le climat de travail

L'objectif de cette formation est de sensibiliser les participants aux obligations en matière de climat de travail, harcèlement psychologique et du civisme, et ce pour les aider à prévenir les situations d'incivilité. De plus, la formation proposée les outillera pour qu'ils puissent agir efficacement dans des situations conflictuelles dans leurs équipes de travail.

24 février 2016
Date limite d'inscription: 17 février 2016
Formateur: Gilles Demers
GDCF Inc.
Endroit: CLE de Charlesbourg
8000 boul. Henri-Bourassa, 2^{ème} étage



Comprendre et analyser la santé financière de mon organisme

Vous rêvez de déchiffrer les états financiers de votre organisme sans vous casser la tête? Cette formation vous permettra de mieux comprendre l'utilité de vos états financiers et plusieurs éléments de base de la comptabilité. Vous pourrez procéder à l'analyse financière de votre organisme et ainsi porter un jugement sur sa santé financière.

24 mars 2016
Date limite d'inscription: 17 mars 2016
Formateur: Louis Dion
Conseiller en gestion des affaires
Endroit: CLE de Beauport
773, avenue Royale, Beauport





Offre **exclusive** de **3 formations** avec accompagnement!

Le Pôle d'économie sociale de la Mauricie tient 3 formations offertes aux gestionnaires d'entreprises d'économie sociale. Vivez une formation différente axée sur un parcours professionnalisant en plus de bénéficier d'un **accompagnement personnalisé de 2 heures** suite à la formation!

Ressources humaines

« Accueil et intégration adaptés à mon entreprise »

Par Irène Hamel et Annie Saulnier

Thèmes abordés :

- Les 4 étapes de l'accueil et de l'intégration
- Présentation d'outils pour la mise en place de son propre processus d'accueil et d'intégration

Date : Mercredi 21 janvier 2015

Heure : 8h30 à 12h

Lieu : Pôle d'économie sociale
3450, boul. Gene-H-Kruger,
bureau 225, Trois-Rivières

Coût : 20\$ (+ taxes)

Petit déjeuner offert

Gouvernance

Par Jean-Claude Landry

Thèmes abordés :

- Stimuler la vie associative et la participation des membres
- Rôle d'interface de la direction entre les membres, le CA, l'équipe de travail et le milieu

** Contenu sera adapté selon vos besoins mentionnés avant la formation.

Date : Jeudi 29 janvier 2015

Heure : 8h30 à 12h

Lieu : Immeuble multi-services
44 chemin Rivière-à-Veillet,
Ste-Geneviève-de-Batiscan

Coût : 20\$ (+ taxes)

Petit déjeuner offert

Finances

Par Claude Bégin

Thèmes abordés :

- Établir le prix de revient
- Outils de gestion par le prix de revient de tous les jours

Date : Jeudi 5 février 2015

Heure : 8h30 à 12h

Lieu : Centre d'entrepreneuriat
1250 Avenue de la Station, Shawinigan

Coût : 20\$ (+ taxes)

Petit déjeuner offert

Participez à 1, 2 ou 3 formations!

Places limitées à 10 personnes par formation, faites vite!

Veuillez confirmer votre présence à jacinthe@esmauricie.ca au plus tard le 12 janvier 2015, 15h. Indiquez la ou les formations retenues. Pour plus de renseignements, contactez Jacinthe Allard au Pôle d'économie sociale Mauricie au 819-697-0983.

Cette offre de formation s'inscrit dans le cadre d'un projet pilote coordonné par le CSMO-ESAC (Comité sectoriel de main-d'œuvre économie sociale et action communautaire)



PLAN DE FORMATION

ÉCONOMIE SOCIALE 2016-2017

Vous êtes à la **direction** d'une entreprise d'économie sociale ?

- Soit un **OBNL** (à vocation économique ou avec un volet économique), une **COOPÉRATIVE** (solidarité, consommateurs, producteurs, travailleurs, travailleurs/Coop actionnaire) ou une **MUTUELLE**;
- Qui assure la **vente de biens ou de services** au bénéfice de la collectivité ou de ses membres;
- Dans des **secteurs variés** : loisirs, tourisme, arts, culture, commerce de détail, services aux personnes (services de garde, aide à domicile, services funéraires, assurances), environnement, agroalimentaire, habitation, médias, santé, transport, manufacturier, immobilier...

