



Diagnostic des besoins de formation dans les coopératives de développement régional



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



4200, rue Adam
Montréal (Québec) H1V 1S9
Téléphone : (514) 259-7714 sans frais | 866 259-7714
Télécopieur : (514) 259-7189
Site Web : www.csmoesac.qc.ca
Courriel : info@csmoesac.qc.ca

Le CSMO-ÉSAC est financé par:

Emploi
Québec 

Étude réalisée par :

M^{me} Lynda Binhas, Ph. D
Chargée de projet Recherche et analyse, CSMO-ÉSAC

Conception graphique :

M^{me} Odette Trépanier, M.A.
Chargée de projet Communication, CSMO-ÉSAC

Photos :

Digitalvision, gettyimages.com

Impression :

Copie du Plateau

ISBN : 2-922510-33-6

Dépôt légal : Bibliothèque nationale du Québec, 2005

Dépôt légal : Bibliothèque nationale du Canada, 2005



Diagnostic des besoins de formation dans les coopératives de développement régional



Table des matières

1 _ LES VISÉES DU DIAGNOSTIC	9
2 _ LES OUTILS	11
3 _ LA MÉTHODOLOGIE	13
4 _ LES COOPÉRATIVES DE DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL	15
4.1 _ L'OFFRE DE SERVICES	16
4.2 _ LE NIVEAU DE SCOLARITÉ, L'OFFRE DE FORMATION ET LES OBSTACLES À LA FORMATION	17
5_ LES BESOINS DE FORMATION	19
5.1 _ LES BESOINS DE FORMATION DES CONSEILLERS EN DÉVELOPPEMENT COOPÉRATIF	21
5.2 _ LES BESOINS DE FORMATION DES CONSEILLERS EN COOPÉRATION JEUNESSE	27
5.3 _ LES BESOINS DE FORMATION DES AGENTS DE SUIVI COOPÉRATIF	33
5.4 _ LES BESOINS DE FORMATION DES TECHNICIENS DE BUREAU	38
5.5 _ LES BESOINS DE FORMATION DES MEMBRES DU PERSONNEL DE DIRECTION	41
5.6 _ LES BESOINS DE FORMATION DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	46
6 _ LES BESOINS DE FORMATION ÉVALUÉS PAR LES DIRECTIONS GÉNÉRALES	51
7 _ EN SYNTHÈSE	55



Liste des tableaux

TABLEAU 1 _ DISTRIBUTION DES RÉPONDANTS PAR TYPE DE POSTE **12**

TABLEAU 2 _ L'OFFRE DE SERVICES DES CDR **16**



Liste des grilles

GRILLE 1 _	MAÎTRISE DES COMPÉTENCES RATTACHÉES AU POSTE DE CONSEILLER EN DÉVELOPPEMENT COOPÉRATIF (EN % DE MEMBRES DU PERSONNEL)	22
GRILLE 2 _	SYNTHÈSE MAÎTRISE DES COMPÉTENCES RATTACHÉES AU POSTE DE CONSEILLER EN DÉVELOPPEMENT COOPÉRATIF (EN % DE MEMBRES DU PERSONNEL)	25
GRILLE 3 _	MAÎTRISE DES COMPÉTENCES RATTACHÉES AU POSTE DE CONSEILLER EN COOPÉRATION JEUNESSE (EN % DE MEMBRES DU PERSONNEL)	28
GRILLE 4 _	SYNTHÈSE MAÎTRISE DES COMPÉTENCES RATTACHÉES AU POSTE DE CONSEILLER EN COOPÉRATION JEUNESSE (EN % DE MEMBRES DU PERSONNEL)	31
GRILLE 5 _	MAÎTRISE DES COMPÉTENCES RATTACHÉES AU POSTE D'AGENT DE SUIVI COOPÉRATIF (EN % DU NOMBRE DE MEMBRES DU PERSONNEL)	34
GRILLE 6 _	SYNTHÈSE MAÎTRISE DES COMPÉTENCES RATTACHÉES AU POSTE D'AGENT DE SUIVI COOPÉRATIF (EN % DE MEMBRES DU PERSONNEL)	36
GRILLE 7 _	MAÎTRISE DES COMPÉTENCES RATTACHÉES AU POSTE DE TECHNICIEN DE BUREAU (EN % DE MEMBRES DU PERSONNEL)	39
GRILLE 8 _	SYNTHÈSE MAÎTRISE DES COMPÉTENCES RATTACHÉES AU POSTE DE TECHNICIEN DE BUREAU (EN % DE MEMBRES DU PERSONNEL)	40
GRILLE 9 _	MAÎTRISE DES COMPÉTENCES RATTACHÉES AU POSTE DE DIRECTION (EN % DE MEMBRES DU PERSONNEL)	42
GRILLE 10 _	SYNTHÈSE MAÎTRISE DES COMPÉTENCES RATTACHÉES AU POSTE DE DIRECTION (EN % DE MEMBRES DU PERSONNEL)	44
GRILLE 11 _	MAÎTRISE DES COMPÉTENCES RATTACHÉES AUX RÔLES ET RESPONSABILITÉS DES MEMBRES DU C.A (EN % DE MEMBRES)	47
GRILLE 12 _	SYNTHÈSE MAÎTRISE DES COMPÉTENCES RATTACHÉES AUX RÔLES ET RESPONSABILITÉS DES MEMBRES DU C.A (EN % DE MEMBRES)	48



SECTION_1

LES VISÉES DU DIAGNOSTIC





1_ Les visées du diagnostic

Le diagnostic des besoins de formation des membres du personnel des coopératives de développement régional a été mené avec l'objectif, mis de l'avant par la Fédération des coopératives de développement régional du Québec de faire réponse aux impératifs de mise à niveau des compétences des ressources humaines en poste. Dans cette optique, nous avons opté pour une série d'outils de mesure des

besoins de formation centrés sur les compétences impliquées dans l'exercice des tâches et responsabilités rattachées à chacun des types de poste, et ce, afin de statuer sur l'existence de besoins de formation et d'identifier les compétences pour lesquelles ces besoins se font plus significatifs pour le bassin de ressources humaines en poste.





SECTION_2

LES OUTILS





2_ Les outils

Pour les besoins du diagnostic, nous avons élaboré une grille de compétences par type de poste et un questionnaire central. Le premier outil, la grille de compétences, a été construit sur la base des compétences fines *impliquées* dans l'exercice des tâches et responsabilités rattachées à chacun des types de poste. Ces grilles de compétences ont été complétées par les membres du personnel. Le second outil, le questionnaire, visait le recueil de données et informations sur la coopérative de développement régional (CDR), sur les formations offertes à l'interne, sur les besoins de formation jugés nécessaires et pertinents, par la Direction générale, pour chacun des types de

poste (donc sur l'ensemble des membres du personnel par type de poste). Les informations ainsi recueillies auprès des Directeurs généraux et Directrices générales relativement aux besoins de formation l'ont été, elles aussi, sur la base des compétences fines. Elles peuvent donc être mises en parallèle avec les données et informations recueillies auprès des membres du personnel relativement aux besoins de formation exprimés. Une consolidation est alors envisageable entre les deux sources d'information, membres du personnel et Direction générale.

Tableau 1_
Distribution des répondants par type de poste

Types de poste	Recensés (en nombre)	Sollicités (en nombre)	Répondants (en nombre)
Conseillers en développement coopératif	21	21	18
Conseillers en coopération jeunesse	6	6	6
Agents de suivi coopératif	4	4	3
Coordonnateurs services conseils	1	1	1 ¹
Techniciens de bureau	8	8	7
Membres du personnel de Direction	11	11	9
Membres du C.A.			45

¹ L'état de situation au niveau de la maîtrise des compétences du coordonnateur services conseils n'est pas détaillé dans le présent diagnostic des besoins de formation pour raisons de confidentialité (un seul poste de coordonnateur services conseils étant effectif au moment de l'étude).



SECTION_3

LA MÉTHODOLOGIE





3 La méthodologie

Les grilles de compétences et le questionnaire ont été acheminés à toutes les CDR (11 au total). L'administration des grilles de compétences nous a permis de recueillir des données sur 9 CDR et de rejoindre 18 conseillers en développement coopératif, 9 conseillers en coopération jeunesse, 3 agents de suivi coopératif, 1 coordonnateur services conseils, 7 techniciens de bureau, 9 membres du personnel de direction et 45 membres des conseils d'administration. Le questionnaire a été complété par 9 Directions générales. Au total et tous types de poste confondus, l'administration des grilles de compétences nous a permis de rejoindre 89 membres du personnel et administrateurs des coopératives de développement régional, ce qui assure la représentativité avec une marge d'erreur de $\pm 10,38\%$. Cette marge d'erreur s'explique par le fait que seules 9 CDR ont complété les grilles et questionnaires, sur une population

(nombre de CDR) relativement petite, soit 11 CDR. L'administration des outils (grilles de compétences et questionnaire) s'est tenue de février à mai 2004. Les résultats du diagnostic demeurent valides, fiables et actuels, et ce, bien que les grilles et questionnaire aient été administrés en 2004. Ces validité, fiabilité et actualité des résultats au moment de la publication du diagnostic s'expliquent par le nombre, non-négligeable, de CDR rejointes par l'étude et par le fait que tous les membres du personnel de ces CDR ont complété leur grille de compétences, ce qui nous donne accès à une tendance forte et généralisable des besoins de formation.





SECTION 4

LES COOPÉRATIVES DE DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL





4 Les coopératives de développement régional

Les coopératives de développement régional (CDR) offrent des services rattachés à la création, au développement et à la représentation d'entreprises coopératives, contribuant ainsi au développement durable du territoire. Elles accompagnent donc les entrepreneurs pour la création, la consolidation, le redressement ou la relève d'entreprise par la formule coopérative. En collaboration avec les ressources de développement régional et local, les CDR assurent la présence et la visibilité du milieu coopératif dans divers milieux en région, représentent la région, participent à la valorisation de la région par la création d'entreprises et d'emplois durables, éduquent aux valeurs et principes de la coopération en milieu scolaire, tout en harmonisant leurs pratiques et services en regard des particularités et des forces régionales².

4.1 L'OFFRE DE SERVICES

En moyenne et par CDR, on procède, annuellement, à l'ouverture de 39 dossiers dont 13, en moyenne, se concluent par une création légale.

L'offre de services à ce bassin de clientèle nécessite l'emploi, en nombre moyens et par CDR, de deux conseillers en développement coopératif, d'un conseiller en développement coopératif jeunesse, d'un agent de suivi coopératif, et de deux techniciens de bureau. La liste des types d'emploi intègre, dans un seul cas, le poste de coordonnateur aux services conseils et dans un seul autre, le poste d'analyste financier.

Les services les plus courants sont l'accompagnement de pré-démarrage et l'accompagnement de démarrage (voir tableau 2). Le suivi (1 an et plus) et les services conseils (respectivement offerts par 77 % des CDR ayant participé à l'étude) sont déclassés par l'accompagnement à partir du début des opérations (88 % des CDR). Près de la moitié (44 %) des CDR offrent d'autres services. Il s'agit de services axés sur l'offre de formation, l'élaboration de diagnostics, l'éducation coopérative, le développement et la mise à disposition d'outils collectifs.

