

Rapport d'évaluation du projet

Parcours gestionnaire

Le 30 mars 2023



Préparé pour l'AFÉSEO par :

Danielle Patry, PhD

Consultante en recherche et évaluation

danielle.patry@gmail.com

613-979-6998



Évaluatrice qualifiée
Credentialed Evaluator



Table des matières

Table des matières	1
Remerciements	2
Sommaire	3
1. Introduction	7
1.1 Description du projet	7
2. Mise en œuvre du programme	10
2.1 Calendrier	11
2.2 Description des cohortes	11
2.3 Rétention des personnes participantes	12
3. Méthodologie	12
3.1 Questions de recherche	13
3.2 Approche d'évaluation	13
3.3 Outils d'évaluation	13
3.4 Limites de l'évaluation	15
4. Résultats de l'évaluation de la pertinence	15
5. Résultats de l'évaluation de la mise en œuvre	17
5.1 Fidélité de la mise en œuvre	18
5.2 Qualité de la mise en œuvre	19
5.3 Degré de participation	22
5.4 Facteurs facilitants et obstacles.....	24
6. Premiers effets – résultats à court terme	26
6.1 Acquisition de nouvelles connaissances et de pratiques en gestion.....	27
6.2 Développement d'un réseau professionnel.....	29
6.3 Mise à l'essai de nouvelles pratiques.....	30
7. Principaux constats et recommandations	31
7.1 Principaux constats	32
7.2 Recommandations	33
Annexe A : Modèle logique	34
Annexe B : Cadre d'évaluation de septembre 2022 à mars 2023	35
Annexe C : L'outil de fidélité	37

Remerciements

L'AFÉSEO tient à remercier les gestionnaires des centres de leadership de la petite enfance et les gestionnaires externes pour leur participation à la formation *Parcours gestionnaire* et à son évaluation. Les données recueillies dans le cadre de ce projet permettront de nourrir la réflexion sur les meilleures façons de soutenir le personnel et les gestionnaires œuvrant dans le secteur de la petite enfance en vue d'offrir un service de qualité en langue française, au bénéfice des enfants et des familles vivant en situation minoritaire.

Sommaire

Introduction

Ce rapport présente les résultats de l'étude de la pertinence, de la mise en œuvre et des premiers effets du projet *Parcours gestionnaire*. Le projet est financé par l'Association des collègues et université de la francophonie canadienne (ACUFC) par le biais du financement du gouvernement du Canada pour le programme de Formation et renforcement des capacités des éducatrices et éducateurs de la petite enfance et l'Accord fédéral de la main-d'œuvre en garde d'enfants et petite enfance en Ontario.

Le projet est lancé pour répondre aux besoins grandissants des gestionnaires qui jouent un rôle de plus en plus complexe. Pour répondre à cette demande, un nouveau programme de formation intitulé *Parcours gestionnaire* est développé et mis en œuvre pour le personnel de gestion des services éducatifs. Le programme a pour but ultime de soutenir les gestionnaires dans leur travail en vue d'assurer le recrutement, la rétention et la valorisation du personnel éducateur.

Mise en œuvre du programme

Le programme de formation *Parcours gestionnaire* est conçu par des experts en matière de gestion des ressources humaines et de la performance organisationnelle. Avant de piloter et de mettre en œuvre le programme auprès de gestionnaires, l'équipe de conception du programme a développé les différentes composantes du programme et offert une formation aux membres de l'équipe de facilitation de l'AFÉSEO pour effectuer la prestation du programme.

Le programme comprend 4 grandes étapes qui visent différents objectifs. À l'étape 1, les gestionnaires travaillent avec deux outils sur la connaissance de soi (iQE et IRPA). À l'étape 2, les gestionnaires participent à un événement qui prend la forme d'une retraite de deux jours en présentiel, suivi d'un accompagnement individuel. À l'étape 3, les gestionnaires participent à la formation iCARE-C de deux jours en présentiel afin de leur offrir des outils et des moyens concrets pour gérer les problèmes et mieux accompagner leur équipe. La formation iCARE-C est également suivie d'un accompagnement individuel au cours des semaines suivantes. Finalement, à l'étape 4, le programme comprend huit modules d'autoformation centrés autour de trois thématiques principales. Chaque module est suivi d'un accompagnement individuel et d'une CAP de groupe.