Vous recherchez de la **formation adaptée aux réalités** qu'apporte votre type d'entreprise ?

Vous recherchez une **formation pratique et transférable** à votre quotidien ?

CE QUI SUIT POURRAIT FORTEMENT VOUS INTÉRESSER !

Le **Pôle d'économie sociale du Centre-du-Québec** vous offre:

- o Diverses formations selon les besoins identifiés par sondage;
- o Des formations qui incluent un prédiagnostic en entreprise (afin de déterminer les réels besoins liés à chaque thématique de formation);
- o Des formations de groupe de 10 à 12 gestionnaires pour privilégier le partage entre pairs;
- o Un accompagnement post-formation dans votre organisation pour une application optimale et adaptée à votre entreprise.

**ÇA VOUS INTÉRESSE? RÉSERVEZ VOTRE PLACE !
INDIQUEZ VOS CHOIX AU PÔLE D'ÉCONOMIE SOCIALE !**

Pour nous contacter :

CP 24, Nicolet (Québec) J3T 1A1 – 1-819-692-6061 – pole_es@centre-du-quebec.qc.ca

CETTE OFFRE DE FORMATIONS EST RENDUE POSSIBLE GRÂCE À LA PARTICIPATION FINANCIÈRE :

PLAN DE FORMATIONS - ÉCONOMIE SOCIALE 2016-2017 - PRÉINSCRIPTION



Recruter le meilleur employé... pour mon entreprise

- 1 heure de diagnostic en entreprise (novembre/décembre)
- 3 heures de formation en groupe (janvier)
- 2 heures d'accompagnement post-formation (février/mars)

300 \$



Intégrer un employé... et comment le retenir

- 1 heure de diagnostic en entreprise (novembre/décembre)
- 3 heures de formation en groupe (janvier)
- 2 heures d'accompagnement post-formation (février/mars)

300 \$



Évaluer mon employé et le motiver

- 1 heure de diagnostic en entreprise (novembre/décembre)
- 3 heures de formation en groupe (janvier)
- 2 heures d'accompagnement post-formation (février/mars)

300 \$



Pas de chicane dans ma cabane

- 1 heure de diagnostic en entreprise (novembre/décembre)
- 3 heures de formation en groupe (janvier)
- 2 heures d'accompagnement post-formation (février/mars)

300 \$



Gestion des ressources humaines pour PME

○ **Volet 1 : Fonctions essentielles de la GRH (3 heures)**

○ **Volet 2 : Développement organisationnel (7 heures)**

- 1,5 heure de diagnostic en entreprise (novembre/décembre)
- 12 heures de formation en groupe (12 personnes – janvier/février)
- 3 heures d'accompagnement post-formation (février/mars)

525 \$



Marketing promotionnel pour petites entreprises

○ **Volet 1 : Être vu et connu de mes clients potentiels (3 heures)**

○ **Volet 2 : Mieux connaître ma clientèle cible (3 heures)**

○ **Volet 3 : Publicité Facebook et Google pour petites entreprises (6 heures)**

- 1,5 heure en prédiagnostic en entreprise (novembre/décembre)
- 12 heures de formation en groupe (12 personnes – janvier/février)
- 3 heures de coaching personnalisé (février/mars)

525 \$



Atelier « Cap vers le numérique »

Cet atelier participatif cible les entreprises qui :

- S'intéressent au numérique, que ce soit dans la gestion de leurs opérations, la relation avec leurs clientèles et partenaires ou dans la prestation de leurs services ;
- Estiment que le numérique représente des occasions réelles pour améliorer l'efficacité de leur équipe ou diversifier la façon d'offrir leurs services et produits, mais ne savent pas par où commencer ;
- 3 heures

Gratuit (financé dans le cadre du programme PME 2.0 du MESI)

***Il est à noter que le prix de certaines formations pourrait être revu à la baisse selon le nombre d'inscriptions.**

Lieu de formation privilégié	
Nom du / des participants (es)	
Entreprise	
Adresse	
Téléphone	
Courriel	

Pour en savoir plus sur le Pôle
d'économie sociale du Centre-du-Québec,
visitez notre page Web au
www.economiesocialecentreduquebec.com



Suivez-nous !