TABLEAU 2
L'OFFRE DE SERVICES DES CDR

Types de services	Nombre d'entreprises et de coopératives	En %
Accompagnement de pré démarrage	9	100
Accompagnement de démarrage	9	100
Accompagnement à partir du début des opérations (0-1 an)	8	88
Suivi (1 an et plus)	7	77
Services conseils	7	77

² Nous vous renvoyons au site de la Fédération des CDR du Québec (www.fcdmq.coop)



À court ou à moyen terme, plus de la moitié des CDR (56 %) envisagent l'élargissement de leur gamme de services, alors que le tiers des coopératives de développement régional prévoient le maintien de la gamme actuelle de services³. Lorsqu'un élargissement est prévu, les volets de services ciblés relèvent de la formation, de l'implantation de nouvelles normes et procédures, d'un réseau d'affaires, de services de comptabilité offerts aux membres de la CDR, du suivi et d'un Campus Coopératives jeunes. L'intégration de ces nouveaux services nécessitera la mise sur pied de nouveaux postes dans 11 % des cas. Il s'agira de prévoir, principalement, l'ouverture de postes d'analystes financiers.

4.2_ LE NIVEAU DE SCOLARITÉ, L'OFFRE DE FORMATION ET LES OBSTACLES À LA FORMATION

En moyenne, les conseillers en développement coopératif détiennent un diplôme d'études universitaires (89 %) ; ils appartiennent à la classe d'âge des 35-44 ans (dans 44 % des CDR) et sont à l'emploi de la CDR depuis moins d'un an (dans 33 % des CDR), ce qui, dans 22 % des cas correspond au nombre d'années d'ancienneté dans le domaine du développement régional.

Les conseillers en coopération jeunesse possèdent, en moyenne, un diplôme d'études universitaires (dans 44 % des CDR), alors que dans 11 % des CDR, les conseillers en coopération jeunesse ont complété un diplôme d'études collégiales; ils appartiennent majoritairement aux classes d'âge des 18-24 ans et des 25-34 ans et sont à l'emploi de la CDR depuis moins d'un an, ce qui correspond au nombre moyen d'années d'ancienneté dans le domaine. Le nombre moyen d'années d'ancienneté s'explique par le fait qu'il s'agit-là d'un nouveau poste, majoritairement intégré à la structure des CDR depuis un an et demi.

Les agents de suivi coopératif détiennent majoritairement un diplôme d'études universitaires ; ils appartiennent à la classe d'âge 35-44 ans ; ils sont à l'emploi de la CDR depuis 3 à 5 ans, et oeuvrent dans le domaine en moyenne depuis 6 à 10 ans.

En moyenne, les techniciens de bureau possèdent un diplôme d'études collégiales ; ils appartiennent aux classes d'âge des 25-34 ans (dans 22 % des CDR), et des 35-44 ans (dans 33 % des CDR) ; ils sont à l'emploi de la CDR depuis 1 à 2 ans (dans 22 % des CDR), 6 à 10 ans (dans 22 % des CDR) ou depuis plus de 10 ans (dans 22 % des CDR). L'ancienneté moyenne dans le domaine du développement coopératif est de 6 à 10 ans.

Enfin, les directeurs et directrices détiennent majoritairement un diplôme d'études universitaires (dans 67 % des CDR) ; ils-elles appartiennent aux groupe d'âge 45-54 ans ; ils-elles sont à l'emploi de la CDR depuis moins d'un an, 3 à 5 ans ou depuis 6 à 10 ans et oeuvrent dans le domaine du développement coopératif depuis plus de 10 ans.

³ Un certain nombre de répondants (11 %) n'ont pas été en mesure de nous informer à ce sujet.



Plus de 70 % (78 %) des CDR offrent des activités de formation aux membres du personnel et y consacrent un budget spécifique. Pour les années financières 2000-2001, 2001-2002 et 2002-2003, le budget moyen dédié aux activités de formation était de l'ordre de 2 784 \$, de 2 811 \$ et de 3 707 \$, avec une masse salariale estimée à 134 241 \$, à 168 604 \$ et à 210 933 \$ et avec un budget d'opération de 277 397 \$, de 248 607 \$ et de 306 407 \$. Ces activités de formation sont planifiées et tenues tant à l'initiative des membres du personnel (conseillers en développement coopératif : dans 71 % des CDR ; conseillers en coopération jeunesse : 60 % ; agents de suivi coopératif : 50 % ; techniciens de bureau : 60 %) qu'à celle de la Direction (dans 86 % des CDR). Précisons qu'au cours des trois dernières années la demande émise par les membres du personnel des coopératives de développement régional est restée stable, et ce, quel que soit le type de poste, à l'exception, cependant, de la demande émise par les conseillers en développement coopératif, puisque celle-ci a été en croissance dans 56 % des CDR. Demande formulée ou pas, les directions des entreprises et coopératives procèdent systématiquement à une identification des besoins de formation. Les stratégies sont multiples et vont de l'évaluation des besoins de formation par le membre du personnel à l'intégration de cet aspect dans le processus de gestion de la performance, en passant par la recension systématique des activités de formation disponibles.

Près de la moitié (44 %) des CDR rencontrent des obstacles à la formation. Au nombre de ceux-ci figurent principalement **1-** les coûts des activités de formation (50 % des CDR), **2-** la non-correspondance entre les besoins de formation et les activités de formation disponibles (50 % des CDR) ; **3-** le manque de temps pour suivre de telles activités de formation (33 % des entreprises et coopératives) qu'il faut mettre en relation avec **4-** la distance géographique.

Les membres du personnel des CDR démontrent donc un intérêt marqué pour les activités de formation. Dans ce contexte, une seule coopérative de développement régional s'est dotée de stratégies visant à inciter leurs ressources humaines à suivre une ou plusieurs formations. On parle alors de la mise à disposition d'un budget par membre du personnel à des fins exclusives de participation à des activités de formation.

Dans une optique de formation continue, le tiers des CDR ont offert de la formation à un ou plusieurs membres de leur personnel en vue d'en faire un agent multiplicateur à l'interne. Complémentairement et quant la disponibilité de ressources le permet, près de la moitié (respectivement 56 % et 11 %) des entreprises et coopératives ont instauré, à l'interne, une dynamique de compagnonnage ou de parrainage pour les nouveaux membres du personnel. Ces dynamiques visant le transfert des connaissances, *confrontent* rapidement les nouvelles ressources humaines à la dynamique de travail, à la formule coopérative et présentent l'avantage de donner accès à une formation concrète axée sur des cas réels.



SECTION_5

LES BESOINS DE FORMATION





5_ Les besoins de formation

Les grilles de compétences élaborées pour les besoins du diagnostic proposaient, pour chacune des compétences fines intégrées, un choix de réponse permettant de déterminer avec précision le degré de maîtrise de celles-ci. Les répondants devaient indiquer s'ils étaient à l'aise et en confiance, à des degrés variables, quant à la connaissance et/ou la mise en pratique de telle ou telle compétence fine. Au niveau des résultats, on peut alors parler de degrés de maîtrise des compétences⁴. Sur la base de ce pairage entre le degré de confiance et la maîtrise des compétences, nous pouvons établir les besoins de formation et leur priorité.

Pour chacun des types de poste, nous présenterons deux grilles. La première, globale, fera état de la maîtrise des compétences selon tous les degrés de maîtrise. La seconde sera une synthèse de la grille globale puisqu'elle ventilera les besoins de formation selon trois niveaux de maîtrise des compétences : **1-** compétences maîtrisées (qui agglomère les résultats des compétences fortement maîtrisées et des compétences maîtrisées) ; **2-** compétences moyennement maîtrisées (qui reprend les mêmes résultats que son équivalent dans la grille globale) et **3-** compétences peu ou pas du tout maîtrisées (qui agglomère les résultats des compétences peu maîtrisées et des compétences pas du tout maîtrisées), avec l'intégration d'une colonne totalisant les pourcentages de membres du personnel ayant déclaré une moyenne faible ou inexistante maîtrise des compétences.

L'établissement des besoins de formation des membres du personnel **en poste** doit donc se faire sur cette base, avec la détermination, par type de poste, d'un seuil à partir duquel il est significativement légitime de parler de besoins **prioritaires** de formation pour le bassin de ressources humaines assurant les tâches et responsabilités rattachés au type de poste visé. Ce seuil, établi en pourcentage de ressources humaines maîtrisant moyennement, peu ou pas du tout les compétences visées, variera selon le type de poste, puisque le bassin de ressources humaines diffère d'un poste à l'autre. Bien évidemment, il s'agit là d'un seuil minimal de référence qui pourra être modifié à la hausse ou à la baisse. Le lecteur a donc la latitude nécessaire pour déplacer ce seuil à la hausse ou encore à la baisse en consultant les grilles de maîtrise des compétences. Il aura aussi la latitude nécessaire pour consulter ces mêmes grilles en considérant chacune des compétences pour lesquelles la totalité (100 %) des membres du personnel ne possèdent pas une maîtrise maximale, comme devant faire partie d'une *mise à niveau* des connaissances et pratiques.

Un tel diagnostic permet d'envisager un second niveau d'analyse, l'idée, étant, dans le cadre de ce type de démarche, de statuer sur l'existence de besoins de formation et d'identifier les compétences pour lesquelles ces besoins se font plus significatifs pour le bassin de ressources humaines en poste. Dans cette optique, le diagnostic nous informe sur la nature des compétences à intégrer dans une norme professionnelle et sur les compétences sensibles, donc sur les compétences incontournables dans le cadre d'un programme de formation et/ou d'activités de formation et de mise à niveau.

⁴ Le choix de réponse « je suis très à l'aise et en confiance » traduit une forte maîtrise de la compétence ; le choix de réponse « je suis à l'aise et en confiance » traduit une maîtrise de la compétence ; le choix de réponse « je suis moyennement à l'aise et moyennement en confiance » traduit une maîtrise moyenne de la compétence ; le choix de réponse « je suis peu à l'aise et peu en confiance » traduit une faible maîtrise de la compétence, alors que le choix de réponse « je ne suis pas du tout à l'aise et pas du tout en confiance » traduit une très faible maîtrise de la compétence.



En synthèse, la consultation autant que l'utilisation des grilles de compétences peuvent être menées en fonction de ces deux objectifs, différenciés mais complémentaires. En ce qui concerne le premier objectif, formation *ad hoc* ou mise à niveau des connaissances pour le bassin de ressources en emploi, il vous faudra consulter les grilles de maîtrise des compétences sur la base d'un seuil « acceptable » à partir duquel la mise à disponibilité d'activités de formation serait envisageable. Bien évidemment, le bassin de ressources humaines auquel ces activités de formation pourront être offertes devra être estimé sur la base du nombre effectif de membres du personnel occupant le poste et non pas en fonction du nombre de répondants à l'étude. Une évaluation rapide de ce bassin pourra être menée en consultant la dernière colonne des différentes grilles synthèse de maîtrise des compétences, puisque celle-ci agglomère les résultats des compétences moyennement, peu et pas du tout maîtrisées.

En ce qui concerne le second objectif, compétences à intégrer dans une norme professionnelle et compétences sensibles, le lecteur peut, de façon indifférenciée, consulter l'une ou l'autre des grilles de maîtrise des compétences. La grille synthèse offre, toutefois, l'avantage d'une consultation et d'une mesure d'ensemble plus rapide. La grille non synthétisée permet, quant à elle, une consultation plus fine au niveau des degrés de maîtrise des compétences.





