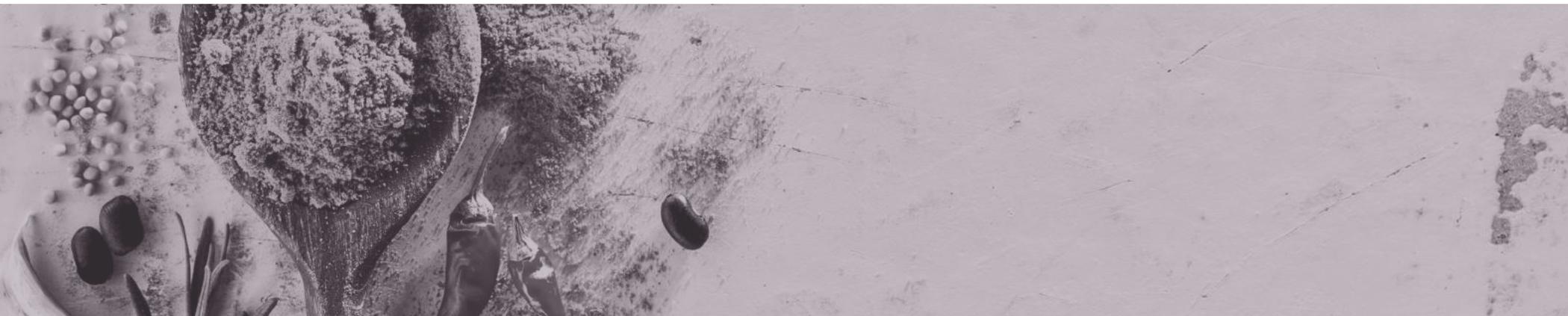




# Diagnostic des **besoins de formation** dans le mouvement des cuisines collectives



Étude réalisée avec la participation financière de :

**Commission  
des partenaires  
du marché du travail**

**Québec** 

Étude réalisée par :

**CSMO  
ESAC**

Comité sectoriel  
de main-d'œuvre  
Économie sociale  
Action communautaire



REGROUPEMENT DES  
CUISINES COLLECTIVES  
DU QUÉBEC

1431, rue Fullum, bureau 106  
Montréal (Québec) H2K 0B5  
Téléphone : 514 259-7714  
Sans frais : 1 866 259-7714  
[info@csmoesac.qc.ca](mailto:info@csmoesac.qc.ca)  
[www.csmoesac.qc.ca](http://www.csmoesac.qc.ca)

1605 rue Champlain  
Montréal (Québec) H2L 2S5  
Téléphone : 514 529-3448  
Sans frais : 1 866 529-3448  
[info@rccq.org](mailto:info@rccq.org)  
[www.rccq.org](http://www.rccq.org)

La Commission des partenaires  
du marché du travail contribue au  
financement des activités du CSMO-ÉSAC.

**Commission  
des partenaires  
du marché du travail**

**Québec** 

Recherche et rédaction :

Lynda Binhas, Ph. D, chargée de projet/recherche et analyse, CSMO-ÉSAC  
en collaboration avec le Regroupement des cuisines collectives du Québec

Conception graphique :

Anaïs Demoustier, Chargée de projet communication, CSMO-ÉSAC

ISBN : 978-2-922510-61-4

Dépôt légal : Bibliothèque nationale du Canada, 2018

Dépôt légal : Bibliothèque nationale du Québec, 2018

© CSMO-ÉSAC, juin 2018

## Remerciements

La réalisation de ce diagnostic a été menée en étroite collaboration entre le Regroupement des cuisines collectives du Québec (RCCQ) et le Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire (CSMO-ÉSAC).

Nos remerciements vont aux membres des équipes de travail des organismes qui ont rempli le questionnaire. Sans leur participation, nous n'aurions pu disposer de données fiables et représentatives et nous n'aurions pas été en mesure de dresser un état de situation juste des besoins de formation au sein des organismes membres

# Table des matières

<b>1-</b> Le contexte .....	<b>5</b>
<b>2-</b> Les objectifs du diagnostic.....	<b>5</b>
<b>3-</b> La méthodologie.....	<b>6</b>
<b>4-</b> En synthèse .....	<b>9</b>
<b>5-</b> Les gestionnaires.....	<b>10</b>
<b>5.1-</b> Les tâches des gestionnaires	<b>10</b>
<b>5.2-</b> Les formations du RCCQ	<b>11</b>
<b>5.3-</b> Les besoins de formation	<b>12</b>
<b>5.4-</b> Les obstacles à la formation	<b>14</b>
<b>6-</b> Les animateurs.rices et intervenants.es psychosociaux.ales.....	<b>15</b>
<b>6.1-</b> Les tâches des animateurs.rices et intervenants.es psychosociaux.ales	<b>16</b>
<b>6.2-</b> Les formations du RCCQ	<b>16</b>
<b>6.3-</b> Les besoins de formation	<b>17</b>
<b>7-</b> Les autres types de postes .....	<b>20</b>
<b>7.1-</b> Les formations du RCCQ	<b>21</b>
<b>7.2-</b> Les besoins de formation	<b>22</b>
<b>8-</b> Le point de vue des directions/coordinations sur les besoins de formation.....	<b>25</b>
<b>9-</b> Les formats de formation .....	<b>26</b>
<b>10-</b> Le rôle du RCCQ .....	<b>27</b>
<b>10.1-</b> Le RCCQ en soutien	<b>27</b>
<b>10.2-</b> Le RCCQ et la modélisation des formations	<b>27</b>
<b>10.3-</b> Le RCCQ en support	<b>27</b>
<b>10.4-</b> Le RCCQ, le coût et le format des formations	<b>27</b>

## Liste des tableaux

<b>Tableau 1</b> – Organismes mission	6
<b>Tableau 2</b> – Organismes volets	7
<b>Tableau 3</b> – Nombre d'années d'ancienneté des gestionnaires (en % de gestionnaires)	10
<b>Tableau 4</b> – Formations du RCCQ suivies par les gestionnaires (en % de gestionnaires)	11
<b>Tableau 5</b> – Les besoins de formation des gestionnaires	12
<b>Tableau 6</b> – Les autres besoins de formation (en % de gestionnaires)	13
<b>Tableau 7</b> – Les raisons reliées à la non-intégration des connaissances à la pratique	14
<b>Tableau 8</b> – Nombre d'années d'ancienneté des animateurs.rices et intervenants.es (en % d'animateurs.rices et intervenants.es)	15
<b>Tableau 9</b> – Formations du RCCQ suivies par les animateurs.rices et intervenants.es (en % d'animateurs.rices et intervenants.es)	16
<b>Tableau 10</b> – Les besoins de formation des animateurs.rices et intervenants.es de cuisine collective	17
<b>Tableau 11</b> – Les autres besoins de formation (en % d'animateurs.rices et intervenants.es psychosociaux.ales)	18
<b>Tableau 12</b> – Formations du RCCQ suivies par les membres du personnel occupant les postes hors direction/coordination et hors animation et/ou intervention (en % de membres du personnel)	21
<b>Tableau 13</b> – Les besoins de formation des membres du personnel occupant les postes hors direction/coordination et hors animation et/ou intervention	22
<b>Tableau 15</b> – Les besoins de formation des membres du personnel selon les directions/coordinations	25
<b>Tableau 16</b> – Les formats de formation	26