Offre de formation pour les gestionnaires de l'économie sociale et de l'action communautaire

La TRÉSCA et les Corporations de développement communautaire (CDC) de Chaudière-Appalaches, proposent une offre de formations adaptées aux besoins et réalités des gestionnaires d'entreprises d'économie sociale et d'organismes communautaires.

L'approche proposée est un « parcours professionnalisant » comprenant **sept formations en groupe, de 6 heures chacune**, sur trois thèmes soit : la gouvernance démocratique, la gestion des ressources humaines et la gestion des ressources financières, le tout **accompagné de 4,5 heures de coaching individualisé** permettant d'assurer le transfert des compétences et de leur mise en application par les gestionnaires dans leur organisation.

Formateurs

Les formations sont dispensées par des formateurs qui ont reçu plus de 15 heures de formation organisée par le Comité sectoriel de main-d'œuvre - Économie sociale et Action communautaire (CSMO-ÉSAC). Les formateurs ont bonifié et consolidé leur pratique professionnelle afin d'offrir des formations adaptées aux besoins des gestionnaires du secteur de l'économie sociale et de l'action communautaire. Ils ont reçu un accompagnement de Mme Isabelle Saint-Pierre, formatrice chevronnée en transfert de compétences.

Notions abordées :

Gouvernance démocratique

- Aspects juridiques
- Rôles et responsabilités de l'assemblée générale, du conseil d'administration, du président et du gestionnaire
- Politiques de gestion
- Relève

Gestion des ressources humaines

- Droit du travail
- La communication
- L'évaluation du personnel vs le plan d'action de l'entreprise
- Le leadership, la mobilisation, la responsabilité, l'autorité

Gestion des ressources financières

- La recherche de financement
- La planification du budget
- La gestion par projet
- La mise à niveau des outils de gestion
- Le bilan social
- Le tableau de bord

Présenté par :



Avec la collaboration de :



Offre de formation pour les gestionnaires de l'économie sociale et de l'action communautaire

Calendrier 2015 des formations de groupe

 Serge Duclos	Prise d'information préalable auprès des gestionnaires pour le thème «GOUVERNANCE»			
		BEAUCE	ST-NICOLAS	(à confirmer) MONTMAGNY
	GOUVERNANCE 1	6 Février	13 Février	20 Février
	GOUVERNANCE 2 Le gestionnaire est accompagné d'un administrateur	7 Mars	14 Mars	21 Mars
Suivi individualisé* pour le thème Gouvernance Évaluation				

 Robert Caron	Prise d'information préalable auprès des gestionnaires pour le thème «Gestion des ressources humaines»			
		BEAUCE	ST-NICOLAS	(à confirmer) MONTMAGNY
	GESTION DES RESSOURCES HUMAINES 1	9 Avril	17 Avril	24 Avril
	GESTION DES RESSOURCES HUMAINES 2	1 Mai	8 Mai	29 Mai
Suivi individualisé* pour le thème Gestion des ressources humaines Évaluation				

 Jean-François Morency	Prise d'information préalable auprès des gestionnaires pour le thème «Gestion financière»			
		BEAUCE	ST-NICOLAS	(à confirmer) MONTMAGNY
	GESTION FINANCIÈRE 1	23 Septembre	24 Septembre	25 Septembre
	GESTION FINANCIÈRE 2	15 Octobre	23 Octobre	30 Octobre
	GESTION FINANCIÈRE 3	12 Novembre	20 Novembre	27 Novembre
Suivi individualisé* pour le thème Gestion financière Évaluation				

*Les dates des suivis individualisés sont déterminées entre vous et le formateur

Retournez le formulaire complété accompagné d'un chèque avant le 28 novembre 2014.