GRILLE 1

MAÎTRISE DES COMPÉTENCES RATTACHÉES AU POSTE DE CONSEILLER EN DÉVELOPPEMENT COOPÉRATIF (EN % DU PERSONNEL)⁵

Thèmes de cours ou ateliers	Compétences fortement maîtrisées	Compétences maîtrisées	Compétences moyennement maîtrisées	Compétences peu maîtrisées	Compétences pas du tout maîtrisées
Connaissance des produits de la CDR	28	61	11	0	0
Connaissance des services offerts par la CDR	33	50	17	0	0
Support à l'émergence des coopératives	28	61	11	0	0
Connaissance des informations à diffuser aux groupes désirant constituer une coopérative	33	56	11	0	0
Diffusion des informations à diffuser aux groupes désirant constituer une coopérative	33	50	17	0	0
Conseils et assistance technique aux groupes désirant constituer une coopérative	28	50	22	0	0
Élaboration des études de viabilité	13	40	40	7	0
Élaboration des études de pré-faisabilité	20	60	13	7	0
Élaboration des études de faisabilité	25	44	25	6	0
Évaluation des projets	35	47	18	0	0
Rédaction d'avis techniques	17	39	33	6	5
Réponse aux besoins	38	31	31	0	0
Coordination des ressources du milieu	19	56	19	0	0
Élaboration technique du dossier financier	29	47	24	0	0
Évaluation des dossiers (utilisation d'une grille d'évaluation et de formulaires)	23	31	31	15	0
Démarches d'incorporation	50	50	0	0	0
Préparation et élaboration de conventions d'actionnaires	15	8	31	31	15
Connaissance des aspects juridiques (formule coopérative)	39	50	11	0	0
Capitalisation et investissement par les membres (connaissance de la formule coopérative)	45	33	22	0	0
Connaissance des avantages et différences rattachés à la formule coopérative : modèles, applications et expérimentations	22	61	11	0	6
Connaissance des indicateurs et des facteurs de succès de la formule coopérative	22	44	22	6	6
Aspects relationnel et informationnel (lien avec les partenaires économiques)	39	39	17	5	0
Connaissance des principes d'éthique	35	41	18	0	6
Mise en pratique des principes d'éthique	53	29	6	0	6
Connaissance des principes de confidentialité	65	29	0	6	0
Mise en pratique des principes de confidentialité	80	20	0	0	0
Connaissance des principes liés à l'utilisation des données de nature commerciale	43	29	21	7	0
Mise en pratique des principes liés à l'utilisation des données de nature commerciale	57	29	0	7	0
Connaissance du rôle de conseiller	44	56	0	0	0
Adoption des attitudes et des principes d'éthique reliés au rôle de conseiller	88	6	0	6	0
Connaissance des attitudes reliées au conflit d'intérêt	50	28	17	0	0

⁵ Le total des pourcentages horizontaux n'égalise pas toujours 100 %. L'explication réside dans le fait que certains répondants n'ont pas précisé leur degré de maîtrise pour la compétence ciblée. Cet avis méthodologique vaut pour l'ensemble des grilles de maîtrise des compétences intégrées au rapport, à l'exception des grilles concernant les membres des conseils d'administration.



Thèmes de cours ou ateliers	Compétences fortement maîtrisées	Compétences maîtrisées	Compétences moyennement maîtrisées	Compétences peu maîtrisées	Compétences pas du tout maîtrisées
Mise en pratique des attitudes reliées au conflit d'intérêt	69	31	0	0	0
Connaissance des attitudes et principes reliés au degré d'implication dans un dossier (aspects et intérêts personnels)	50	44	0	6	0
Mise en pratique des attitudes et principes reliés au degré d'implication dans un dossier (aspects et intérêts personnels)	53	41	0	6	0
Connaissance des principes rattachés à la gestion des conflits	33	11	44	6	6
Mise en pratique des principes rattachés à la gestion des conflits	47	23	18	12	0
Je véhicule les informations avec clarté	78	22	0	0	0
Je véhicule les informations de façon précise et sans parti pris	67	28	5	0	0
Connaissance des principes rattachés à la qualité de l'acte professionnel (responsabilités des membres du personnel) auprès d'un partenaire ou d'un promoteur	47	23	24	6	0
Mise en pratique des principes rattachés à la qualité de l'acte professionnel (responsabilités des membres du personnel) auprès d'un partenaire ou d'un promoteur	70	12	18	0	0
Mise en pratique des principes et règles de loyauté envers les promoteurs	89	11	0	0	0
Mise en pratique des principes et règles de loyauté envers l'employeur	94	6	0	0	0
Je refuse d'effectuer des tâches pour lesquelles je ne possède pas les compétences requises	56	28	6	6	0
Suivi auprès des coopératives	47	47	6	0	0
Support au conseil d'administration des coopératives	53	27	20	0	0
Support technique pour l'élaboration de systèmes de gestion de l'entreprise ciblant les ressources humaines	27	20	33	13	7
Support technique pour l'élaboration de systèmes de gestion de l'entreprise ciblant les ressources financières	20	33	47	0	0
Support technique pour l'élaboration de systèmes de gestion de l'entreprise ciblant les ressources physiques	20	27	40	13	0
Support technique aux groupes coopératifs (conseil d'administration)	44	56	0	0	0
Développement d'outils (sur mesure à l'intention des promoteurs)	39	33	28	0	0
Connaissance des programmes reliés au démarrage de l'entreprise	33	33	33	0	0
Connaissance des programmes reliés au maintien de l'entreprise	5	39	50	6	0
Connaissance des programmes reliés aux principes de gestion de l'entreprise	6	65	23	6	0
Dynamique de développement économique	44	28	28	0	0
Dynamique d'animation de groupes	47	29	24	0	0
Connaissance du logiciel Word	61	28	5	6	0
Utilisation du logiciel Word	61	28	5	6	0
Connaissance du logiciel Access	0	26	27	20	27
Utilisation du logiciel Access	0	27	37	18	18
Connaissance du logiciel Excel	44	33	17	0	6
Utilisation du logiciel Excel	47	41	12	0	0
Connaissance des tableurs spécialisés sur Excel	22	22	33	11	11



GRILLE 1_

SUITE

Thèmes de cours ou ateliers	Compétences fortement maîtrisées	Compétences maîtrisées	Compétences moyennement maîtrisées	Compétences peu maîtrisées	Compétences pas du tout maîtrisées
Utilisation des tableurs spécialisés sur Excel	31	19	19	12	19
Connaissance du logiciel Simple comptable	0	43	43	7	7
Utilisation du logiciel Simple comptable	0	40	50	10	0
Connaissance du logiciel Power point	47	12	29	12	0
Utilisation du logiciel Power point	53	13	27	0	7
Connaissance de l'environnement Windows	47	29	12	12	0
Utilisation de l'environnement Windows	39	33	11	17	0
Gestion des priorités	61	28	11	0	0
Gestion du temps	61	28	11	0	0
Gestion du stress	33	28	33	6	0

GRILLE 2 SYNTHÈSE

MAÎTRISE DES COMPÉTENCES RATTACHÉES AU POSTE DE CONSEILLER EN DÉVELOPPEMENT COOPÉRATIF (EN % DE MEMBRES DU PERSONNEL)



Thèmes de cours ou ateliers	Compétences maîtrisées	Compétences moyennement maîtrisées	Compétences peu ou pas du tout maîtrisées	Maîtrise moyenne, faible ou très faible
Connaissance des produits de la CDR	89	11	0	11
Connaissance des services offerts par la CDR	83	17	0	17
Support à l'émergence des coopératives	89	11	0	11
Connaissance des informations à diffuser aux groupes désirant constituer une coopérative	89	11	0	11
Diffusion des informations à diffuser aux groupes désirant constituer une coopérative	83	17	0	17
Conseils et assistance technique aux groupes désirant constituer une coopérative	78	22	0	22
Élaboration des études de viabilité	53	40	7	47
Élaboration des études de pré-faisabilité	80	13	7	20
Élaboration des études de faisabilité	69	25	6	31
Évaluation des projets	82	18	0	18
Rédaction d'avis techniques	56	33	11	44
Réponse aux besoins	69	31	0	31
Coordination des ressources du milieu	75	19	0	19
Élaboration technique du dossier financier	76	24	0	24
Évaluation des dossiers (utilisation d'une grille d'évaluation et de formulaires)	54	31	15	46
Démarches d'incorporation	100	0	0	0
Préparation et élaboration de conventions d'actionnaires	23	31	46	77
Connaissance des aspects juridiques (formule coopérative)	89	11	0	11
Capitalisation et investissement par les membres (connaissance de la formule coopérative)	78	22	0	22
Connaissance des avantages et différences rattachés à la formule coopérative : modèles, applications et expérimentations	83	11	6	17
Connaissance des indicateurs et des facteurs de succès de la formule coopérative	66	22	12	34
Aspects relationnel et informationnel (lien avec les partenaires économiques)	78	17	5	22
Connaissance des principes d'éthique	76	18	6	24
Mise en pratique des principes d'éthique	82	6	6	12
Connaissance des principes de confidentialité	94	0	6	6
Mise en pratique des principes de confidentialité	100	0	0	0
Connaissance des principes reliés à l'utilisation des données de nature commerciale	72	21	7	28
Mise en pratique des principes reliés à l'utilisation des données de nature commerciale	86	0	7	7
Connaissance du rôle de conseiller	100	0	0	0
Adoption des attitudes et des principes d'éthique reliés au rôle de conseiller	94	0	6	6
Connaissance des attitudes reliées au conflit d'intérêt	78	17	0	17
Mise en pratique des attitudes reliées au conflit d'intérêt	100	0	0	0



GRILLE 2 SYNTHÈSE

SUITE

Thèmes de cours ou ateliers	Compétences maîtrisées	Compétences moyennement maîtrisées	Compétences peu ou pas du tout maîtrisées	Maîtrise moyenne, faible ou très faible
Connaissance des attitudes et principes reliés au degré d'implication dans un dossier (aspects et intérêts personnels)	94	0	6	6
Mise en pratique des attitudes et principes reliés au degré d'implication dans un dossier (aspects et intérêts personnels)	94	0	6	6
Connaissance des principes rattachés à la gestion des conflits	44	44	12	54
Mise en pratique des principes rattachés à la gestion des conflits	70	18	12	30
Je véhicule les informations avec clarté	100	0	0	0
Je véhicule les informations de façon précise et sans parti pris	95	5	0	5
Connaissance des principes rattachés à la qualité de l'acte professionnel (responsabilités des membres du personnel) auprès d'un partenaire ou d'un promoteur	70	24	6	30
Mise en pratique des principes rattachés à la qualité de l'acte professionnel (responsabilités des membres du personnel) auprès d'un partenaire ou d'un promoteur	82	18	0	18
Mise en pratique des principes et règles de loyauté envers les promoteurs	100	0	0	0
Mise en pratique des principes et règles de loyauté envers l'employeur	100	0	0	0
Je refuse d'effectuer des tâches pour lesquelles je ne possède pas les compétences requises	84	6	6	12
Suivi auprès des coopératives	94	6	0	6
Support au conseil d'administration des coopératives	80	20	0	20
Support technique pour l'élaboration de systèmes de gestion de l'entreprise ciblant les ressources humaines	47	33	20	53
Support technique pour l'élaboration de systèmes de gestion de l'entreprise ciblant les ressources financières	53	47	0	47
Support technique pour l'élaboration de systèmes de gestion de l'entreprise ciblant les ressources physiques	47	40	13	53
Support technique aux groupes coopératifs (conseil d'administration)	100	0	0	0
Développement d'outils (sur mesure à l'intention des promoteurs)	72	28	0	28
Connaissance des programmes reliés au démarrage de l'entreprise	66	33	0	33
Connaissance des programmes reliés au maintien de l'entreprise	44	50	6	56
Connaissance des programmes reliés aux principes de gestion de l'entreprise	71	23	6	29
Dynamique de développement économique	72	28	0	28
Dynamique d'animation de groupes	76	24	0	24
Connaissance du logiciel Word	89	5	6	11
Utilisation du logiciel Word	89	5	6	11
Connaissance du logiciel Access	26	27	47	74
Utilisation du logiciel Access	27	37	36	73
Connaissance du logiciel Excel	77	17	6	23
Utilisation du logiciel Excel	88	12	0	12
Connaissance des tableurs spécialisés sur Excel	44	33	22	55
Utilisation des tableurs spécialisés sur Excel	50	19	41	41
Connaissance du logiciel Simple comptable	43	43	14	76
Utilisation du logiciel Simple comptable	40	50	10	60
Connaissance du logiciel Power point	59	29	12	41
Utilisation du logiciel Power point	66	27	7	34



Thèmes de cours ou ateliers	Compétences maîtrisées	Compétences moyennement maîtrisées	Compétences peu ou pas du tout maîtrisées	Maîtrise moyenne, faible ou très faible
Connaissance de l'environnement Windows	76	12	12	24
Utilisation de l'environnement Windows	72	11	17	28
Gestion des priorités	89	11	0	11
Gestion du temps	89	11	0	11
Gestion du stress	61	33	6	39

Un pourcentage significatif des conseillers en développement coopératif maîtrisent moyennement, peu ou pas du tout une ou plusieurs compétences rattachées...