## 1- Le contexte

Au fil des années, la structure du mouvement des cuisines collectives s'est transformée. S'il est toujours constitué à sa base de petits groupes (plus de 1200) de citoyens (plus de 10000), ces petits groupes sont aujourd'hui presque tous hébergés, soutenus et animés par des organismes communautaires de diverses natures (par exemple, des organismes essentiellement dédiés aux groupes de cuisine collective, des maisons de la famille, des Centres d'action bénévole, des Centres de femmes). En cela, la cuisine collective s'est « professionnalisée » au fil des années. Elle est soutenue aujourd'hui par des organisations et des travailleurs, ce qui n'était pas le cas au départ, dans les premières années d'existence du mouvement. Ces travailleurs et ses organisations sont soutenus par le Regroupement des cuisines collectives du Québec (RCCQ), notamment par son offre de formation et par une petite équipe de formatrices.

Comme les autres organisations, les organisations communautaires œuvrent dans un environnement politique, social et économique mouvant qui les amène à se questionner sur leur capacité d'adaptation et sur la formation des membres de leur équipe de travail.

Pour sa part, le RCCQ propose une offre de formation, le RCCQ « roule », qui n'a pas beaucoup évolué au cours des 10 dernières années. Il a toutefois débuté un travail de refonte/révision de deux de ses formations soit celle du *Démarrage d'une cuisine collective* et celle portant sur la *Saine alimentation*. Le RCCQ tente aussi d'améliorer l'accessibilité de ses formations en région en...

- ♦ structurant le travail de l'équipe des formatrices
- ♦ structurant la concertation des organisations de cuisines, sur une base régionale
- ♦ explorant de nouveaux moyens technologiques (par exemple, le webinaire)

## 2- Les objectifs du diagnostic

Par la réalisation de ce diagnostic, le Regroupement des cuisines collectives du Québec visait **(1)** à documenter les besoins de formation selon les divers types de poste que l'on retrouve au sein des cuisines collectives, ce qui permettrait, par ailleurs, de lister les différents types de poste ; **(2)** à documenter les tâches reliées à chacun des types de poste ; **(3)** à lister les formations déjà suivies par l'un ou l'autre des membres du personnel des organismes et **(4)** à valider l'intégration dans la pratique des connaissances acquises dans le cadre de ces formations et, éventuellement, les raisons pour lesquelles celle-ci n'a pas été réalisée.



### 3- La méthodologie

Treize questionnaires ont été élaborés, en lien avec les types de poste pressentis par le RCCQ, à savoir :

- ◆ Directeur.rice/Coordonnateur.rice
- ◆ Animateurs.rices/Intervenants.es
- ◆ Adjoints.es administratifs.es
- ◆ Réceptionnistes
- ◆ Conseillers.ères en emploi
- ◆ Éducateurs.rices/aides-éducateurs.rices
- ◆ Travailleurs.euses sociaux.ales
- ◆ Organiseurs.rices communautaires
- ◆ Animateurs.rices de jardin communautaire
- ◆ Aide cuisinier.ière
- ◆ Directeur.rice des achats
- ◆ Directeur.rice de la restauration et du service alimentaire
- ◆ Directeur.rice de la production alimentaire

À cela se rajoute un questionnaire destiné aux membres des équipes de travail dont le poste ne figure pas dans la liste des postes couverts par les 13 questionnaires élaborés. La prise de contact visant à préciser le processus d'administration des questionnaires nous a permis de recenser la majorité des types de poste ainsi que le nombre d'employés y étant affectés (tableaux 1 et 2).

TABLEAU 1 – Organismes mission<sup>1</sup>

Régions	Nombre d'organismes	Nbr total de salariés	Coord. Direction	Animatrices intervenantes	Anim. de jardin communautaire	Conseillère en emploi	Adj. administrative	Aide cuisinière	Dir. de la production alimentaire	Dir. de la restauration	Dir. des achats	Éducatrices	Organiseurs communautaires	Travailleurs sociaux	Non listés
Bas-Saint-Laurent	4	8	3	3				1			1				
Capitale-Nationale	1	4	1	3											
Centre du Québec	1	6	1	4											1
Estrie	5	16	5	4			2								5
Gaspésie-Iles-de-la-Madeleine	1														
Lanaudière	2	6	2	2			1					1			
Mauricie	1	3	1	2											
Montérégie	4	18	4	9			2					2			1
Montréal	5	18	8	9			1								
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>79</b>	<b>25</b>	<b>36</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>7</b>

<sup>1</sup> Organismes dont la mission est entièrement dédiée aux cuisines collectives.

TABLEAU 2 – Organismes volets<sup>2</sup>

Régions	Nombre d'organismes	Nombre de salariés	Coord. direction	Animatrices intervenantes	Anim. Jardin comm.	Conseillère emploi	Adj. administratives	Aide cuisinière	Dir. de la production alimentaire	Dir. de la restauration	Dir. des achats	Éducatrices	Org. communautaire	Trav. sociaux	Non listés
Abitibi-Témiscamingue	3	3	1	1											1
Bas-Saint-Laurent	3	14	3	6				2							3
Capitale-Nationale	2	10	2	6	1		1								
Centre du Québec	4	25	5	5			1	3							11
Chaudière-Appalaches	5	31	4	10			2	1							5
Estrie	3	14	6	2			4								2
Gaspésie-Iles-de-la-Madeleine	7	37	10	15			1							2	8
Lanaudière	4	12	2	4	1		1								4
Laurentides	10	26	5	11			3					4	1		2
Laval	4	16	3	6			2					4			1
Mauricie	1														
Montréal	10	67	13	26			4					1			20
Montréal	14	51	9	17	4		2							3	20
Nord-du-Québec	1														
Outaouais	1														
Saguenay-LSJ	4	17	4	3								2			7
Total organismes volets	76	323	67	112	6	0	21	6				11	1	5	84
<b>Total organismes missions EI volets</b>	<b>100</b>	<b>402</b>	<b>92</b>	<b>148</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>27</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>14</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>91</b>
Total des questionnaires complétés (145)			42	73	5		8	1		1		5	1		9

<sup>2</sup> Organismes dont la mission première n'est pas la cuisine collective et ayant un volet de cuisine collective.