Nom: _____ Prénom: _____

Organisation: _____

Adresse: _____ Ville: _____ Code postal: _____

Téléphone: _____ Courriel: _____

Lieu préféré : ☐ Beauce ☐ Saint-Nicolas ☐ Montmagny

Les 3 thèmes : ☐ 450\$ (membre) ☐ 500\$ (non membre) – Possibilité d'amortir le coût sur 2 années financières.

Un seul thème :

Gouvernance démocratique ☐ 200\$ (membre) ☐ 240\$ (non membre)

Gestion des ressources humaines ☐ 200\$ (membre) ☐ 240\$ (non membre)

Gestion des ressources financières ☐ 300\$ (membre) ☐ 340\$ (non membre)

Paiement par chèque seulement à l'attention de la Table régionale d'économie sociale de Chaudière-Appalaches (TRÉSCA)
6150, rue Saint-Georges, bureau 304, Lévis (Québec) G6V 4J8. **Pour information :** Céline Bernier, 418 603-2546 ou cbernier@tresca.ca ou Guylaine Aubin, 418 883-1587, poste 202 ou cdbcellechasse@globetrotter.net

ANNEXE 6 : EXEMPLES D'OUTILS D'AIDE À LA TÂCHE

A. PLANIFICATION GLOBALE DU PARCOURS PROFESSIONNALISANT – MOTS CLEFS

Parcours professionnalisant : approche de formation qui vise le développement de compétences – qui vise le développement des capacités à agir en situation réelle de travail. Le parcours professionnalisant est réparti dans le temps, s'intéresse à une pratique professionnelle spécifique et dans son contexte. Il inclut un passage à l'action dans le milieu de travail (attente de transfert) et comprend un accompagnement (accompagnement du passage à l'action et l'analyse de l'action (réflexivité)).

⇒ **Version simplifiée** : "Approche de formation-accompagnement qui réunit les conditions et pratiques gagnantes pour favoriser le développement de compétences professionnelles".

Portrait de situation (diagnostic) : Informations à savoir avant la formation pour l'adapter : 1. À qui on s'adresse ? 2. Besoins, contexte, attentes, niveau d'engagement ? 3. État des connaissances actuelles au regard du sujet abordé, perception de sa pratique professionnelle, niveau de pratique professionnelle (bon, moins bon, défis) ?

Thème/titre de formation :

(Ex. : Vie associative et rôles des membres du CA - Accueil de nouveaux employés - Tableaux de bord, etc.)

SITUATION PROFESSIONNELLE

Pratique professionnelle, compétence principale et donc capacité à agir que le parcours tentera de développer

Finalité - Objectif principal - But – Intention

Qu'est-ce que le participant à la formation va être capable de faire suite à la formation/accompagnement ?

(ex. : Développer et alimenter une vie associative dynamique (GD) - Accueillir un nouvel employé (GRH) – Présenter les faits saillants annuels de son organisation (G\$)).

COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES CIBLÉES	RESSOURCES	ACTIVITÉ D'ENTRAÎNEMENT (EN FORMATION - FICTIF)	ATTENTES DE TRANSFERT (DANS L'ORGANISATION)	MODALITÉS D'ACCOMPAGNEMENT	OUTILS D'ACCOMPAGNEMENT
Objectifs spécifiques Action à maîtriser pour réussir à agir avec compétence	Connaissances et outils Ce que le participant a besoin de savoir, de connaître ou d'utiliser pour être en mesure de réaliser les actions ciblées	Activité de pratique en milieu sécurisé avant l'application en milieu de travail	Travail pratique dans la réalité Passage à l'action Action à réaliser en contexte réel, en situation de travail Résultat attendu (ex. : réaliser un plan de communication, réaliser une rencontre en CA pour structurer xyz, ajuster sa charte comptable en conséquence des besoins)	Identification des étapes à réaliser pour l'accompagnement (à la fin de la formation, 1 ^{re} rencontre (attente de transfert 1), 2 ^e rencontre (attente de transfert 2), etc. Accompagnement directement relié aux attentes de transfert (Récit – Comment Analyse du récit – Pourquoi)	Entente d'accompagnement Outils réflexifs