- à la préparation et à l'élaboration de conventions d'actionnaires (77 % des conseillers en développement coopératif);
- aux programmes reliés au maintien de l'entreprise (56 %);
- à l'élaboration d'études de viabilité (47 %);
- à l'évaluation de dossiers (46 %);
- à la rédaction d'avis techniques (44 %);
- au support technique (47 % à 53 % dépendamment du type de support);
- à la connaissance des indicateurs et des facteurs de succès (34 %);
- aux programmes reliés au démarrage d'entreprise (33 %);
- à l'élaboration d'études de faisabilité (31 %);
- à la réponse aux besoins (31 %);
- à l'informatique (de 34 % à 76 %).

Il s'agit là de compétences sensibles sur lesquelles devront s'attarder plus particulièrement les modules ou activités de formation.

5.2_ LES BESOINS DE FORMATION DES CONSEILLERS EN COOPÉRATION JEUNESSE

L'administration des grilles de compétences nous a permis de rejoindre 6 conseillers en coopération jeunesse. En plaçant le seuil minimal à 50 % et sur la seule base du nombre de répondants à l'étude, nous nous assurons de cibler un bassin de ressources humaines d'au moins 3 conseillers en coopération jeunesse ayant affirmé maîtriser soit moyennement, peu ou pas du tout l'une ou l'autre des compétences rattachées au poste. Ce sont donc des conseillers auxquels pourraient s'adresser des activités de formation sur les compétences ciblées.



GRILLE 3

MAÎTRISE DES COMPÉTENCES RATTACHÉES AU POSTE DE CONSEILLER EN COOPÉRATION JEUNESSE (EN % DE MEMBRES DU PERSONNEL)

Thèmes de cours ou ateliers	Compétences fortement maîtrisées	Compétences maîtrisées	Compétences moyennement maîtrisées	Compétences peu maîtrisées	Compétences pas du tout maîtrisées
Connaissance des mission, philosophie de gestion et valeurs des coopératives	0	83	17	0	0
Connaissance des lois, codes et normes des contrats et règlements des coopératives	0	0	75	25	0
Connaissance des principes de gestion des coopératives	0	20	80	0	0
Connaissance et compréhension de la vie associative	0	83	17	0	0
Développement de produits de sensibilisation destinés aux jeunes	33	33	33	0	0
Développement d'activités de sensibilisation destinées aux jeunes	33	33	33	0	0
Développement de produits de sensibilisation destinés aux coopératives (ouverture aux jeunes)	0	60	40	0	0
Développement d'activités de sensibilisation destinées aux coopératives (ouverture aux jeunes)	0	67	33	0	0
Connaissance des principes d'éthique	0	25	75	0	0
Mise en pratique des principes d'éthique	33	67	0	0	0
Connaissance des principes de confidentialité	50	25	0	25	0
Mise en pratique des principes de confidentialité	67	33	0	0	0
Connaissance des principes liés à l'utilisation des données de nature commerciale	0	25	25	50	0
Mise en pratique des principes liés à l'utilisation des données de nature commerciale	0	0	67	33	0
Connaissance du rôle de conseiller	17	50	17	16	0
Adoption des attitudes et des principes d'éthique liés au rôle de conseiller	50	50	0	0	0
Connaissance des attitudes liées au conflit d'intérêt	0	0	100	0	0
Mise en pratique des attitudes liées au conflit d'intérêt	0	25	50	25	0
Connaissance des attitudes et principes liés au degré d'implication dans un dossier (aspects et intérêts personnels)	0	0	75	25	0
Mise en pratique des attitudes et principes liés au degré d'implication dans un dossier (aspects et intérêts personnels)	0	33	33	33	0
Connaissance des principes rattachés à la gestion des conflits	0	50	0	25	25
Mise en pratique des principes rattachés à la gestion des conflits	0	50	50	0	0
Je véhicule les informations avec clarté	50	50	0	0	0
Je véhicule les informations de façon précise et sans parti pris	83	17	0	0	0
Connaissance des principes rattachés à la qualité de l'acte professionnel (responsabilités des membres du personnel) auprès d'un partenaire ou d'un promoteur	0	17	67	16	0
Mise en pratique des principes rattachés à la qualité de l'acte professionnel (responsabilités des membres du personnel) auprès d'un partenaire ou d'un promoteur	50	0	50	0	0
Mise en pratique des principes et règles de loyauté envers les promoteurs	75	25	0	0	0



Thèmes de cours ou ateliers	Compétences fortement maîtrisées	Compétences maîtrisées	Compétences moyennement maîtrisées	Compétences peu maîtrisées	Compétences pas du tout maîtrisées
Mise en pratique des principes et règles de loyauté envers l'employeur	100	0	0	0	0
Je refuse d'effectuer des tâches pour lesquelles je ne possède pas les compétences requises	17	33	50	0	0
Activités de promotion	33	50	17	0	0
Activités de représentation	33	17	50	0	0
Activités de communication	50	33	17	0	0
Connaissance de la formule coopérative	0	67	33	0	0
Connaissance des fonds disponibles pour le financement des initiatives jeunesse	17	33	50	0	0
Soutien à l'organisation des activités des comités de développement coopératif (volet communications)	0	60	40	0	0
Support à la réalisation des initiatives destinées aux jeunes (support aux coopératives ou aux regroupements de coopératives)	33	33	33	0	0
Proposition d'initiatives jeunesse (pour la CDR ou pour les coopératives)	33	33	33	0	0
Développement d'initiatives jeunesse (pour la CDR ou pour les coopératives)	33	50	17	0	0
Élaboration de plans de communication (proposition)	17	50	17	16	0
Élaboration de plans de communication dans une dynamique de collaboration	17	33	33	0	17
Collaboration à la conception de plans de développement de marché	0	25	50	25	0
Organisation d'activités publiques (galas, activités de comités, etc.)	33	50	17	0	0
Supervision des budgets d'activités publiques	33	0	17	50	0
Conception et supervision du matériel promotionnel corporatif	50	0	17	17	0
Collaboration-conseil et mise à jour de sites Internet	17	17	33	16	0
Publicisation de la CDR et de la formule coopérative (via les médias locaux et régionaux)	17	66	17	0	0
Promotion des cours de formation offerts	50	50	0	0	0
Élaboration des contenus de publicité	33	33	33	0	0
Gestion des budgets des publicités	25	25	25	25	0
Gestion des budgets des commandites	33	0	33	33	0
Élaboration de stratégies de développement de marché	0	50	25	25	0
Activités d'animation	50	33	17	0	0
Activités de formation	17	66	17	0	0
Élaboration d'offres et d'ententes de service	0	25	50	25	0
Rédaction de documents : études, contenus de publicité, etc.	33	50	17	0	0
Connaissance du logiciel Word	50	50	0	0	0
Utilisation du logiciel Word	66	17	17	0	0
Connaissance du logiciel Access	0	0	40	40	20
Utilisation du logiciel Access	0	25	25	50	0
Connaissance du logiciel Excel	0	17	66	17	0



GRILLE 3

SUITE

Thèmes de cours ou ateliers	Compétences fortement maîtrisées	Compétences maîtrisées	Compétences moyennement maîtrisées	Compétences peu maîtrisées	Compétences pas du tout maîtrisées
Utilisation du logiciel Excel	0	17	66	0	17
Connaissance des tableurs spécialisés sur Excel	0	0	0	100	0
Utilisation des tableurs spécialisés sur Excel	0	0	0	100	0
Connaissance du logiciel Simple comptable	0	0	0	0	100
Utilisation du logiciel Simple comptable	0	0	0	0	100
Connaissance du logiciel Power point	33	33	33	0	0
Utilisation du logiciel Power point	33	33	33	0	0
Connaissance de l'environnement Windows	17	83	0	0	0
Utilisation de l'environnement Windows	17	83	0	0	0
Gestion des priorités	0	33	67	0	0
Gestion du temps	0	50	33	0	0
Gestion du stress	0	50	33	17	0

**MAÎTRISE DES COMPÉTENCES RATTACHÉES AU POSTE DE CONSEILLER
EN COOPÉRATION JEUNESSE (EN % DE MEMBRES DU PERSONNEL)**


Thèmes de cours ou ateliers	Compétences maîtrisées	Compétences moyennement maîtrisées	Compétences peu ou pas du tout maîtrisées	Maîtrise moyenne, faible ou très faible
Connaissance des mission, philosophie de gestion et valeurs des coopératives	83	17	0	17
Connaissance des lois, codes et normes des contrats et règlements des coopératives	0	75	25	100
Connaissance des principes de gestion des coopératives	20	80	0	80
Connaissance et compréhension de la vie associative	83	17	0	17
Développement de produits de sensibilisation destinés aux jeunes	67	33	0	33
Développement d'activités de sensibilisation destinées aux jeunes	67	33	0	33
Développement de produits de sensibilisation destinés aux coopératives (ouverture aux jeunes)	60	40	0	40
Développement d'activités de sensibilisation destinées aux coopératives (ouverture aux jeunes)	67	33	0	33
Connaissance des principes d'éthique	25	75	0	75
Mise en pratique des principes d'éthique	100	0	0	0
Connaissance des principes de confidentialité	75	0	25	25
Mise en pratique des principes de confidentialité	100	0	0	0
Connaissance des principes liés à l'utilisation des données de nature commerciale	25	25	50	75
Mise en pratique des principes liés à l'utilisation des données de nature commerciale	0	67	33	100
Connaissance du rôle de conseiller	67	17	16	33
Adoption des attitudes et des principes d'éthique reliés au rôle de conseiller	100	0	0	0
Connaissance des attitudes reliées au conflit d'intérêt	0	100	0	100
Mise en pratique des attitudes reliées au conflit d'intérêt	25	50	25	75
Connaissance des attitudes et principes reliés au degré d'implication dans un dossier (aspects et intérêts personnels)	0	75	25	100
Mise en pratique des attitudes et principes reliés au degré d'implication dans un dossier (aspects et intérêts personnels)	33	33	33	66
Connaissance des principes rattachés à la gestion des conflits	50	0	50	50
Mise en pratique des principes rattachés à la gestion des conflits	50	50	0	50
Je véhicule les informations avec clarté	100	0	0	0
Je véhicule les informations de façon précise et sans parti pris	100	0	0	0
Connaissance des principes rattachés à la qualité de l'acte professionnel (responsabilités des membres du personnel) auprès d'un partenaire ou d'un promoteur	17	67	16	83
Mise en pratique des principes rattachés à la qualité de l'acte professionnel (responsabilités des membres du personnel) auprès d'un partenaire ou d'un promoteur	50	50	0	50
Mise en pratique des principes et règles de loyauté envers les promoteurs	100	0	0	0