L'administration des questionnaires a été réalisée entre le 19 février et le 29 mai 2018, auprès des **100 cuisines collectives membres du RCCQ**. Parmi celles-ci, **80 ont été jointes** téléphoniquement afin de prendre contact, de déterminer le processus d'administration du questionnaire et d'effectuer des relances. Au total, 145 membres du personnel, sur 402, ont participé au diagnostic. Pour des raisons de confidentialité, les répondants n'étaient pas tenus de préciser le nom de leur organisme. Certains répondants n'ont pas, non plus, indiqué la région dans laquelle leur organisme est situé. **Nous ne sommes donc pas en mesure de statuer sur le nombre exact de régions ayant effectivement participé au diagnostic**. Nous sommes cependant en mesure de préciser que **nous avons au moins joint 60 organismes, ce qui place la marge d'erreur à  $\pm 8\%$  au niveau du nombre d'organismes et à  $\pm 6,5\%$  au niveau des membres du personnel**, ce qui nous assure d'une représentativité des résultats sur l'ensemble des cuisines collectives membres du RCCQ.

Pour des raisons de confidentialité établies en fonction du nombre de répondants par type de poste, le présent rapport présente les résultats obtenus selon trois grandes catégories, soient les **gestionnaires, les animateurs.rices/intervenants.es psychosociaux.ales et les autres types de postes**.

## 4- En synthèse

- ♦ La diversité et le nombre de types de postes en lien avec les cuisines collectives se répercutent, bien évidemment, sur les besoins de formation. Nous invitons donc les lecteurs.rices à les consulter de manière à en cerner la nature.
- ♦ Au moment du diagnostic, 50 % des **directeurs.rices/coordonnateurs.rices** avaient déjà suivi une ou plusieurs formations offertes par le RCCQ et 34 % avaient déjà suivi une ou plusieurs formations qui figurent parmi celles qui leur seraient utiles. Parmi ceux-ci, 50 % n'avaient pas intégré les connaissances acquises à leur pratique en premier lieu par manque de temps, par manque de suivi post-formation ou en raison de la non-adaptation de la/des formation(s) aux cuisines collectives. Du côté des **animateurs.rices/intervenants.es**, 35 % avaient déjà suivi l'un ou l'autre des formations offertes par le RCCQ et seulement 8 % avaient déjà suivi une ou plusieurs formations qui figurent parmi celles qui leur seraient utiles. Parmi ceux-ci 50 % n'avaient pas intégré les connaissances acquises à leur pratique en premier lieu par manque de temps, par manque de suivi post-formation ou en raison de la non-adaptation de la/des formation(s) aux cuisines collectives. Enfin, en ce qui concerne les membres du **personnel occupant les autres types de postes**, 25 % avaient déjà suivi une ou plusieurs formations offertes par le RCCQ et aucun d'entre eux n'avait quelque formation que ce soit figurant parmi la liste de celles qui leur seraient utiles.
- ♦ La mise en parallèle des besoins de formation exprimés par les membres du personnel hors direction/coordination et des besoins de formation de ces mêmes membres du personnel entrevus par les directions/coordinations laisse entrevoir des similitudes ainsi qu'une complémentarité. En effet, bien que la gestion du stress, la gestion des clients difficiles, les types de leadership, l'histoire du mouvement des cuisines collectives et les formations sur Excel fassent partie des besoins de formation exprimés par les membres du personnel, les directions/coordinations estiment qu'une ou plusieurs autres formations devraient être offertes à leur équipe de travail. Parmi celles-ci figurent des formations sur la gestion du stress, sur la gestion du temps et des priorités, sur la gestion des émotions, sur la communication entre collègues et sur les façons de prendre soin de soi.
- ♦ Les obstacles à la formation sont rattachés **(1)** au manque de temps; **(2)** aux coûts des formations; **(3)** à la distance géographique; **(4)** à la taille des équipes de travail, et **(5)** à la non-adaptation des formations à la réalité des cuisines collectives.
- ♦ Indépendamment du type de poste occupé, les membres du personnel des cuisines collectives affiliées au RCCQ favorisent les demi-journées et les journées de formation en présence d'un formateur. La formation en ligne avec un formateur semble être privilégiée comparativement aux formations en ligne sans animation (autoformation), aux formations à partir d'un CD, à partir d'un cahier ou de documents. Le format le moins favorisé est celui de la formation par webinaire.
- ♦ Du point de vue des directions/coordinations des cuisines collectives, le RCCQ pourrait tenir un rôle de soutien au niveau de la formation (validation et disponibilité des formations); un rôle de support (diffusion d'informations, recherche de financement pour l'offre de formation, etc.); le RCCQ pourrait, entre autres, offrir un suivi post-formation, un large éventail de formations, un programme annuel de formation dans les régions et, enfin, le RCCQ pourrait s'assurer de l'accessibilité des formations (coût, offre, notamment en région) et penser à l'offre de formations gratuites.



## 5- Les gestionnaires

Au total, 42 gestionnaires ont rempli le questionnaire. Parmi ceux-ci, 56 % cumulent 7 années d'expérience ou plus au sein de l'organisme; 65 % cumulent 7 années d'expérience ou plus à titre de gestionnaire et 65 % ont occupé un poste dans une cuisine collective depuis 7 ans et plus. À l'autre extrême, 15 % des gestionnaires affichent moins d'un an d'ancienneté au sein de l'organisme; 5 % ont moins d'un an d'expérience à titre de gestionnaire et 8 % occupent un poste dans une cuisine collective depuis moins d'un an.

**TABLEAU 3 – Nombre d'années d'ancienneté des gestionnaires (en % de gestionnaires)**

	Au sein de l'organisme actuel	À titre de gestionnaire	Au sein de cuisines collectives
Moins d'un an	15 %	5 %	8 %
De un à deux ans	13 %	11 %	16 %
De trois à quatre ans	13 %	16 %	11 %
De cinq à six ans	3 %	3 %	0 %
Sept ans et plus	56 %	65 %	65 %

Au sein du mouvement des cuisines collectives, les dénominations du poste de gestionnaire sont les suivantes :

- ◆ Directeur.rice
- ◆ Coordonnateur.rice
- ◆ Directeur.rice adjoint.e
- ◆ Coordonnateur.rice des activités

### 5.1- Les tâches des gestionnaires

Les gestionnaires de cuisine collective assument des tâches qui, bien évidemment, sont en lien avec leur poste, mais aussi des tâches qui sont en lien avec les ateliers de cuisine collective. Cette situation s'explique, soit par la taille des équipes de travail, soit par la vacance de postes (par exemple, suite à un retrait pour problème de santé).