Le programme *Parcours gestionnaire* s'étale sur environ 15 mois. Il est piloté auprès d'une première cohorte (centres de leadership de l'AFÉSEO) et ensuite livré à une deuxième cohorte (gestionnaires externes). La livraison du programme est actuellement en cours auprès des deux cohortes.

Méthodologie

Les outils d'évaluation comprennent des sondages destinés aux personnes participant au programme, des notes d'accompagnement et d'observation prises par le personnel de facilitation, des comptes-rendus de rencontres d'équipes et des outils pour évaluer la mise en œuvre.

Résultats de l'évaluation de la pertinence

L'**évaluation de la pertinence** indique que le programme répond aux intérêts et aux besoins actuels des gestionnaires. En effet, la majorité des personnes participantes estiment qu'elles pourraient améliorer certains domaines d'expertise pour mieux accomplir leur travail. Il s'agit de l'expertise associée à la responsabilisation, à la gestion et au recrutement du personnel. Les résultats montrent aussi que la participation à la formation iCARE-C a permis à une forte majorité de personnes participantes de constater que leurs pratiques pouvaient être améliorées.

Résultats de l'évaluation de la mise en œuvre

L'**évaluation de la mise en œuvre** montre que, dans le cadre du programme, six membres du personnel de facilitation ont été formés en vue de livrer le programme. L'outil de **fidélité** indique qu'une forte majorité des aspects du programme ont été mis en œuvre comme prévu, sauf les derniers éléments qui ont pris un peu de retard et qui seront retravaillés afin de mieux répondre aux besoins des personnes participantes.

Sur le plan de la **qualité**, les résultats témoignent d'une appréciation positive du programme qui atteint la cible souhaitée. Les résultats du sondage iCARE-C montrent qu'une forte majorité des personnes participantes est d'avis que la formation a répondu à leurs attentes et qu'elles ont le goût de mettre en œuvre certaines pratiques apprises (95%). Toutes déclarent qu'elles recommanderaient la formation iCARE-C à leurs collègues.

Ensuite, le **taux de participation** au programme est très élevé et dépasse la cible de 80%. En fait, le taux moyen de participation aux activités du programme est très élevé, se chiffrant à 97% pour la cohorte 1 et à 89% pour la cohorte 2.

Finalement, les **obstacles** principaux qui nuisent à la mise en œuvre ou à la participation au programme sont principalement associés au fait que le programme est en développement, son contenu est complexe et sa prestation est intensive. D'autres obstacles identifiés sont rattachés au manque de temps. Par ailleurs, les **facteurs facilitants** sont principalement liés aux occasions d'échanges entre les parties prenantes qui leur permettent de coapprendre, notamment, le réseautage des gestionnaires, les échanges avec les le personnel facilitateur, ainsi que les échanges entre le personnel facilitateur et les personnes participantes dans le cadre des accompagnements.

Les premiers effets – résultats à court terme

L'évaluation des premiers effets permet de montrer que le programme atteint les résultats escomptés à court terme. D'abord, le personnel de facilitation estime pouvoir livrer le programme. Ensuite, selon les analyses quantitatives du sondage post-iCARE-C, toutes les personnes participantes se disent mieux outillées pour faire leur travail. Ce constat rejoint les résultats des analyses qualitatives qui montrent que les personnes participantes ont acquis de **nouvelles connaissances**. De plus, on constate que le **réseautage** est un des aspects les plus appréciés de la retraite. Finalement, les notes d'accompagnement montrent que toutes les personnes participantes ont **mis à l'essai au moins une nouvelle pratique** pour mieux accompagner leurs équipes.