GRILLE 4 SYNTHÈSE

SUITE

Thèmes de cours ou ateliers	Compétences maîtrisées	Compétences moyennement maîtrisées	Compétences peu ou pas du tout maîtrisées	Maîtrise moyenne, faible ou très faible
Mise en pratique des principes et règles de loyauté envers l'employeur	100	0	0	0
Je refuse d'effectuer des tâches pour lesquelles je ne possède pas les compétences requises	50	50	0	50
Activités de promotion	83	17	0	17
Activités de représentation	50	50	0	50
Activités de communication	83	17	0	17
Connaissance de la formule coopérative	67	33	0	33
Connaissance des fonds disponibles pour le financement des initiatives jeunesse	50	50	0	50
Soutien à l'organisation des activités des comités de développement coopératif (volet communications)	60	40	0	40
Support à la réalisation des initiatives destinées aux jeunes (support aux coopératives ou aux regroupements de coopératives)	67	33	0	33
Proposition d'initiatives jeunesse (pour la CDR ou pour les coopératives)	67	33	0	33
Développement d'initiatives jeunesse (pour la CDR ou pour les coopératives)	83	17	0	17
Élaboration de plans de communication (proposition)	67	17	16	33
Élaboration de plans de communication dans une dynamique de collaboration	50	33	17	50
Collaboration à la conception de plans de développement de marché	25	50	25	75
Organisation d'activités publiques (galas, activités de comités, etc.)	83	17	0	17
Supervision des budgets d'activités publiques	33	17	50	67
Conception et supervision du matériel promotionnel corporatif	50	17	17	34
Collaboration-conseil et mise à jour de sites Internet	34	33	16	49
Publicisation de la CDR et de la formule coopérative (via les médias locaux et régionaux)	83	17	0	17
Promotion des cours de formation offerts	100	0	0	0
Élaboration des contenus de publicité	67	33	0	33
Gestion des budgets des publicités	50	25	25	50
Gestion des budgets des commandites	33	33	33	66
Élaboration de stratégies de développement de marché	50	25	25	50
Activités d'animation	83	17	0	17
Activités de formation	83	17	0	17
Élaboration d'offres et d'ententes de service	25	50	25	75
Rédaction de documents : études, contenus de publicité, etc.	83	17	0	17
Connaissance du logiciel Word	100	0	0	0
Utilisation du logiciel Word	83	17	0	17
Connaissance du logiciel Access	0	40	60	100
Utilisation du logiciel Access	25	25	50	75
Connaissance du logiciel Excel	17	66	17	83
Utilisation du logiciel Excel	17	66	17	83



Thèmes de cours ou ateliers	Compétences maîtrisées	Compétences moyennement maîtrisées	Compétences peu ou pas du tout maîtrisées	Maîtrise moyenne, faible ou très faible
Connaissance des tableurs spécialisés sur Excel	0	0	100	100
Utilisation des tableurs spécialisés sur Excel	0	0	100	100
Connaissance du logiciel Simple comptable	0	0	100	100
Utilisation du logiciel Simple comptable	0	0	100	100
Connaissance du logiciel Power point	67	33	0	33
Utilisation du logiciel Power point	67	33	0	33
Connaissance de l'environnement Windows	100	0	0	0
Utilisation de l'environnement Windows	100	0	0	0
Gestion des priorités	33	67	0	67
Gestion du temps	50	33	0	33
Gestion du stress	50	33	17	50

Un pourcentage significatif de conseillers en coopération jeunesse maîtrisent moyennement, peu ou pas du tout une ou plusieurs compétences rattachées...

- à la connaissance des lois, codes et normes des contrats et règlements des coopératives (100 % des conseillers) ;
- aux principes de gestion des coopératives (80 %) ;
- aux principes d'éthique (75 %) ;
- aux offres et ententes de service (75 %) ;
- au plan de développement de marché (75 %) ;
- à l'utilisation des données de nature commerciale (de 75 % à 100 %) ;
- aux conflits d'intérêt (de 75 % à 100 %) ;
- à la supervision de budgets d'activités publiques (67 %) ;
- au principes reliés au degré d'implication dans un dossier (de 66 % à 100 %) ;
- à l'informatique (de 50 % à 100 %) ;
- aux principes rattachés à l'acte professionnel (de 50 % à 83 %) ;
- aux activités de publicité (de 50 % à 66 %) ;
- à la gestion des conflits (50 %) ;
- aux activités de représentation (50 %) ;
- à la connaissance des fonds pour des initiatives jeunesse (50 %) ;
- au plan de communication (50 %).

Ces aspects devront être particulièrement recadrés puisqu'il s'agit là des compétences dont la maîtrise semble être moins consolidée.

Soulignons le fait qu'entre 50 % et 67 % des conseillers en coopération jeunesse éprouvent des difficultés **1-** à refuser d'effectuer des tâches pour lesquelles ils ne possèdent pas les compétences requises ; **2-** à gérer les priorités et **3-** à gérer le stress.

5.3_ LES BESOINS DE FORMATION DES AGENTS DE SUIVI COOPÉRATIF

L'administration des grilles de compétences nous a permis de rejoindre 3 agents de suivi coopératif. En plaçant le seuil minimal à 67 % et sur la seule base du nombre de répondants à l'étude, nous nous assurons de cibler un bassin de ressources humaines d'au moins 2 agents de suivi coopératif ayant affirmé maîtriser soit moyennement, peu ou pas du tout l'une ou l'autre des compétences rattachées au poste. Ce sont donc des agents auxquels pourraient s'adresser des activités de formation sur les compétences ciblées.



GRILLE 5

MAÎTRISE DES COMPÉTENCES RATTACHÉES AU POSTE D'AGENT DE SUIVI COOPÉRATIF (EN % DU NOMBRE DE MEMBRES DU PERSONNEL)

Thèmes de cours ou ateliers	Compétences fortement maîtrisées	Compétences maîtrisées	Compétences moyennement maîtrisées	Compétences peu maîtrisées	Compétences pas du tout maîtrisées
Connaissance des mission, philosophie de gestion et valeurs des coopératives	33	67	0	0	0
Connaissance des lois, codes et normes des contrats et règlements des coopératives	33	33	33	0	0
Connaissance des principes de gestion des coopératives	0	33	67	0	0
Connaissance et compréhension de la vie associative	33	33	33	0	0
Réalisation de diagnostics	0	0	37	33	0
Élaboration de plans d'intervention pour le développement de l'entreprise	0	0	100	0	0
Élaboration de stratégies de développement	0	0	100	0	0
Développement de marché	33	0	33	34	0
Développement d'outils de gestion reliés au plan d'intervention	0	0	100	0	0
Recherche de financement	0	0	100	0	0
Élaboration d'offres de service (développement)	0	33	67	0	0
Services-conseils/volet gestion – planification	0	0	100	0	0
Services-conseils/volet gestion – finance et comptabilité	0	0	67	33	0
Services-conseils/volet gestion – gestion des coopératives	0	0	33	0	0
Services-conseils/volet formation – détermination des besoins de formation	0	67	33	0	0
Services-conseils/volet formation – détermination des besoins de liste des formations	0	33	0	67	0
Services-conseils/volet organisation et performance – coaching auprès des travailleurs	0	0	67	33	0
Services-conseils/volet organisation et performance – suivi du volet associatif des coopératives	0	33	67	0	0
Services-conseils/volet organisation et performance – développement des marchés	0	33	33	34	0
Connaissance des partenaires socio-économiques aux niveaux local, régional et national	67	33	0	0	0
Référer et réseauter les coopératives avec des coopératives, des coopérateurs et coopératrices, des partenaires socio-économiques au niveau local	33	67	0	0	0
Référer et réseauter les coopératives avec des coopératives, des coopérateurs et coopératrices, des partenaires socio-économiques au niveau régional	67	33	0	0	0
Référer et réseauter les coopératives avec des coopératives, des coopérateurs et coopératrices, des partenaires socio-économiques au niveau national	33	0	67	0	0
Connaissance des principes d'éthique	0	33	67	0	0
Mise en pratique des principes d'éthique	0	33	67	0	0
Connaissance des principes de confidentialité	0	67	33	0	0
Mise en pratique des principes de confidentialité	67	0	33	0	0
Connaissance des principes reliés à l'utilisation des données de nature commerciale	67	0	33	0	0



Thèmes de cours ou ateliers	Compétences fortement maîtrisées	Compétences maîtrisées	Compétences moyennement maîtrisées	Compétences peu maîtrisées	Compétences pas du tout maîtrisées
Mise en pratique des principes reliés à l'utilisation des données de nature commerciale	33	33	33	0	0
Connaissance du rôle de conseiller	0	100	0	0	0
Adoption des attitudes et des principes d'éthique reliés au rôle de conseiller	0	67	33	0	0
Connaissance des attitudes reliées au conflit d'intérêt	0	67	33	0	0
Mise en pratique des attitudes reliées au conflit d'intérêt	33	33	33	0	0
Connaissance des attitudes et principes reliés au degré d'implication dans un dossier (aspects et intérêts personnels)	0	0	100	0	0
Mise en pratique des attitudes et principes reliés au degré d'implication dans un dossier (aspects et intérêts personnels)	0	67	33	0	0
Connaissance des principes rattachés à la gestion des conflits	0	0	100	0	0
Mise en pratique des principes rattachés à la gestion des conflits	0	67	33	0	0
Je véhicule les informations avec clarté	33	67	0	0	0
Je véhicule les informations de façon précise et sans parti pris	67	33	0	0	0
Connaissance des principes rattachés à la qualité de l'acte professionnel (responsabilités des membres du personnel) auprès d'un partenaire ou d'un promoteur	33	33	33	0	0
Mise en pratique des principes rattachés à la qualité de l'acte professionnel (responsabilités des membres du personnel) auprès d'un partenaire ou d'un promoteur	33	67	0	0	0
Mise en pratique des principes et règles de loyauté envers les promoteurs	33	67	0	0	0
Mise en pratique des principes et règles de loyauté envers l'employeur	67	33	0	0	0
Je refuse d'effectuer des tâches pour lesquelles je ne possède pas les compétences requises	67	33	0	0	0
Rédaction de documents	67	33	0	0	0
Connaissance du logiciel Word	33	67	0	0	0
Utilisation du logiciel Word	66	67	0	0	0
Connaissance du logiciel Access	0	33	34	0	33
Utilisation du logiciel Access	0	33	34	0	33
Connaissance du logiciel Excel	33	67	0	0	0
Utilisation du logiciel Excel	33	67	0	0	0
Connaissance des tableurs spécialisés sur Excel	33	67	0	0	0
Utilisation des tableurs spécialisés sur Excel	33	67	0	0	0
Connaissance du logiciel Simple comptable	0	0	33	33	33
Connaissance du logiciel Power point	33	33	33	0	0
Utilisation du logiciel Power point	33	67	0	0	0
Connaissance de l'environnement Windows	33	67	0	0	0
Utilisation de l'environnement Windows	33	67	0	0	0
Gestion des priorités	0	33	67	0	0
Gestion du temps	0	33	67	0	0
Gestion du stress	0	67	33	0	0



GRILLE 6 SYNTHÈSE

MAÎTRISE DES COMPÉTENCES RATTACHÉES AU POSTE D'AGENT DE SUIVI COOPÉRATIF (EN % DE MEMBRES DU PERSONNEL)