Globalement, les gestionnaires assument les tâches suivantes :

- ◆ la gestion/coordination de l'organisme
- ◆ la gestion des ressources financières et matérielles
- ◆ la gestion des ressources humaines et des bénévoles
- ◆ la supervision de la responsable des activités éducatives et collectives
- ◆ l'animation de cuisines collectives
- ◆ les activités promotionnelles (des cuisines collectives et des activités)
- ◆ la planification des activités
- ◆ la recherche de financement

## 5.2- Les formations du RCCQ

Au moment de l'administration des questionnaires, près de 50 % des gestionnaires avaient déjà suivi l'une ou l'autre des formations offertes par le RCCQ.

Plus du tiers (42 %) des gestionnaires ayant participé au diagnostic ont suivi la formation, offerte par le RCCQ, sur le démarrage d'une cuisine collective; 40 % ont suivi la formation, offerte par le RCCQ, sur l'introduction au droit à une saine alimentation et 37 %, la formation portant sur l'animation d'une cuisine collective.

TABLEAU 4 – Formations du RCCQ suivies par les gestionnaires (en % de gestionnaires) <sup>3</sup>	
<b>BLOC ÉMERGENCE</b>	
Démarrage d'une cuisine collective	42 %
Histoire du regroupement des cuisines collectives au Québec	12 %
Porte-parole (bloc de 3 heures)	12 %
<b>BLOC CONSOLIDATION</b>	
Animation d'une cuisine collective (pour animateurs.rices et gestionnaires)	37 %
Base d'une unité politique-accompagner les groupes vers l'autonomie	20 %
<b>BLOC CONCERTATION DE CUISINES COLLECTIVES</b>	
Introduction au droit à une saine alimentation	40 %
Porte-parole (bloc de 3 heures)	27 %

<sup>3</sup> Résultats obtenus par le biais d'une question à choix multiples.

### 5.3- Les besoins de formation

Après avoir suivi un certain nombre de formations, les besoins des gestionnaires de cuisine collective relèvent autant de formation en lien avec des tâches reliées leur poste qu'avec des tâches qui, par élargissement, sont habituellement confiées à d'autres membres des équipes de travail.

TABLEAU 5 – Les besoins de formation des gestionnaires<sup>4</sup>

Gestion de la cuisine collective		Autres tâches	
Démarrage d'une CC	Outils utiles pour l'administration des groupes de cuisine collective	Trouver un porte-parole (en lien avec la mission)	Relations humaines
Accompagner les groupes vers l'autonomie	Rôle des administrateurs/ Travailler avec un CA	Établissement de partenariats (en lien avec la mission)	Mobilisation citoyenne
Gestion du temps	Levées de fonds	Médias sociaux et communications	Animation de groupes (cuisines collectives)
Gestion de projets	Recherche de financement	Savoir communiquer pour l'atteinte d'une autonomisation des participants	Cuisiner beaucoup avec peu de denrées
Gestion des ressources humaines (gestion des conflits, relations de travail, motivation des employés, adaptation aux changements)	Rédaction de demandes de financement	Supervision de l'intervention	
Utilisation des forces de chaque membre de l'équipe	Documenter les impacts sociaux et économiques	Mise sur pied d'un groupe d'achat	
Habilités de leadership	Logiciel Simple comptable	Activités Journée nationale des cuisines collectives	
Nouveaux modèles de gestion (gestion participative, modèles sans gestionnaire)	Excel avancé	Exemples de réussites et pratiques porteuses	
Comprendre et gérer les affectations			
Assurer la qualité des services			
Rejoindre les clientèles ciblées (familles vulnérables)			
Gestion de l'inventaire (étiquetage, tenue d'inventaire)			
Finances et comptabilité			

<sup>4</sup> Résultats obtenus par le biais d'une question ouverte.

D'autres besoins de formation ont été exprimés par les gestionnaires de cuisine collective. Parmi ceux-ci, certains renvoient à des formations offertes par le RCCQ, alors que d'autres sont soit offertes par des organismes de formation, soit souhaitées sans nécessairement être actuellement offertes.

TABLEAU 6 – Les autres besoins de formation (en % de gestionnaires)<sup>5</sup>

Gestion de projet	55 %
Les différents type de leadership : comment réagir, quoi faire ? (RCCQ)	55 %
L'empowerment dans les groupes de cuisine collective (RCCQ)	42 %
Résolution de problème (RCCQ)	39 %
Gestion du stress	35 %
Journée nationale des cuisines collectives (JNCC) : planifier et préparer cette fête	35 %
Base d'unité politique : accompagner les groupes vers l'autonomie (RCCQ)	29 %
Formation continue : implanter cette culture	29 %
Reconnaissance des compétences développées en cuisine collective	29 %
Suivre l'évolution des groupes de cuisines collectives : le journal de bord, l'incontournable	26 %
Introduction au Droit à une saine alimentation (RCCQ)	23 %
Le réseautage : quand, comment et les bienfaits	23 %
L'alimentation m'anime ! (RCCQ)	13 %
L'histoire du regroupement des cuisines collectives du Québec (RCCQ)	13 %
Hygiène et salubrité	
Gestion d'une culture organisationnelle	
Gestion des préjugés envers les aliments récupérés	
Inclusion en contexte de violence, santé mentale et rupture sociale	
Faire connaître les cuisines collectives	
Avancement professionnel (comment se donner des défis)	

<sup>5</sup> Résultats obtenus par le biais d'une question à choix multiples et d'une question ouverte.

Respectivement 55 % des gestionnaires sont intéressés à suivre une ou plusieurs formations portant sur la gestion de projet et sur les différents types de leadership. Plus du tiers (42 %) souhaitent être formés sur l'empowerment dans les groupes de cuisine collective (formation offerte par le RCCQ) et 39 % sur la gestion du stress. Bien que pertinentes en regard de leurs tâches, les formations sur l'alimentation (13 %) et sur l'histoire du regroupement des cuisines collectives (13 %) semblent moins être priorisés par les gestionnaires.