B. CANEVAS DE PLANIFICATION GLOBALE D'UNE FORMATION PROFESSIONNALISANTE

DESTINATAIRES :				
DIAGNOSTIC (SAVOIR AGIR, VOULOIR-AGIR, POUVOIR-AGIR) :				
PRATIQUE PROFESSIONNELLE :				
COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES CIBLÉES	FORMATION		CONSOLIDATION (TRANSFERT DES APPRENTISSAGES)	
	RESSOURCES À ACQUÉRIR (CONNAISSANCES OU OUTILS NÉCESSAIRES POUR AGIR)	ACTIVITÉS D'ENTRAÎNEMENT (DURANT LA FORMATION)	ATTENTES DE TRANSFERT (PLAN POUR LA MISE EN ŒUVRE)	MODALITÉS D'ACCOMPAGNEMENT (ENTENTE DE SUIVI)
				OUTILS (POUR L'APPRENANT ET ACCOMPAGNATEUR)

©Isabelle Saint-Pierre/ Mai 2016

C. GRILLE DE VÉRIFICATION D'UNE FORMATION PROFESSIONNALISANTE

©Isabelle Saint-Pierre/ Mai 2016

Éléments	Oui / Non	Proposition de bonification
Est-ce que différents moyens sont mis en place pour découvrir le savoir-agir, vouloir-agir et le pouvoir-agir (SVP) des participants ? ✓ Questionnaire virtuel ✓ Discussion téléphonique ✓ Groupe de discussion ✓ Etc.		
Est-ce que ces informations sont utilisées pour bonifier la formation ? ✓ Ajustement des attentes de transfert (mises en application suggérées pour apprendre) ✓ Formation d'équipes de mêmes niveaux ✓ Planification d'activités d'apprentissage ou d'intégration qui offrent des défis stimulants & réalistes ✓ Exemples issus des réalités et des contextes des participants		
Est-ce que la formation vise le développement d'une pratique professionnelle, i.e. un changement dans les façons de faire?		
Est-ce que les attentes de transfert (mises en application dans son organisation) sont planifiées, encadrées (outil), diffusées dès l'inscription?		
Est-ce que le retour sur les mises en application (transfert) est encadré (outil réflexif)?		
Est-ce que le retour sur les mises en application (transfert) est soutenu (par le formateur, par les pairs, etc.)?		
Est-ce que les connaissances transmises aux participants (peu importe les moyens utilisés) sont nécessaires pour développer la pratique visée ? (si oui on conserve, si non, on enlève)		
Est-ce que la formation prévoit des activités pour se pratiquer à agir en contexte simulé et protégé ? (contenu directement en lien avec les suggestions de mises en application)		
Est-ce que la formation propose des activités qui favorisent le partage de pratiques entre pairs ?		
Est-ce que la formation permet de réfléchir à ses capacités pour agir et changer ses pratiques?		

D. GRILLE DE VÉRIFICATION D'UNE FORMATION QUI RESPECTE LES PRINCIPES ANDRAGOGIQUES ET QUI FAVORISE L'INTÉGRATION DES CONNAISSANCES