Thèmes de cours ou ateliers	Compétences maîtrisées	Compétences moyennement maîtrisées	Compétences peu ou pas du tout maîtrisées	Maîtrise moyenne, faible ou très faible
Connaissance des mission, philosophie de gestion et valeurs des coopératives	100	0	0	0
Connaissance des lois, codes et normes des contrats et règlements des coopératives	66	33	0	33
Connaissance des principes de gestion des coopératives	33	67	0	67
Connaissance et compréhension de la vie associative	66	33	0	33
Réalisation de diagnostics	0	37	33	70
Élaboration de plans d'intervention pour le développement de l'entreprise	0	100	0	100
Élaboration de stratégies de développement	0	100	0	100
Développement de marché	33	33	34	67
Développement d'outils de gestion reliés au plan d'intervention	0	100	0	100
Recherche de financement	0	100	0	100
Élaboration d'offres de service (développement)	33	67	0	67
Services-conseils/volet gestion - planification	0	100	0	100
Services-conseils/volet gestion – finance et comptabilité	0	67	33	100
Services-conseils/volet gestion – gestion des coopératives	0	33	0	33
Services-conseils/volet formation – détermination des besoins de formation	67	33	0	33
Services-conseils/volet formation – détermination des besoins de liste des formations	33	0	67	67
Services-conseils/volet organisation et performance – coaching auprès des travailleurs	0	67	33	100
Services-conseils/volet organisation et performance – suivi du volet associatif des coopératives	33	67	0	67
Services-conseils/volet organisation et performance – développement des marchés	33	33	34	67
Connaissance des partenaires socio-économiques aux niveaux local, régional et national	100	0	0	0
Référer et réseauter les coopératives avec des coopératives, des coopérateurs et coopératrices, des partenaires socio-économiques au niveau local	100	0	0	0
Référer et réseauter les coopératives avec des coopératives, des coopérateurs et coopératrices, des partenaires socio-économiques au niveau régional	100	0	0	0
Référer et réseauter les coopératives avec des coopératives, des coopérateurs et coopératrices, des partenaires socio-économiques au niveau national	33	67	0	67
Connaissance des principes d'éthique	33	67	0	67
Mise en pratique des principes d'éthique	33	67	0	67
Connaissance des principes de confidentialité	67	33	0	33
Mise en pratique des principes de confidentialité	67	33	0	33
Connaissance des principes reliés à l'utilisation des données de nature commerciale	67	33	0	33
Mise en pratique des principes reliés à l'utilisation des données de nature commerciale	67	33	0	33



Thèmes de cours ou ateliers	Compétences maîtrisées	Compétences moyennement maîtrisées	Compétences peu ou pas du tout maîtrisées	Maîtrise moyenne, faible ou très faible
Connaissance du rôle de conseiller	100	0	0	0
Adoption des attitudes et des principes d'éthique reliés au rôle de conseiller	67	33	0	33
Connaissance des attitudes reliées au conflit d'intérêt	67	33	0	33
Mise en pratique des attitudes reliées au conflit d'intérêt	67	33	0	33
Connaissance des attitudes et principes reliés au degré d'implication dans un dossier (aspects et intérêts personnels)	0	100	0	100
Mise en pratique des attitudes et principes reliés au degré d'implication dans un dossier (aspects et intérêts personnels)	67	33	0	33
Connaissance des principes rattachés à la gestion des conflits	0	100	0	100
Mise en pratique des principes rattachés à la gestion des conflits	67	33	0	33
Je véhicule les informations avec clarté	100	0	0	0
Je véhicule les informations de façon précise et sans parti pris	100	0	0	0
Connaissance des principes rattachés à la qualité de l'acte professionnel (responsabilités des membres du personnel) auprès d'un partenaire ou d'un promoteur	67	33	0	33
Mise en pratique des principes rattachés à la qualité de l'acte professionnel (responsabilités des membres du personnel) auprès d'un partenaire ou d'un promoteur	100	0	0	0
Mise en pratique des principes et règles de loyauté envers les promoteurs	100	0	0	0
Mise en pratique des principes et règles de loyauté envers l'employeur	100	0	0	0
Je refuse d'effectuer des tâches pour lesquelles je ne possède pas les compétences requises	100	0	0	0
Rédaction de documents	100	0	0	0
Connaissance du logiciel Word	100	0	0	0
Utilisation du logiciel Word	100	0	0	0
Connaissance du logiciel Access	33	33	34	67
Utilisation du logiciel Access	33	33	34	67
Connaissance du logiciel Excel	100	0	0	0
Utilisation du logiciel Excel	100	0	0	0
Connaissance des tableurs spécialisés sur Excel	100	0	0	0
Utilisation des tableurs spécialisés sur Excel	100	0	0	0
Connaissance du logiciel Simple comptable	0	33	67	100
Connaissance du logiciel Power point	67	33	0	33
Utilisation du logiciel Power point	100	0	0	0
Connaissance de l'environnement Windows	100	0	0	0
Utilisation de l'environnement Windows	100	0	0	0
Gestion des priorités	33	67	0	67
Gestion du temps	33	67	0	67
Gestion du stress	67	33	0	33



Un pourcentage significatif d'agents de suivi coopératif maîtrisent moyennement, peu ou pas du tout une ou plusieurs compétences rattachées...

- à l'élaboration de plans d'intervention pour le développement de l'entreprise (100 % des agents de suivi coopératif) ;
- à l'élaboration de stratégies de développement (100 %) ;
- au développement d'outils de gestion reliés au plan d'intervention (100 %) ;
- à la recherche de financement (100 %) ;
- aux services conseils [planification, finance, comptabilité et coaching auprès des travailleurs] (100 %) ;
- aux principes reliés au degré d'implication dans un dossier (100 %) ;
- aux principes de gestion des coopératives (67 %) ;
- au développement de marché (67 %) ;
- à l'élaboration d'offres de services (67 %) ;
- aux services conseils [détermination des besoins de listes de formation, suivi du volet associatif des coopératives, développement des marchés] (67 %) ;
- à la référence et au réseautage des coopératives au niveau national (67 %) ;
- aux principes d'éthique (67 %) ;
- à l'informatique (entre 67 % et 100 %).

Ces volets devront être particulièrement recadrés puisqu'il s'agit là des compétences dont la maîtrise semble être moins consolidée.

Soulignons le fait que respectivement 67 % des agents de suivi coopératif éprouvent des difficultés à gérer les priorités et à gérer le temps.

5.4_ LES BESOINS DE FORMATION DES TECHNICIENS DE BUREAU

L'administration des grilles de compétences nous a permis de rejoindre 7 techniciens de bureau. En plaçant le seuil minimal à 50 % et sur la seule base du nombre de répondants à l'étude, nous nous assurons de cibler un bassin de ressources humaines d'au moins 3 techniciens de bureau ayant affirmé maîtriser soit moyennement, peu ou pas du tout l'une ou l'autre des compétences rattachées au poste. Ce sont donc des techniciens de bureau auxquels pourraient s'adresser des activités de formation sur la/les compétence(s) ciblées.



Thèmes de cours ou ateliers	Compétences fortement maîtrisées	Compétences maîtrisées	Compétences moyennement maîtrisées	Compétences peu maîtrisées	Compétences pas du tout maîtrisées
Ouverture des dossiers	67	0	33	0	0
Index de classement (mise à jour et tenue)	29	14	43	0	0
Suivi du membership (facturation, certificats membres, suivi auprès des administrateurs)	33	50	17	0	0
Support technique (dans les dossiers de mise en place de coopératives)	0	67	33	0	0
Support technique (réalisation de dossiers)	0	50	50	0	0
Support technique au suivi des rencontres	-	-	-	-	-
Tenue et mise à jour des bases de données	57	29	0	0	14
Saisie des lettres, notes, rapports, procès-verbaux, plans d'affaires, formulaires, etc.	57	43	0	0	0
Rédaction des procès-verbaux	29	57	14	0	0
Classification des documents	29	57	14	0	0
Mise à jour de la documentation	29	43	14	0	14
Archivage	17	66	17	0	0
Connaissance du logiciel Word	86	0	0	0	0
Utilisation du logiciel Word	86	0	14	0	0
Connaissance du logiciel Access	15	28	28	0	29
Utilisation du logiciel Access	14	29	14	14	29
Connaissance du logiciel Excel	71	29	0	0	0
Utilisation du logiciel Excel	57	29	0	14	0
Connaissance des tableurs spécialisés sur Excel	29	29	29	0	0
Utilisation des tableurs spécialisés sur Excel	17	33	17	33	0
Connaissance du logiciel Simple comptable	14	43	0	14	14
Utilisation du logiciel Simple comptable	17	33	17	33	0
Connaissance du logiciel Power point	43	43	14	0	0
Utilisation du logiciel Power point	58	14	14	14	0
Connaissance de l'environnement Windows	57	29	14	0	0
Utilisation de l'environnement Windows	58	14	14	0	14
Gestion des priorités	58	28	0	14	0
Gestion du temps	57	29	0	14	0
Gestion du stress	57	29	0	14	0



GRILLE 8 SYNTHÈSE

MAÎTRISE DES COMPÉTENCES RATTACHÉES AU POSTE D'AGENT DE SUIVI COOPÉRATIF (EN % DE MEMBRES DU PERSONNEL)

Thèmes de cours ou ateliers	Compétences maîtrisées	Compétences moyennement maîtrisées	Compétences peu ou pas du tout maîtrisées	Maîtrise moyenne, faible ou très faible
Ouverture des dossiers	67	33	0	33
Index de classement (mise à jour et tenue)	43	43	0	43
Suivi du membership (facturation, certificats membres, suivi auprès des administrateurs)	83	17	0	17
Support technique (dans les dossiers de mise en place de coopératives)	67	33	0	33
Support technique (réalisation de dossiers)	50	50	0	50
Support technique au suivi des rencontres	-	-	-	-
Tenue et mise à jour des bases de données	86	0	14	14
Saisie des lettres, notes, rapports, procès-verbaux, plans d'affaires, formulaires, etc.	100	0	0	0
Rédaction des procès-verbaux	86	14	0	14
Classification des documents	86	14	0	14
Mise à jour de la documentation	72	14	14	28
Archivage	83	17	0	17
Connaissance du logiciel Word	86	0	0	0
Utilisation du logiciel Word	86	14	0	14
Connaissance du logiciel Access	43	28	29	57
Utilisation du logiciel Access	43	14	43	57
Connaissance du logiciel Excel	100	0	0	0
Utilisation du logiciel Excel	86	0	14	14
Connaissance des tableurs spécialisés sur Excel	58	29	0	29
Utilisation des tableurs spécialisés sur Excel	50	17	33	50
Connaissance du logiciel Simple comptable	57	0	28	28
Utilisation du logiciel Simple comptable	50	17	33	50
Connaissance du logiciel Power point	86	14	0	14
Utilisation du logiciel Power point	72	14	14	28
Connaissance de l'environnement Windows	86	14	0	14
Utilisation de l'environnement Windows	72	14	14	28
Gestion des priorités	86	0	14	14
Gestion du temps	86	0	14	14
Gestion du stress	86	0	14	14



Une part significative des techniciens de bureau maîtrisent moyennement, peu ou pas du tout les compétences rattachées à la réalisation de dossiers [support technique] (50 % des techniciens de bureau) et à l'informatique (entre 50 % et 57 %).

Il s'agit là de compétences sensibles sur lesquelles devront s'attarder plus particulièrement les modules ou activités de formation.