Les autres besoins de formation soulèvent certains enjeux qui se posent dans les cuisines collectives (gestion des préjugés envers les aliments récupérés et animation de cuisines avec des participants présentant des problèmes de socialisation ou de santé mentale) autant que l'importance de faire connaître ce mouvement.

Plus du tiers (34 %) des gestionnaires ont déjà suivi une formation sur l'un ou l'autre des thèmes de formation indiqués au tableau 6. Parmi ceux-ci, 50 % n'ont pas intégré les connaissances acquises à leur pratique professionnelle. Lorsque c'est le cas, le manque de temps (25 %), le manque de suivi et d'accompagnement (17 %) sont mis de l'avant par les gestionnaires. Par ailleurs 8 % des gestionnaires précisent que la ou les formations suivies n'étaient pas adaptées à la réalité des cuisines collectives.

**TABLEAU 7 – Les raisons reliées à la non-intégration des connaissances à la pratique**

Manque de temps pour la mise en pratique	25 %
Manque de suivi et d'accompagnement	17 %
La formation n'était pas adaptée à la réalité des cuisines collectives	8 %
Pas de réponse	50 %

Du point de vue des gestionnaires, le fait de suivre une ou plusieurs des formations listées...

- contribuerait à l'accroissement des compétences (pour la direction/coordination)
- contribuerait à l'accroissement des compétences de l'équipe de travail
- permettrait d'assurer la pérennité des services
- permettrait de soutenir le développement de l'organisation
- permettrait d'outiller les gestionnaires
- contribuerait à une meilleure gestion du temps
- ferait en sorte que les gestionnaires de cuisine collective se «sentent moins seuls dans leur approche»
- soutiendrait la formation de la relève
- offrirait un encadrement sécuritaire

#### 5.4- Les obstacles à la formation

Au sein des cuisines collectives, les obstacles à la formation sont rattachés **(1)** au manque de temps; **(2)** aux coûts des formations; **(3)** à la distance géographique; **(4)** à la taille des équipes de travail, et **(5)** à la non-adaptation des formations à la réalité des cuisines collectives.

Bien que 87 % des gestionnaires aient déjà offert une ou plusieurs formations aux membres de leur équipe de travail, il leur semble important de préciser que l'offre de formation doit être considérée en fonction des coûts supplémentaires qui doivent être assumés par l'employeur. Il est ici fait référence aux salaires versés aux employés durant la formation et aux coûts de transport assurés par l'organisme, ce qui représente une charge plus importante en région puisque l'offre de formation y est moins présente. Par ailleurs, les gestionnaires de cuisine collective soulignent le fait que l'éventail de formations pour les éducateurs est assez restreint.

Dans le cadre des formations suivies par l'un ou l'autre des membres du personnel des cuisines collectives, le suivi et l'accompagnement post-formation n'étaient pas systématiques. Près de la moitié (41 %) des gestionnaires ont offert à leurs membres du personnel des formations sans suivi et sans accompagnement; 26 % ont offert un suivi et un accompagnement post-formation à l'interne (effectué par un membre de l'équipe) et 26 % ont bénéficié d'un suivi et d'un accompagnement offert par l'organisme de formation.

## 6- Les animateurs.rices et intervenants.es psychosociaux.ales

Au total, 73 animateurs.rices et intervenants.es ont rempli le questionnaire. Parmi ceux-ci, 48 % occupent le poste d'animateur.rice de cuisine collective; 14 % le poste d'intervenant.e psychosocial.e et 12 % le poste combinant les deux fonctions, soit animateur.rice de cuisine collective et intervenant.e psychosocial.e.<sup>6</sup>

Au sein du mouvement des cuisines collectives, les autres dénominations du poste d'animateur.rice et/ou d'intervenant.e psychosocial.e sont les suivantes :

- ♦ Animateur.rice social.e
- ♦ Animateur.rice de vie communautaire
- ♦ Animateur.rice communautaire et de cuisine collective
- ♦ Coordonnateur.rice de cuisine collective
- ♦ Intervenant.e en sécurité alimentaire
- ♦ Animateur.rice 0-5 ans
- ♦ Coordonnateur.rice à l'éducation culinaire, développement de projet
- ♦ Coordonnateur.rice des services alimentaires

Plus du quart (26 %) des animateurs.rices et/ou intervenants.es psychosociaux.ales cumulent 1 à 2 ans d'expérience et 26 % 7 ans et plus d'expérience au sein de l'organisme; 39 % cumulent 7 années d'expérience ou plus à titre de animateur.rice et/ou intervenant. e psychosocial.e et 32 % ont occupé un poste dans une cuisine collective depuis 7 ans et plus. À l'autre extrême, 24 % des animateurs.rices et/ou intervenants.es psychosociaux.ales affichent moins d'un an d'ancienneté au sein de l'organisme; 13 % ont moins d'un an d'expérience à titre d'animateur.rice et/ou d'intervenant.e psychosocial.e et 15 % occupent un poste dans une cuisine collective depuis moins d'un an.

TABLEAU 8 – Nombre d'années d'ancienneté des animateurs.rices et intervenants.es (en % d'animateurs.rices et intervenants.es)

	Au sein de l'organisme actuel	À titre d'animateur.rice et/ou intervenant.e	Au sein de cuisines collectives
Moins d'un an	24 %	13 %	15 %
De un à deux ans	26 %	23 %	27 %
De trois à quatre ans	15 %	14 %	13 %
De cinq à six ans	9 %	11 %	13 %
Sept ans et plus	26 %	39 %	32 %

<sup>6</sup> Plus du quart (26%) des répondants ont un titre de poste autre que celui d'animateur.rice de cuisine collective, d'intervenant.e psychosocial.e ou d'animateur.rice de cuisine collective et intervenant.e psychosocial.e.

## 6.1- Les tâches des animateurs.rices et intervenants.es psychosociaux.ales

Les animateurs.rices et intervenants.es psychosociaux.ales de cuisine collective assument des tâches qui, bien évidemment, sont en lien avec leur poste, mais aussi des tâches qui relèvent plus largement de l'éducation populaire, de l'intervention et de la promotion des cuisines collectives.