Recommandations pour favoriser la participation et la mise en œuvre

- Mener le retour sur l'iQE (debrief) en équipes auprès de personnes connues plutôt qu'en grand groupe.
- Faire parvenir à l'avance un ordre du jour général de la formation iCARE-C et partager plus de ressources en lien avec les activités et les outils présentés durant la formation (p.ex. les notes de présentation, des cartes décrivant les outils concrets).
- Proposer plus de temps pour discuter des études de cas dans la formation iCARE-C.
- Séparer les membres du personnel de direction et de supervision dans le cadre des rencontres en forum ouvert pour encourager la supervision à s'exprimer plus ouvertement. De même, à l'occasion, séparer les nouveaux gestionnaires des gestionnaires ayant plus d'expérience pour adapter davantage les discussions à leur vécu.
- Fournir les sujets de réflexion avant les CAP pour inciter les gestionnaires à participer.
- Rendre plus succinct le guide d'accompagnement des modules et ainsi, favoriser l'engagement des personnes participantes.
- Approfondir davantage le programme pour les directions et trouver des stratégies pour inciter les gestionnaires à aller au-delà des exigences de leur travail.
- Continuer à offrir des accompagnements à des moments opportuns pour assurer la participation des gestionnaires qui manquent de temps.
- Favoriser les occasions de réseautage entre les personnes participantes provenant de différentes régions afin que les gestionnaires puissent continuer à échanger des idées, des succès et des solutions aux défis communs.
- Continuer à créer un horaire d'échéances claires concernant le développement du contenu du programme en vue de respecter l'horaire de mise en œuvre du programme.

- Ajouter une rencontre initiale pour les nouvelles recrues afin de leur expliquer le *Parcours gestionnaire* dans son entier. Inscrire seulement les gestionnaires qui sont en mesure de s'investir dans le programme.
- Alléger un peu le contenu du programme pour permettre au personnel de facilitation de bien maîtriser les concepts à présenter. De même, alléger l'horaire durant les rencontres en présentiel afin de permettre aux personnes participantes de bien intégrer la matière.
- Continuer à offrir des occasions d'échanges entre le personnel de facilitation afin de pouvoir coapprendre.
- Ajouter une autre personne à l'équipe de facilitation ou désigner quelques personnes qui travailleraient principalement à la facilitation du *Parcours gestionnaire* pour alléger et simplifier l'horaire associé au projet.
- Continuer à offrir des accompagnements réguliers, car ceux-ci sont essentiels à la consolidation des apprentissages et à la redevabilité des personnes participantes.

1. Introduction

Ce rapport présente les résultats de l'étude de la pertinence, de la mise en œuvre et des premiers effets du projet *Parcours gestionnaire*. Le projet est financé par l'Association des collègues et université de la francophonie canadienne (ACUFC) par le biais du financement du gouvernement du Canada pour le programme de Formation et renforcement des capacités des éducatrices et éducateurs de la petite enfance et l'Accord fédéral de la main-d'œuvre en garde d'enfants et petite enfance en Ontario.

Le projet est lancé pour répondre aux besoins grandissants des gestionnaires qui jouent un rôle de plus en plus complexe. Pour répondre à cette demande, un nouveau programme de formation intitulé *Parcours gestionnaire* est développé et mis en œuvre pour le personnel de gestion des services éducatifs. Le programme a pour but ultime de soutenir les gestionnaires dans leur travail en vue d'assurer le recrutement, la rétention et la valorisation du personnel éducateur.

1.1 Description du projet

Le projet *Parcours gestionnaire* développe, pilote et met en œuvre un programme de formation destiné aux gestionnaires de la petite enfance pour les outiller à développer des pratiques gagnantes et adopter une culture organisationnelle saine. Le modèle logique à l'annexe A présente une vue d'ensemble des activités prévues et des résultats ciblés du programme.