©Isabelle Saint-Pierre/ Mai 2016

Éléments	Oui / Non	Proposition de bonification
Est-ce que différentes mesures sont mises en place pour favoriser la création d'un climat de confiance qui encourage la prise de risque ?		
Est-ce que différents moyens sont mis en place pour découvrir le profil des participants (expertise, connaissances et perception à l'égard du sujet, motivation, besoins spécifiques, etc.) ?		
Est-ce que l'on considère les connaissances actuelles et les différents contextes des participants pour orienter le choix et le contenu de la formation ?		
Est-ce que l'on utilise différents moyens pour activer les connaissances antérieures des participants ?		
Est-ce que l'on construit les apprentissages à partir de ce qu'ils ont comme bagage ?		
Est-ce qu'il y a utilisation de stratégies variées pour favoriser l'apprentissage (exposé magistral, activité d'apprentissage, activité d'intégration) ?		
Est-ce que les participants sont actifs durant la formation ?		
Est-ce que les participants ont l'occasion de partager leurs pratiques et connaissances ?		
Est-ce que l'on permet aux participants de faire des liens avec leur pratique ?		
Est-ce que l'on offre du temps aux participants pour prendre du recul pour réagir ou nommer les apprentissages réalisés ?		
Est-ce que l'on propose du travail de groupe aux participants ?		
À l'égard du travail de groupe (d'équipe)		
Est-ce que les activités d'apprentissages/intégration ont 3 parties (amorçe / préparation-déroulement/ rétroaction) ?		
Est-ce que le temps est réparti également entre les 3 parties ?		
Est-ce que l'activité se réalise en groupe d'au plus 4 personnes ?		
Est-ce que chacun a une responsabilité ?		
Est-ce que la tâche présentée n'aurait pu être réalisée seule ou si oui, difficilement ?		
Est-ce que la tâche donne lieu à plusieurs résultats possibles ?		
Durant la tâche est-ce que l'animateur joue un rôle de facilitateur, d'observateur et d'accompagnateur ?		
Est-ce qu'une rétroaction est prévue pour permettre aux participants de nommer les apprentissages et de les intégrer ?		
Est-ce que la tâche permet de mobiliser plusieurs ressources et habilités ?		
Est-ce que la tâche en lien avec la réalité (contexte) des participants ?		

PROPULSER LA FORMATION PROFESSIONNALISANTE SÉMINAIRE

VENREDI 13 MAI 2016

Journée de formation continue et
de partage pour le développement
de pratiques gagnantes

QUAND?

Vendredi le 13 mai 2016
9h30 à 16h00

OÙ?

Maison de la coopération et de l'économie
solidaire de Québec
155, Charest Est, Québec, G1K 3G6
Salle 3

COÛT?

25 \$ + Frais Eventbrite
*Transport et hébergement inclus selon certains
critères*

QUI ?

Formateurs-trices ayant participé-ees au
projet pilote des régions du CSMO-ÉSAC

Partenaires du projet pilote des régions
(membres du comité et acteurs commu-
nautaires de la formation)

INSCRIPTION?

Avant le 6 mai

Eventbrite

www.eventbrite.ca/e/billets-journee-de-formation-continue-seminaire-24812981295

ACCOMPAGNEMENT INCLUS !

Accompagnement
personnalisé pour les
partenaires régionaux et
les formateurs-trices suite
à la formation.

PARCOURS DE LA JOURNÉE

1

CONCEPTS

Concepts liés à la formation
professionnalisante
(partenaires et formateurs)
*Mise à niveau des
connaissances*

2

AVANTAGES

Arguments et avantages pour le
financement et la mise en marché
(partenaires et formateurs)
Mises en situation

3

PLANIFICATION

Les bonnes pratiques de planification
(formateurs)
Études de cas

4

ORGANISATION

Les bonnes pratiques d'organisation
(partenaires)
*Développement d'outils pratiques pour
la promotion et l'organisation de forma-
tions professionnalisantes*



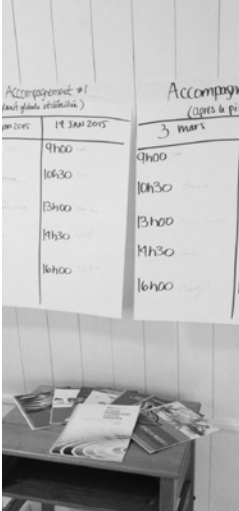
COMITÉ SECTORIEL DE MAIN-D'ŒUVRE
ÉCONOMIE SOCIALE
ACTION COMMUNAUTAIRE

Avec la contribution financière de :

Commission
des partenaires
du marché du travail
Québec

Avec la collaboration de :

Économie, Science
et Innovation
Québec



1431, rue Fullum, bureau 106
Montréal (Québec) H2K 0B5
Téléphone : 514 259-7714 | **Sans-frais :** 1 866 259-7714

www.csmoesac.qc.ca



COMITÉ SECTORIEL DE MAIN-D'ŒUVRE
ÉCONOMIE SOCIALE
ACTION COMMUNAUTAIRE