Globalement, les animateurs.rices et intervenants.es psychosociaux.ales assument les tâches suivantes :

- ◆ l'animation des cuisines collectives
- ◆ l'organisation des menus
- ◆ la planification des cuisines collectives
- ◆ la sensibilisation à la saine alimentation
- ◆ la gestion des denrées
- ◆ l'accompagnement des participants dans un processus de saine alimentation
- ◆ l'introduction des aliments pour bébés
- ◆ l'inventaire et l'achat des aliments
- ◆ l'éducation populaire autonome
- ◆ la conscientisation
- ◆ l'intervention auprès des participants (soutien au groupe)
- ◆ l'animation des repas communautaires
- ◆ l'animation d'ateliers pour les enfants
- ◆ le soutien au groupe durant les sessions de cuisine collective
- ◆ l'accompagnement et la référence des participants présentant des besoins (référence à des ressources)
- ◆ l'animation et l'organisation de groupes de cuisine avec des participants ayant une déficience intellectuelle légère
- ◆ la gestion des conflits au sein des groupes de cuisine collective
- ◆ la mobilisation des participants au niveau de l'implication citoyenne
- ◆ le recrutement de nouveaux participants
- ◆ le recrutement et la gestion de bénévoles
- ◆ la gestion de l'hygiène des cuisines
- ◆ la gestion financière de la cuisine collective
- ◆ la réalisation d'activités d'autofinancement
- ◆ la création d'affiches publicitaires (promotion des cuisines collectives pour le recrutement de nouveaux participants)

## 6.2- Les formations du RCCQ

Au moment de l'administration des questionnaires, en moyenne 35 % des animateurs.rices et intervenants.es psychosociaux.ales avaient déjà suivi l'une ou l'autre des formations offertes par le RCCQ.

TABLEAU 9 – Formations du RCCQ suivies par les animateurs.rices et intervenants.es (en % d'animateurs.rices et intervenants.es)<sup>7</sup>

BLOC ÉMERGENCE	
Démarrage d'une cuisine collective	33 %
Histoire du regroupement des cuisines collectives au Québec	11 %
BLOC CONSOLIDATION	
Animation d'une cuisine collective (pour animateurs.rices et gestionnaires)	33 %
Base d'une unité politique-accompagner les groupes vers l'autonomie	4 %
BLOC CONCERTATION DE CUISINES COLLECTIVES	
Introduction au droit à une saine alimentation	61 %

7

Résultats obtenus par le biais d'une question à choix multiples.

### 6.3- Les besoins de formation

Après avoir suivi un certain nombre de formations, les besoins des animateurs.rices et intervenants.es psychosociaux.ales de cuisine collective relèvent autant de formation en lien avec des tâches reliées à leur poste, avec des tâches propres à l'intervention auprès de populations spécifiques, avec la mobilisation et le recrutement de participants ou encore avec le recrutement et la gestion des bénévoles.

TABLEAU 10 – Les besoins de formation des animateurs.rices et intervenants.es de cuisine collective<sup>8</sup>

Animation d'une CC	Accompagnement des groupes les plus vulnérables (problèmes de santé mentale, profil socio-économique précaire) vers l'autonomie
Animation des groupes avec un handicap intellectuel ou physique	Formation de base sur la déficience intellectuelle
Accompagnement d'un groupe vers l'autonomie	Intervention en santé mentale
La mobilisation	Référencement des participants en crise ou présentant des besoins particuliers
Démarrage d'un groupe de CC	Les types de violence
La nutrition et la saine alimentation	Gestion des conflits / gestion de crise
Cuisson de la viande	Comment utiliser l'éducation populaire de manière profitable
Le végétarisme et ses bienfaits	Intervention auprès des enfants
Hygiène et salubrité	Mobilisation des groupes plus vulnérables
Préparation des cuisines	Recrutement et gestion des bénévoles
Les 0-5 ans	Excel

<sup>8</sup> Résultats obtenus par le biais d'une question ouverte.

D'autres besoins de formation ont été exprimés par les animateurs.rices et intervenants.es psychosociaux.ales. Parmi ceux-ci, certains renvoient à des formations offertes par le RCCQ, alors que d'autres sont soit offertes par des organismes de formation, soit souhaitées sans nécessairement être actuellement offertes.

**TABLEAU 11 – Les autres besoins de formation  
(en % d'animateurs.rices et intervenants.es psychosociaux.ales)<sup>9</sup>**

L'empowerment dans les groupes de cuisine collective (RCCQ)	56 %
Les différents types de leadership : comment réagir, quoi faire ? (RCCQ)	48 %
La résolution de problèmes (RCCQ)	44 %
L'alimentation m'anime ! (RCCQ)	40 %
Suivre l'évolution des groupes de cuisine collective : le journal de bord, l'incontournable !	35 %
Bas d'unité politique : accompagner les groupes vers l'autonomie (RCCQ)	33 %
Gestion du stress	33 %
Reconnaissance des compétences développées en cuisine collective	33 %
Gestion de projet	28 %
Introduction au Droit à une saine alimentation (RCCQ)	23 %
Le réseautage : quand, comment et les bienfaits !	23 %
Formation continue : implanter cette culture	15 %
Journée internationale des cuisines collectives (JNCC) : planifier et préparer cette fête !	13 %
L'histoire du regroupement des cuisines collectives du Québec (RCCQ)	11 %
Les relations humaines	
Le développement de l'autonomie	
Psychologie 101	
L'alimentation santé	
Les saines habitudes de vie	
Zéro déchets	
La mobilisation des membres et le maintien de l'engagement	

<sup>9</sup> Résultats obtenus par le biais d'une question à choix multiples et d'une question ouverte.

Plus de la moitié (56 %) des animateurs.rices et intervenants.es psychosociaux.ales démontrent un intérêt à suivre une formation sur l'empowerment dans les groupes de cuisine collective (formation offerte par le RCCQ). Près de la moitié, respectivement 48 % et 44 % des animateurs.rices et intervenants.es psychosociaux.ales souhaitent être formés sur les différents types de leadership (formation offerte par le RCCQ) et sur la résolution de problèmes (formation offerte par le RCCQ). Plus du tiers des animateurs.rices et intervenants.es psychosociaux.ales se disent intéressés par la tenue du journal de bord des ateliers de cuisine (35 %), alors que respectivement 33 % souhaitent être formés l'accompagnement des groupes vers l'autonomie, la gestion du stress et la reconnaissance des compétences développées en cuisine collective. Les autres besoins de formation touchent autant le cœur des ateliers de cuisine collective que les relations humaines et la diversité de type de participants.

Seul 8 % des animateurs.rices et intervenants.es psychosociaux.ales ont déjà suivi l'une ou l'autre des formations listées au tableau 11. La moitié (50 %) d'entre eux n'ont pas intégré les connaissances acquises dans leur pratique soit par manque de temps, soit par manque de suivi et d'accompagnement post-formation.

Du point de vue des animateurs.rices et intervenants.es psychosociaux.ales, ces formations leur donneraient «plus de cordes à leur arc», une plus grande confiance en eux et contribueraient à l'atteinte d'une plus grande efficacité. Elles permettraient...