Le programme de formation *Parcours gestionnaire* est conçu par des experts en matière de gestion des ressources humaines et de la performance organisationnelle. Avant de piloter et de mettre en œuvre le programme auprès de gestionnaires, l'équipe de conception du programme a développé les différentes composantes du programme et offert une formation aux membres de l'équipe de facilitation de l'AFÉSEO pour effectuer la prestation du programme (formation de type « train the trainer »). Cette formation s'étend sur plusieurs

mois, permettant ainsi au personnel facilitateur de bien maîtriser les différentes composantes du programme afin de pouvoir ultérieurement le livrer.

Le programme *Parcours gestionnaire* comprend 4 grandes étapes qui visent différents objectifs. Une vue d'ensemble des étapes du programme est présentée à la figure 1 et les étapes sont décrites en détails ci-dessous :

Étape 1 (outils d'apprentissage de soi)

Durant cette première étape, les gestionnaires travaillent avec des outils qui favorisent la connaissance de soi afin de leur permettre d'ouvrir de nouveaux horizons, de sortir de leur zone de confort et d'augmenter la complexité de leurs stratégies existantes. La formation commence avec deux mesures : un test de l'Institut de la recherche sur le profil d'apprentissage (IRPA) pour définir le style d'apprentissage des personnes participantes et un test pour mesurer l'Impact de la qualité d'exécution (iQE). Un suivi est réalisé auprès des personnes participantes pour partager avec elles les résultats des deux outils et pour discuter de leur signification.

Étape 2 (retraite)

À l'étape 2 du parcours, le personnel de gestion est invité à un événement qui prend la forme d'une retraite de deux jours en présentiel. Il est accueilli dans un environnement propice à la réflexion et au partage d'idées en toute sécurité. La retraite leur permet de sortir des sentiers battus et de créer un sentiment d'appartenance. Elle est suivie d'un accompagnement individuel au cours des semaines suivantes.

Étape 3 (iCARE-C)

- À l'étape 3 du parcours, le personnel de gestion est invité à participer à une formation iCARE-C (iCARE-C = Irritation, Colère, Aggression, Riposte, Explosion, Communication consciente) de deux jours en présentiel. Cette formation unique est axée sur une approche pratique et participative durant laquelle les gestionnaires sont appelés à participer à des démonstrations et à des mises en situation en lien avec la gestion du personnel. Cette immersion de nouvelles expériences vécues, basée sur des situations adaptées à leur contexte, vise à favoriser des prises de conscience et à intégrer les concepts présentés.

Durant cette formation, un langage commun est installé pour améliorer le climat de travail en lien avec les défis récurrents auxquels les gestionnaires font face régulièrement, comme les *irritants* et la *toxicité*. Cette troisième étape a pour objectif de favoriser l'intelligence émotionnelle des gestionnaires, de leur offrir des moyens concrets d'observer et d'agir différemment, de leur permettre de passer de la réactivité à la proactivité et de les amener à respecter la complexité de leur travail. La formation iCARE-C est également suivie d'un accompagnement individuel au cours des semaines suivantes.

Étape 4 (autoformation)

À l'étape 4, le programme comprend huit modules d'autoformation centrés autour de trois thématiques principales : (1) Destination leadership intentionnel, (2) Destination leadership relationnel et (3) Destination leadership visionnaire. Chaque module présente des capsules d'autoformation couvrant 4 thèmes (francophonie, iCARE-C, petite enfance, leadership).