5.5_ LES BESOINS DE FORMATION DES MEMBRES DU PERSONNEL DE DIRECTION

L'administration des grilles de compétences nous a permis de rejoindre 9 membres du personnel de direction. En plaçant le seuil minimal à 45 % et sur la seule base du nombre de répondants à l'étude, nous nous assurons de cibler un bassin de ressources humaines d'au moins 4 membres du personnel de direction ayant affirmé maîtriser soit moyennement, peu ou pas du tout l'une ou l'autre des compétences rattachées au poste. Ce sont donc des membres du personnel de direction auxquels pourraient s'adresser des activités de formation sur les compétences ciblées.



GRILLE 9

MAÎTRISE DES COMPÉTENCES RATTACHÉES AU POSTE DE DIRECTION (EN % DE MEMBRES DU PERSONNEL)

Thèmes de cours ou ateliers	Compétences fortement maîtrisées	Compétences maîtrisées	Compétences moyennement maîtrisées	Compétences peu maîtrisées	Compétences pas du tout maîtrisées
Administration de la CDR	56	33	11	0	0
Direction des opérations de la CDR	56	33	11	0	0
Détermination d'actions en fonction des orientations	67	11	22	0	0
Identification des priorités	56	33	11	0	0
Établissement des priorités	56	33	11	0	0
Établissement d'objectifs à court terme	78	11	11	0	0
Établissement d'objectifs à moyen terme	56	33	11	0	0
Établissement d'objectifs à long terme	56	11	22	11	0
Garde du portefeuille	37	50	13	0	0
Garde des fonds et des livres de comptabilité	44	44	12	0	0
Tenue de la comptabilité	12	50	38	0	0
Planifier les besoins en ressources humaines	44	56	0	0	0
Identifier les compétences requises concernant les postes à combler	56	44	0	0	0
Préparer l'affichage des postes et déterminer le mode de recrutement	44	56	0	0	0
Analyser les c.v. et identifier les c.v. pertinents	67	33	0	0	0
Préparer les entrevues de sélection et les tests requis	37	50	13	0	0
Évaluer les compétences des candidats en entrevue	50	0	50	0	0
Procéder aux suspensions	22	22	45	11	0
Procéder aux congédiements	25	37	25	13	0
Procéder aux licenciements et à la mise à pied	24	29	43	14	0
Santé et sécurité au travail (normes)	33	45	22	0	0
Gestion des ressources humaines	33	45	22	0	0
Gestion des relations de travail	33	45	22	0	0
Gestion des services	44	44	12	0	0
Gestion de la structure de l'entreprise	44	44	12	0	0
Gestion des ressources financières	33	45	22	0	0
Gestion des ressources matérielles	22	78	0	0	0
Gestion des ressources informationnelles	22	45	22	11	0
Connaissance et compréhension de la vie associative	56	33	11	0	0
Reconnaissance des situations conflictuelles	33	22	45	0	0
Connaissance du processus de résolution de conflits ou de problèmes	33	33	23	11	0
Application du processus de résolution de conflits ou de problèmes	22	11	45	22	0
Recherche de solutions en équipe	22	78	0	0	0
Proposition d'actions pour résoudre les problèmes	45	33	22	0	0
Connaissance des techniques de communication stimulant la mobilisation	33	33	33	0	0



Thèmes de cours ou ateliers	Compétences fortement maîtrisées	Compétences maîtrisées	Compétences moyennement maîtrisées	Compétences peu maîtrisées	Compétences pas du tout maîtrisées
Adoption d'attitudes et comportements suscitant l'engagement et la responsabilisation	22	67	11	0	0
Créer un climat favorisant la coopération directe entre les membres du personnel	33	56	11	0	0
Créer un climat favorisant l'adhésion aux orientations de la CDR	44	56	0	0	0
Créer un climat favorisant la participation à l'atteinte des objectifs établis	67	22	11	0	0
Représentation de la CDR	67	11	22	0	0
Promotion de la CDR	67	33	0	0	0
Rédaction du rapport mensuel de gestion	56	33	11	0	0
Préparation du rapport annuel	67	11	0	0	0
Transmission des informations aux instances	44	44	12	0	0
Transmission des informations aux membres et aux organisations du milieu	56	11	11	0	0
Connaissance du logiciel Word	45	11	22	11	11
Utilisation du logiciel Word	45	11	22	11	11
Connaissance du logiciel Access	17	17	0	0	66
Utilisation du logiciel Access	17	0	17	0	50
Connaissance du logiciel Excel	37	0	13	25	25
Utilisation du logiciel Excel	25	12	13	25	25
Connaissance des tableurs spécialisés sur Excel	11	11	11	33	22
Utilisation des tableurs spécialisés sur Excel	14	14	14	29	29
Connaissance du logiciel Simple comptable	0	17	33	17	33
Utilisation du logiciel Simple comptable	0	17	33	17	17
Connaissance du logiciel Power point	29	0	28	0	43
Utilisation du logiciel Power point	50	0	17	0	33
Connaissance de l'environnement Windows	45	22	11	11	11
Utilisation de l'environnement Windows	34	22	22	11	11
Gestion des priorités	56	33	11	0	0
Gestion du temps	44	33	11	11	0
Gestion du stress	33	33	33	0	0



GRILLE 10 SYNTHÈSE

MAÎTRISE DES COMPÉTENCES RATTACHÉES AU POSTE DE DIRECTION (EN % DE MEMBRES DU PERSONNEL)

Thèmes de cours ou ateliers	Compétences maîtrisées	Compétences moyennement maîtrisées	Compétences peu ou pas du tout maîtrisées	Maîtrise moyenne, faible ou très faible
Administration de la CDR	89	11	0	11
Direction des opérations de la CDR	89	11	0	11
Détermination d'actions en fonction des orientations	78	22	0	22
Identification des priorités	89	11	0	11
Établissement des priorités	89	11	0	11
Établissement d'objectifs à court terme	89	11	0	11
Établissement d'objectifs à moyen terme	89	11	0	11
Établissement d'objectifs à long terme	89	22	11	33
Garde du portefeuille	87	13	0	13
Garde des fonds et des livres de comptabilité	88	12	0	12
Tenue de la comptabilité	62	38	0	38
Planifier les besoins en ressources humaines	100	0	0	0
Identifier les compétences requises concernant les postes à combler	100	0	0	0
Préparer l'affichage des postes et déterminer le mode de recrutement	100	0	0	0
Analyser les c.v. et identifier les c.v. pertinents	100	0	0	0
Préparer les entrevues de sélection et les tests requis	87	13	0	13
Évaluer les compétences des candidats en entrevue	50	50	0	50
Procéder aux suspensions	44	45	11	56
Procéder aux congédiements	62	25	13	38
Procéder aux licenciements et à la mise à pied	53	43	14	57
Santé et sécurité au travail (normes)	78	22	0	22
Gestion des ressources humaines	78	22	0	22
Gestion des relations de travail	78	22	0	22
Gestion des services	88	12	0	12
Gestion de la structure de l'entreprise	88	12	0	12
Gestion des ressources financières	78	22	0	22
Gestion des ressources matérielles	22	0	0	0
Gestion des ressources informationnelles	67	22	11	33
Connaissance et compréhension de la vie associative	89	11	0	11
Reconnaissance des situations conflictuelles	55	45	0	45
Connaissance du processus de résolution de conflits ou de problèmes	66	23	11	34
Application du processus de résolution de conflits ou de problèmes	33	45	22	67
Recherche de solutions en équipe	100	0	0	0
Proposition d'actions pour résoudre les problèmes	78	22	0	22
Connaissance des techniques de communication stimulant la mobilisation	66	33	0	33



Thèmes de cours ou ateliers	Compétences maîtrisées	Compétences moyennement maîtrisées	Compétences peu ou pas du tout maîtrisées	Maîtrise moyenne, faible ou très faible
Adoption d'attitudes et comportements suscitant l'engagement et la responsabilisation	89	11	0	11
Créer un climat favorisant la coopération directe entre les membres du personnel	100	11	0	11
Créer un climat favorisant l'adhésion aux orientations de la CDR	100	0	0	0
Créer un climat favorisant la participation à l'atteinte des objectifs établis	89	11	0	11
Représentation de la CDR	78	22	0	22
Promotion de la CDR	100	0	0	0
Rédaction du rapport mensuel de gestion	89	11	0	11
Préparation du rapport annuel	78	0	0	0
Transmission des informations aux instances	88	12	0	12
Transmission des informations aux membres et aux organisations du milieu	67	11	0	11
Connaissance du logiciel Word	56	22	22	44
Utilisation du logiciel Word	56	22	22	44
Connaissance du logiciel Access	34	0	66	66
Utilisation du logiciel Access	17	17	50	67
Connaissance du logiciel Excel	37	13	50	63
Utilisation du logiciel Excel	37	13	50	63
Connaissance des tableurs spécialisés sur Excel	22	11	55	66
Utilisation des tableurs spécialisés sur Excel	28	14	58	72
Connaissance du logiciel Simple comptable	17	33	50	88
Utilisation du logiciel Simple comptable	17	33	34	67
Connaissance du logiciel Power point	29	28	43	71
Utilisation du logiciel Power point	50	17	33	50
Connaissance de l'environnement Windows	67	11	22	33
Utilisation de l'environnement Windows	56	22	22	44
Gestion des priorités	89	11	0	11
Gestion du temps	77	11	11	22
Gestion du stress	66	33	0	33



Une part significative des Directeurs et Directrices de CDR maîtrisent moyennement, peu ou pas du tout les compétences rattachées à l'évaluation des compétences dans le cadre d'entrevues de sélection (50 % des Directeurs et Directrices), aux suspensions et licenciements (56 % et 57 %), à la gestion des conflits (entre 45 % et 67 %) et à l'informatique (entre 50 % et 88 %).

Il s'agit là de compétences sensibles sur lesquelles devront s'attarder plus particulièrement les modules ou activités de formation.

5.6 _ LES BESOINS DE FORMATION DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

L'administration des grilles de compétences nous a permis de rejoindre 45 membres de conseil d'administration. En plaçant le seuil minimal à 23 % et sur la seule base du nombre de répondants à l'étude, nous nous assurons de cibler un bassin de ressources humaines d'au moins 10 membres de conseil d'administration ayant affirmé maîtriser soit moyennement, peu ou pas du tout l'une ou l'autre des compétences rattachées au poste. Ce sont donc des membres de conseil d'administration auxquels pourraient s'adresser des activités de formation sur les compétences ciblées.