- ♦ une meilleure gestion de la cuisine collective
- ♦ une mise à jour des connaissances en alimentation
- ♦ une meilleure gestion des relations humaines
- ♦ la facilitation de la mobilisation et de l'implication des membres
- ♦ la transmission de l'information/des connaissances aux participants
- ♦ l'optimisation de l'adaptation aux besoins spécifiques des groupes
- ♦ le développement des compétences des participants
- ♦ l'empowerment des participants
- ♦ l'optimisation de l'intervention auprès de certains participants

## 7- Les autres types de postes

Cette section du rapport fait état des besoins des résultats obtenus par l'administration des questionnaires auprès des...

- ◆ Adjoints.es administratifs.ives
- ◆ Réceptionnistes
- ◆ Responsables de l'action communautaire
- ◆ Éducateurs.rices et aides-éducateurs.rices
- ◆ Directeur.rice de la restauration
- ◆ Cuisiniers.ières
- ◆ Aides-cuisiniers.ières
- ◆ Animateurs.rices de jardin communautaire
- ◆ Organiseurs.rices communautaires
- ◆ Coordonnateurs.rices aux activités d'autofinancement
- ◆ Assistantes périnatales
- ◆ Responsables de l'entretien et chauffeurs

Au total et tous postes confondus<sup>10</sup>, 30 membres du personnel des cuisines collectives membres du RCCQ ont participé au diagnostic.

Dépendamment des postes, le nombre d'années d'ancienneté dans l'organisme, dans ce type de poste et au sein du mouvement des cuisines collectives varie sensiblement. La tendance moyenne qui se dessine au niveau du nombre d'années d'ancienneté au sein de l'organisme est polarisée puisqu'elle est de moins d'un an ou de 7 ans et plus. Le nombre moyen d'années d'ancienneté en lien avec l'occupation du type de poste va de 5 ans à 7 et plus, ce qui est aussi le cas pour le nombre moyen d'années d'ancienneté au sein du mouvement des cuisines collectives.

<sup>10</sup>

Postes hors direction/coordination et animateur.rice/intervenant.e.

## 7.1- Les formations du RCCQ

Au moment de l'administration des questionnaires, en moyenne 25 % des membres du personnel occupant l'un ou l'autre des types de poste concernés avaient déjà suivi l'une ou l'autre des formations offertes par le RCCQ.

**TABLEAU 12 – Formations du RCCQ suivies par les membres du personnel occupant les postes hors direction/coordination et hors animation et/ou intervention (en % de membres du personnel)<sup>11</sup>**

<b>BLOC ÉMERGENCE</b>	
Démarrage d'une cuisine collective	15 %
Histoire du regroupement des cuisines collectives au Québec	3 %
<b>BLOC CONSOLIDATION</b>	
Animation d'une cuisine collective (pour animateurs.rices et gestionnaires)	6 %
Base d'une unité politique-accompagner les groupes vers l'autonomie	6 %
L'alimentation m'anime !	12 %
<b>BLOC CONCERTATION DE CUISINES COLLECTIVES</b>	
Introduction au droit à une saine alimentation	3 %

<sup>11</sup>

Résultats obtenus par le biais d'une question à choix multiples.

## 7.2- Les besoins de formation

Les besoins de formation des membres du personnel occupant les postes hors direction/coordination et hors animation/intervention sont en lien, bien évidemment, avec une diversité de tâches qui concernent autant l'animation, l'organisation générale des cuisines, la gestion du climat des ateliers de cuisine collective (selon les clientèles), la promotion des cuisines collectives que l'analyse de données et la rédaction de demandes de subvention.

TABLEAU 13 – Les besoins de formation des membres du personnel occupant les postes hors direction/coordination et hors animation et/ou intervention<sup>12</sup>

Animation d'une CC	La gestion des conflits
Le mouvement des cuisines collectives	La résolution de problèmes
Hygiène et salubrité alimentaires	La gestion de crise
L'inventaire en cuisine	La gestion de projets
Les collations	La gestion des horaires de travail
L'accompagnement des groupes vers l'autonomie alimentaire	Le réseautage
Maximiser l'utilisation d'une parcelle de jardin	Trouver le bon porte-parole
Les saines habitudes de vie	Comment gérer et analyser les statistiques
La saine alimentation pour les aînés.es	Comment compléter des demandes de subvention
La cuisine en sac, en pot	Word avancé
Les enfants (besoin de formation des éducateurs.rices)	Excel avancé
Comment attirer de nouveaux participants	

<sup>12</sup>

Résultats obtenus par le biais d'une question ouverte.

D'autres besoins de formation ont été exprimés par les membres du personnel des cuisines collectives hors direction/coordination et hors animation/intervention. Parmi ceux-ci, certains renvoient à des formations offertes par le RCCQ, alors que d'autres sont soit offertes par des organismes de formation, soit souhaitées sans nécessairement être actuellement offertes.

Près du quart des membres du personnel occupant les postes hors direction/coordination et hors animation/intervention démontrent un intérêt à suivre une formation sur la gestion de projet (23 %), sur les différents types de leadership (22 %), sur la saine alimentation (22 %) et sur l'évolution des groupes de cuisine collective (20 %) (tableau 14).

Les autres besoins de formation relèvent plus significativement des relations humaines et de l'avancement professionnel, mais aussi de l'alimentation (saine alimentation, collations, alimentation des bébés et des enfants), des relations de travail et de la recherche de financement (tableau 14).

**TABLEAU 14 – Les autres besoins de formation des membres du personnel occupant les postes hors direction/coordination et hors animation et/ou intervention (en % de membres du personnel)<sup>13</sup>**

L'empowerment dans les groupes de cuisine collective (RCCQ)	12 %
Les différents types de leadership : comment réagir, quoi faire ? (RCCQ)	22 %
La résolution de problèmes (RCCQ)	13 %
L'alimentation m'anime ! (RCCQ)	13 %
Bas d'unité politique : accompagner les groupes vers l'autonomie (RCCQ)	9 %
Gestion du stress	3 %
Gestion de projet	23 %
Introduction au Droit à une saine alimentation (RCCQ)	22 %
Le réseautage : quand, comment et les bienfaits !	3 %
Formation continue : implanter cette culture	3 %
Journée internationale des cuisines collectives (JNCC) : planifier et préparer cette fête !	6 %
L'histoire du regroupement des cuisines collectives du Québec (RCCQ)	3 %
Suivre l'évolution des groupes de cuisine collective : le journal de bord, l'incontournable !	20 %

#### **Les relations humaines (avec différentes clientèles)**

#### **L'avancement professionnel**

Les jardins communautaires

L'alimentation des bébés et des enfants

Les collations

La saine alimentation

La recherche de financement

Les saines relations de travail – meilleure communication

La cogestion ou la gestion par consensus

Word

Excel

Aucun membre du personnel hors postes de direction/coordination et hors animation/intervention n'a suivi l'une ou l'autre des formations listées au tableau 14.