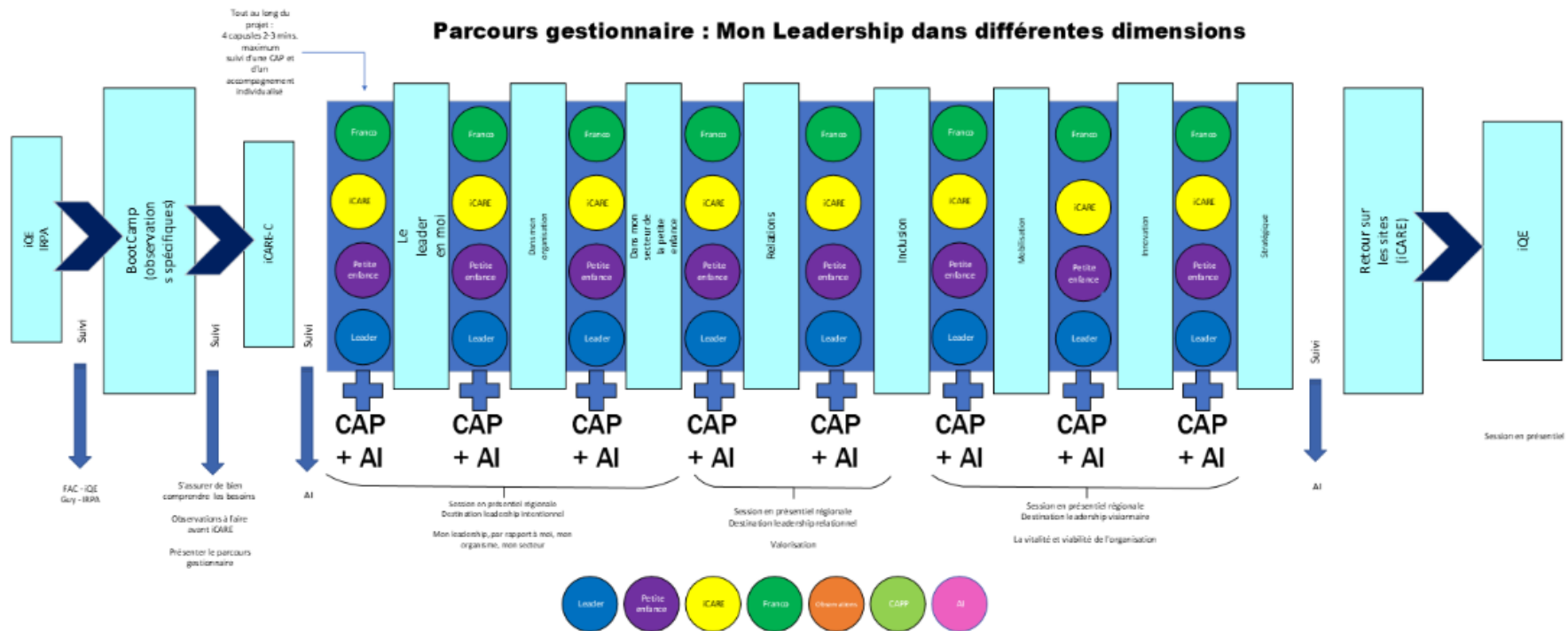
Le tableau 1 ci-dessous présente la liste de modules compris dans chacune des trois destinations. Par ailleurs, chaque module est suivi d'une CAP à distance d'une durée d'environ 1,5 heure et d'un accompagnement individuel.

Soulignons qu'à la fin de la formation, le programme prévoit également un retour sur les sites pour explorer les changements dans le profil et l'échelle de cohérence de l'outil IQE chez les personnes participantes.

Tableau 1. Modules compris dans chacune des trois destinations

Destination	Module
1. Destination leadership intentionnel	<ul style="list-style-type: none">• Le leadership en soi• Dans son organisation• Dans le secteur de la petite enfance
2. Destination leadership relationnel	<ul style="list-style-type: none">• Relations• Inclusions
3. Destination leadership visionnaire	<ul style="list-style-type: none">• Mobilisation• Innovation• Stratégie