Thèmes de cours ou ateliers	Compétences fortement maîtrisées	Compétences maîtrisées	Compétences moyennement maîtrisées	Compétences peu maîtrisées	Compétences pas du tout maîtrisées
Interpréter les finalités de la CDR en lien avec les orientations de l'assemblée générale	29	47	20	4	0
Définir les orientations et fixer les résultats attendus	27	44	29	0	0
Connaissance du secteur de l'économie sociale	18	31	42	9	0
Connaissance du domaine (milieu) du développement coopératif et de ses éléments de mission	27	53	16	2	2
Connaissance des politiques et procédures concernant le service aux promoteurs et partenaires	7	24	44	18	4
Connaissance des programmes gouvernementaux	5	27	36	25	7
Connaissance des sources de financement	24	18	36	18	4
Approuver les budgets proposés par la direction ou la coordination générale et en assurer le suivi	39	36	20	5	0
Approuver les politiques de gestion de la CDR (notamment les politiques concernant les ressources humaines)	36	46	16	2	0
Représenter la CDR auprès des autorités gouvernementales ou auprès d'autres organismes	14	31	43	10	2
Mettre en place des comités (jugés pertinents) et superviser leurs travaux	28	39	21	12	0
Rendre compte des travaux réalisés par les comités à l'assemblée générale	22	48	20	10	0
Engager le directeur ou le coordonnateur général	33	39	19	7	2
Superviser le directeur ou le coordonnateur général	18	59	14	7	2
Congédier le directeur ou le coordonnateur général	14	38	28	9	7
Préparer les ordres du jour	13	40	8	5	0
Présider les réunions du C.A. et de l'assemblée générale	22	30	7	3	5
Formation des administrateurs	6	36	8	6	3
S'assurer que les décisions prises par le C.A. soient exécutées	16	24	5	0	0
S'assurer que les autres membres du C.A. s'acquittent des tâches qui leur sont confiées	5	32	5	3	0
Assurer le volet en lien avec les relations publiques et les communications	9	9	15	6	3
Seconder le président	11	20	3	0	0
Remplacer le président pendant son absence	6	20	3	0	3
S'assurer de la conformité des livres comptables	2	17	0	0	0
S'assurer que l'utilisation des fonds soit conforme aux objectifs de la CDR	6	14	3	0	0
Préparation des prévisions budgétaires	0	14	11	0	0
Adoption des états financiers	8	13	3	0	0
Rédaction des procès-verbaux	3	11	9	0	0
Envoi des avis de convocation aux réunions du conseil et des assemblées générales	6	17	0	0	0
Conservation de la liste des membres, des livres et des registres de l'organisme; classification des dossiers	3	15	0	3	0

⁶ La somme des pourcentages horizontaux n'égale pas 100 %, puisque chaque membre de CA devait compléter cette grille de compétences sur la base du rôle tenu au sein du CA, tous les rôles et responsabilités étant intégrés dans la même grille de compétences.



GRILLE 12 SYNTHÈSE

MAÎTRISE DES COMPÉTENCES RATTACHÉES AUX RÔLES ET RESPONSABILITÉS DES MEMBRES DU C.A (EN % DE MEMBRES)

Thèmes de cours ou ateliers	Compétences maîtrisées	Compétences moyennement maîtrisées	Compétences peu ou pas du tout maîtrisées	Maîtrise moyenne, faible ou très faible
Interpréter les finalités de la CDR en lien avec les orientations de l'assemblée générale	76	20	4	24
Définir les orientations et fixer les résultats attendus	71	29	0	29
Connaissance du secteur de l'économie sociale	49	42	9	51
Connaissance du domaine (milieu) du développement coopératif et de ses éléments de mission	80	16	4	20
Connaissance des politiques et procédures concernant le service aux promoteurs et partenaires	31	44	22	66
Connaissance des programmes gouvernementaux	32	36	32	68
Connaissance des sources de financement	42	36	22	68
Approuver les budgets proposés par la direction ou la coordination générale et en assurer le suivi	75	20	5	25
Approuver les politiques de gestion de la CDR (notamment les politiques concernant les ressources humaines)	82	16	2	18
Représenter la CDR auprès des autorités gouvernementales ou auprès d'autres organismes	45	43	12	55
Mettre en place des comités (jugés pertinents) et superviser leurs travaux	67	21	12	33
Rendre compte des travaux réalisés par les comités à l'assemblée générale	70	20	10	30
Engager le directeur ou le coordonnateur général	72	19	9	28
Superviser le directeur ou le coordonnateur général	77	14	9	23
Congédier le directeur ou le coordonnateur général	52	28	16	44
Préparer les ordres du jour	53	8	5	13
Présider les réunions du C.A. et de l'assemblée générale	52	7	8	15
Formation des administrateurs	42	8	9	17
S'assurer que les décisions prises par le C.A. soient exécutées	40	5	0	5
S'assurer que les autres membres du C.A. s'acquittent des tâches qui leur sont confiées	37	5	3	8
Assurer le volet en lien avec les relations publiques et les communications	18	15	9	3
Seconder le président	31	3	0	3
Remplacer le président pendant son absence	26	3	3	6
S'assurer de la conformité des livres comptables	19	0	0	0
S'assurer que l'utilisation des fonds soit conforme aux objectifs de la CDR	20	3	0	3
Préparation des prévisions budgétaires	14	11	0	11
Adoption des états financiers	21	3	0	3
Rédaction des procès-verbaux	14	9	0	9
Envoi des avis de convocation aux réunions du conseil et des assemblées générales	23	0	0	0
Conservation de la liste des membres, des livres et des registres de l'organisme; classification des dossiers	18	0	3	3



Une part significative des membres des conseils d'administration des CDR maîtrisent moyennement, peu ou pas du tout les compétences rattachées à la connaissance des programmes gouvernementaux (68 %), à la connaissance des sources de financement (68 %), à la connaissance des politiques et procédures concernant le service aux promoteurs et partenaires (66 %), à la connaissance du secteur de l'économie sociale (51 %), aux activités de représentation (55 %), à l'évaluation des compétences dans le cadre d'entrevues de sélection

(50 % des Directeurs et Directrices), aux suspensions et licenciements (56 % et 57 %), à la gestion des conflits (entre 45 % et 67 %), à l'informatique (entre 50 % et 88 %) et à la définition des orientations (29 %).

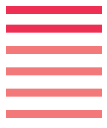
Il s'agit là de compétences sensibles sur lesquelles devront s'attarder plus particulièrement les modules ou activités de formation.



SECTION 6

LES BESOINS DE FORMATION
ÉVALUÉS PAR LES DIRECTIONS GÉNÉRALES





6_ Les besoins de formation évalués par les Directions générales

Dans un premier temps, les Directions générales CDR avaient à établir, par type de poste, une vision d'ensemble des besoins de formation et du degré d'intérêt présenté par les membres du personnel pour les activités de formation, et ce tout volet et toute thématique de formation confondus.

En synthèse, la concordance entre le degré d'importance, signifié par la Direction générale, et le degré d'intérêt démontré par les membres du personnel relativement aux activités de formation est, en proportion, atteinte pour tous les types de postes. Autant dire donc, que l'intérêt pour les activités de formation démontré par les membres du personnel occupant l'un ou l'autre des postes rattachés aux activités et services des CDR est sensiblement équivalent, en termes de degrés, à l'importance qu'accordent les Directions générales aux besoins de formation visant ces mêmes membres du personnel. L'obstacle demeure relié au manque de temps.

Dans un deuxième temps, les Directions générales des CDR avaient à se prononcer **1-** sur l'importance des besoins de formation, en regard du niveau de maîtrise des compétences ; et **2-** sur la priorité à accorder à l'offre de formation, priorisation à établir par compétence fine. Cet exercice devait être mené par type de postes, de façon globale, donc sur la base d'une tendance moyenne, et selon certaines compétences fines intégrées aux grilles de compétences construites pour les besoins du diagnostic.

Selon les Directions générales, les conseillers en développement coopératif devraient maximiser leur maîtrise des compétences impliquées dans...

- la connaissance des produits de la CDR ;
- la connaissance des services offerts par la CDR ;
- le support à l'émergence des coopératives ;
- la connaissance des informations à diffuser aux groupes désirant constituer une coopérative ;
- les conseils et assistance technique aux groupes désirant constituer une coopérative ;

- l'évaluation des projets ;
- la réponse aux besoins ;
- l'élaboration technique du dossier financier ;
- les démarches d'incorporation ;
- la connaissance des aspects juridiques ;
- la connaissance des avantages et différences rattachés à la formule coopérative ;
- la connaissance des indicateurs et facteurs de succès de la formule coopérative ;
- le support technique aux groupes coopératifs ;
- la connaissance des programmes de démarrage d'entreprise.

Selon les Directions générales, les conseillers en coopération jeunesse devront maximiser leur maîtrise des compétences impliquées dans...

- la mission, la philosophie de gestion et les valeurs des coopératives ;
- la vie associative ;
- le développement d'activités de sensibilisation destinées aux jeunes ;
- le développement d'activités de sensibilisation destinées aux coopératives (ouverture aux jeunes) ;
- les activités de promotion ;
- les activités de représentation ;
- les activités de communication ;
- la formule coopérative ;
- le plan de communication ;
- l'organisation d'activités publiques ;
- la conception et la supervision du matériel promotionnel corporatif ;
- la mise à jour du site Internet ;
- la rédaction de documents, études et publicités.



Toujours selon les Directions générales, les agents de suivi coopératif devraient maximiser leur maîtrise des compétences impliquées dans...

- le plan d'intervention pour le développement de l'entreprise ;
- le développement de marché ;
- la recherche de financement ;
- les services conseils rattachés au volet organisation et performance/développement des marchés ;
- la rédaction de documents.

Enfin les Directions générales estiment que les techniciens de bureau devraient maximiser leur maîtrise des compétences impliquées dans...

- la tenue et la mise à jour de base de données ;
- la rédaction de procès-verbaux ;
- la classification des documents ;
- la mise à jour de la documentation ;
- l'informatique ;
- la gestion des priorités ;
- la gestion du temps.

Indépendamment du type de poste, il s'agit là de volets de compétences pour lesquels les besoins de formation revêtent, du point de vue des Directions générales, une importance élevée.



SECTION_7

EN SYNTHÈSE





7 En synthèse

De manière à tracer un portrait complet des besoins de formation, nous avons recueilli les informations nécessaires auprès des deux sources, à savoir, les membres du personnel et les administrateurs, d'une part, et les Directions générales des CDR, d'autre part.

Outre les volets de formation prioritaires identifiés par les membres du personnel occupant les postes de conseiller en développement coopératif, les Directions générales ont mis l'accent sur certains volets rattachés à la connaissance des produits et services offerts par les CDR, à la connaissance des aspects informationnels, juridiques et de démarrage d'entreprise. Du point de vue des Directions générales, il s'agit de formations prioritaires en regard du degré de maîtrise des compétences actuel des ressources humaines occupant les postes de conseiller en développement coopératif.

Les conseillers en coopération jeunesse et les Directions générales ont identifié des besoins de formation plus éclatés. Alors que pour les Directions générales les besoins semblent être principalement centrés autour des activités promotionnelles, communicationnelles, de représentation et de sensibilisation, pour les conseillers, il s'agit plutôt de maximiser les compétences plus fortement axés sur l'exercice de la tâche (principes d'éthique, offre et entente de services, plan de développement de marché, utilisation de données de nature commerciale, etc.).

Les agents de suivi coopératif ont identifié un plus grand nombre de volets de compétences pour lesquels il leur faudra parvenir à un degré de maîtrise optimal, et ce comparativement aux compétences identifiées par les Directions générales. Ceci dit, les Directions générales et les agents de suivi ont identifié un tronc commun de besoins (voir besoins identifiés par les Directions générales), à l'exception, cependant, des compétences rattachées à la rédaction de documents (besoin identifié par les Directions générales). Pour les agents de suivi coopératif, il s'agit, en outre, de maximiser le degré de compétence relié aux stratégies de développement, aux plans d'intervention, aux principes de gestion des coopératives, à l'offre de services, à l'éthique et au degré d'implication dans les dossiers.

Enfin, les techniciens de bureau estiment devoir maximiser leur degré de compétence au niveau de la réalisation de dossiers et de l'informatique. Du point de vue des Directions générales, il leur faudra aussi travailler sur les compétences rattachées à la rédaction, la classification de documents, à la mise à jour de la documentation, à la gestion du temps et des priorités. ◆





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

4200, rue Adam

Montréal (Québec) H1V 1S9

Téléphone : (514) 259-7714 sans frais | 866 259-7714

Télécopieur : (514) 259-7189

Site Web : www.csmoesac.qc.ca

Courriel : info@csmoesac.qc.ca