Du point de vue des membres du personnel hors postes de direction/coordination et hors animation/intervention, ces formations leur permettraient...

- ♦ de valoriser les participants et leur offrir une reconnaissance
- ♦ d'optimiser nos connaissances de base
- ♦ d'optimiser la santé des aînés.es
- ♦ de pérenniser le projet
- ♦ d'optimiser nos compétences
- ♦ d'informer les parents sur l'alimentation des bébés et des enfants
- ♦ d'être plus outillés
- ♦ de faciliter les relations entre les membres de l'équipe et entre les participants



## 8- Le point de vue des directions/coordinations sur les besoins de formation

La mise en parallèle des besoins de formation exprimés par les membres du personnel hors direction/coordination et des besoins de formation de ces mêmes membres du personnel entrevus par les directions/coordinations laisse entrevoir des similitudes ainsi qu'une complémentarité. En effet, bien que la gestion du stress, la gestion des clients difficiles, les types de leadership, l'histoire du mouvement des cuisines collectives et les formations sur Excel fassent partie des besoins de formation exprimés par les membres du personnel, les directions/coordinations estiment qu'une ou plusieurs autres formations devraient être offertes à leur équipe de travail. Parmi celles-ci figurent des formations sur la gestion du stress, sur la gestion du temps et des priorités, sur la gestion des émotions, sur la communication entre collègues et sur les façons de prendre soin de soi.

TABLEAU 15 – Les besoins de formation des membres du personnel selon les directions/coordinations

La gestion du stress
Comment prendre soin de soi
Comment ne pas « tomber à la tâche »
La gestion du temps et des priorités
L'intervention en communauté culturelle
Comment « écouter mais demeurer empathique »
Les différents types de leadership
La gestion des clients difficiles
La gestion des émotions
La communication avec les collègues
L'histoire du mouvement des cuisines collectives
La création d'outils simples pour tous
L'utilisation des réseaux sociaux
Formation de base en informatique (suite Office)

## 9- Les formats de formation

Indépendamment du type de poste occupé, les membres du personnel des cuisines collectives affiliés au RCCQ favorisent plus significativement les demi-journées et/ou les journées de formation en présence d'un formateur et semblent moins portés à suivre une formation à partir d'un CD de formation. La formation en ligne avec un formateur (34 %) semble être privilégiée par les directions/coordinations comparativement aux formations en ligne sans animation (autoformation) (24 %). Du côté des animateurs.rices/intervenants.es, la formation en ligne sans animation (36 %) et la formation par webinaire (31 %) figurent parmi leurs troisième et quatrième choix. Les membres du personnel hors direction/coordination et hors animation/intervention privilégient la formation d'une demi-journée en présence d'un formateur (36 %) et semblent moins portés à suivre une formation par webinaire (14 %) ou à partir d'un CD de formation (14 %).

TABLEAU 16 – Les formats de formation<sup>14</sup>

	Directeurs.rices et Coordonnateurs.rices	Animateur.rice et/ ou Intervenant.e	Membres du personnel occupant les autres types de poste
Formation d'une demi-journée en présence d'un formateur	42 %	45 %	36 %
Formation d'une journée en présence d'un formateur	50 %	53 %	21 %
Formation en ligne avec un formateur animant la/les session(s) de formation	34 %	25 %	21 %
Formation en ligne sans animation (auto-formation)	24 %	36 %	21 %
Formation par webinaire	37 %	31 %	14 %
Formation à partir d'un CD de formation	13 %	14 %	14 %
Formation à partir d'un cahier (documents)	21 %	36 %	21 %

<sup>14</sup>

Résultats obtenus par le biais d'une question ouverte.

## 10- Le rôle du RCCQ

Questionnées sur le rôle que devrait assumer le RCCQ au niveau de la formation auprès de ses membres et auprès des organismes non membres, les directions/coordinations des cuisines collectives mettent de l'avant des rôles différenciés.

### 10.1- Le RCCQ en soutien

Pour certaines directions/coordinations, le RCCQ aurait un rôle à jouer au niveau de la validation des formations existantes et au niveau de l'offre de formations, ce qui reviendrait à s'assurer de la disponibilité des formations nécessaires. Ces formations devront être disponibles en milieu urbain, mais aussi et surtout en région.

### 10.2- Le RCCQ et la modélisation des formations

Selon les directions/coordinations, outre la proposition d'outils concrets, le RCCQ devrait offrir...

- ◆ un suivi post-formation (dans le cadre des formations offertes par le RCCQ)
- ◆ un large éventail de formations
- ◆ un programme annuel de formation dans les régions
- ◆ des formations sur les nouveaux courants alimentaires et sur les enjeux qui y sont rattachés
- ◆ des formations sur les cuisines collectives et la gestion
- ◆ des formations plus « ludiques », par exemple sur les techniques culinaires, pour attirer un plus grand nombre de participants
- ◆ des formations sur la gestion de crise pour les animateurs.rices
- ◆ des formations sur des thèmes concernant l'ensemble des membres

### 10.3- Le RCCQ en support

Le RCCQ pourrait, par ailleurs être en support en...

- ◆ diffusant des informations sur l'alimentation et la sécurité alimentaire
- ◆ outillant et informant les membres
- ◆ offrant de l'aide pour la résolution de problèmes
- ◆ facilitant le réseautage par le biais des formations
- ◆ recherchant du financement pour l'offre de formations nécessaires aux membres

### 10.4- Le RCCQ, le coût et le format des formations

Enfin, toujours du point de vue des directions/coordinations, le RCCQ pourrait jouer un rôle au niveau...

- ◆ d'une offre de formations selon des formats diversifiés
- ◆ du maintien de l'accessibilité des formations (existence des formations nécessaires, s'assurer d'une offre en région et coût des formations)
- ◆ offrant des formations gratuites







**CSMO**  
**ÉSAC**

Comité sectoriel  
de main-d'œuvre  
Économie sociale  
Action communautaire

1431, rue Fullum, bureau 106  
Montréal (Québec) H2K 0B5  
Téléphone : 514 259-7714  
Sans frais : 1 866 259-7714  
info@csmoesac.qc.ca  
www.csmoesac.qc.ca