Figure 1. Une vue d'ensemble des étapes du programme *Parcours gestionnaire*



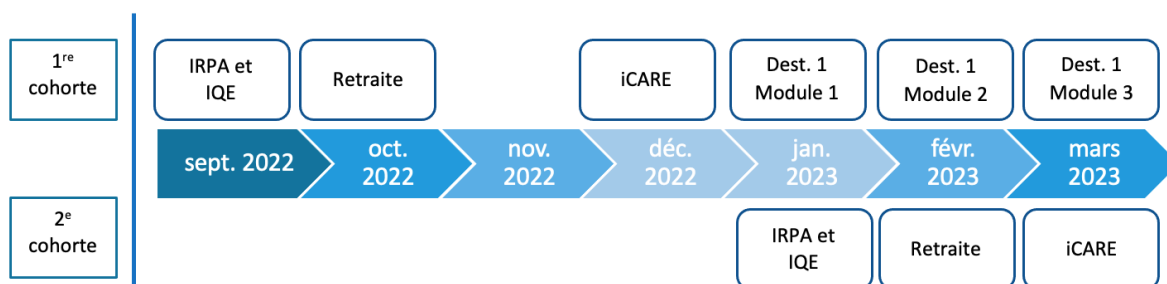
2. Mise en œuvre du programme

2.1 Calendrier

Le programme *Parcours gestionnaire* s'étale sur environ 15 mois. Il est piloté auprès d'une première cohorte et ensuite livré à une deuxième cohorte. La livraison du programme est actuellement en cours auprès des deux cohortes. La figure 2 présente la ligne de temps pour les composantes clés du programme mises en œuvre de septembre 2022 à mars 2023.

Soulignons que chacune des composantes est suivie d'un accompagnement auprès des personnes participantes (non présenté dans la figure). En plus du pilotage et de la mise en œuvre du programme, le projet compte former du personnel de facilitation à l'AFÉSEO pour faire la prestation du programme. Le personnel de facilitation devrait ainsi être en mesure de livrer le programme dans son entier dès le printemps 2023.

Figure 2. Ligne de temps du *Parcours gestionnaire* pour les 2 cohortes



*Note. Dest. = Destination

2.2 Description des cohortes

Première cohorte – phase de pilotage

Le programme est piloté auprès d'une première cohorte de septembre 2022 à janvier 2024. Au total, 19 gestionnaires des trois centres de leadership de la petite enfance (CDL) participent au projet. Les personnes participantes occupent soit un poste de supervision (84%) ou de direction de centre (16%). La majorité s'identifie comme *éducatrice de la petite enfance inscrite à l'ordre* (EPEI) (89%). Les CDL sont les suivants :

- **Rayon de soleil** (CDL du Nord-Est situé à Hearst, Kapuskasing, Moonbeam et Timmins)
- **Soleil des petits** (CDL dans l'Est situé à Hawkesbury, Cornwall, Embrun et Alexandria)
- **Les Coccinelles** (CDL du Centre-Sud-Ouest situé à Oakville, Milton, Burlington et Waterloo)

Deuxième cohorte – phase de mise en œuvre

Le programme est livré à une deuxième cohorte de janvier 2023 à mars 2024. Les personnes participantes sont des gestionnaires externes qui travaillent dans un centre de la petite enfance et qui ont besoin d'un appui en gestion, en particulier pour soutenir le personnel

dans leur centre désirant obtenir une certification en tant qu'EPEI par l'entremise du projet de *Formation en cours d'emploi*. Parmi les 11 gestionnaires qui participent au projet, six occupent un poste de supervision, quatre ont un poste de direction et une détient un poste d'éducatrice chef. Toutes les personnes participantes s'identifient comme EPEI.

Soulignons qu'en raison du calendrier de mise en œuvre du programme *Parcours gestionnaire*, la présente évaluation est axée sur les deux premières étapes de la formation (outils iQE/IRPA et la retraite) auprès des deux cohortes. L'évaluation aborde également l'étape 3 (formation iCARE-C) et les deux premiers modules de la Destination 1 de l'étape 4 auprès de la première cohorte seulement.

2.3 Rétention des personnes participantes

Au début de septembre 2022, 21 personnes en gestion étaient inscrites à la cohorte 1. Deux personnes participantes se sont retirées du programme, une en raison d'un congé de maternité en novembre 2022, et l'autre, en raison d'un changement d'emploi en décembre 2022.

Par ailleurs, au début de janvier 2023, 16 personnes en gestion étaient inscrites à la cohorte 2. Cinq des personnes participantes ont été retirées du programme avant la retraite en février 2023 en raison de valeurs personnelles qui ne leur permettaient pas de s'engager entièrement dans le parcours.

3. Méthodologie

3.1 Questions de recherche

- **Pertinence du programme** : Le programme *Parcours gestionnaire* répond-il aux intérêts et aux besoins actuels des gestionnaires?
- **Mise en œuvre du programme** : Le programme *Parcours gestionnaire* est-il piloté et mis en œuvre comme prévu (fidélité, qualité, participation, ainsi que les facteurs facilitants et les obstacles)?
- **Effets à court terme du programme** : Le nouveau programme *Parcours gestionnaire* permet-il au personnel de gestion d'être mieux outillé à développer des pratiques gagnantes et à adopter une culture organisationnelle saine?

3.2 Approche d'évaluation

D'abord, **l'évaluation de la pertinence** vérifie si le programme *Parcours gestionnaire* répond aux besoins des personnes participantes. Ensuite, **l'évaluation de la mise en œuvre** du programme comprend plusieurs aspects, notamment l'évaluation : (1) de la fidélité de la mise en œuvre, (2) de la qualité de la mise en œuvre, (3) du degré de participation aux activités du programme et (4) des facteurs facilitants et des obstacles de la mise en œuvre. Finalement, **l'évaluation des premiers effets** examine les retombées perçues à court terme du programme *Parcours gestionnaire*.

Les outils d'évaluation sont détaillés ci-dessous. Le cadre d'évaluation liant les résultats visés du programme aux indicateurs et aux sources de données est présenté à l'annexe B.

3.3 Outils d'évaluation

Les outils d'évaluation comprennent des sondages destinés aux personnes participantes du programme, des notes d'accompagnement prises par le personnel de facilitation, de leurs notes d'observation prises durant les rencontres en présentiel, des comptes-rendus de rencontres d'équipes et des outils pour évaluer la mise en œuvre.

Sondages auprès des personnes participantes et taux de réponse

- **Sondage de référence** : Le sondage de référence (pré-iCARE-C pour les personnes participantes de la cohorte 1 et la pré-retraite pour les personnes participantes de la cohorte 2¹) la collecte de données sur le profil des personnes participantes et leurs besoins en matière de gestion du personnel et de gestion de leur centre. Les données du

¹ Le sondage de référence collecte des données de référence sur le profil des participants et sur leurs besoins en matière de formation. Au moment de la formation iCARE-C auprès des participantes de la Cohorte 1, les questions mesurant ces aspects n'avaient pas été collectées. Elles ont donc été intégrées au sondage pré-iCARE-C pour les participantes de la Cohorte 2.

sondage sont recueillies en présentiel avant de commencer la session de deux jours. Elles permettent d'évaluer la pertinence du programme *Parcours gestionnaire*.

- **Sondages post-retraite et post-iCARE-C** : Le personnel de gestion participant à la retraite et à la formation iCARE-C est invité à répondre à un sondage en ligne suivant ces sessions de deux jours en présentiel. Les sondages post-retraite et post-iCARE-C permettent d'évaluer la satisfaction des personnes participants à l'égard du programme *Parcours gestionnaire* et leur perception des retombées qui en découlent. Une question dans le sondage post-iCARE-C permet également de dégager des constats concernant la pertinence du programme.

Le tableau 2 ci-dessous présente le taux de réponse aux sondages ventilé par cohorte. Le taux de réponse moyen de 92% aux sondages est élevé et varie de 82% à 100%. Soulignons que le taux de réponses est calculé en fonction du nombre de personnes inscrites au programme au moment où les sondages sont remplis et non en fonction du nombre de personnes présentes à la retraite et à la formation iCARE-C.

Tableau 2. Taux de participation aux sondages

Sondage	Nombre de sondages remplis	Nombre de personnes participantes	Taux de participation
Cohorte 1			
Sondage de référence	19	19	100%
Sondage post-retraite	19	20	95%
Sondage post-iCARE-C	19	19	100%
Cohorte 2			
Sondage de référence	10	11	91%
Sondage de post-retraite	9	11	82%
Taux moyen			92%

Notes du personnel de facilitation et comptes-rendus de rencontres

Un gabarit de questions est utilisé par le personnel de facilitation pour guider l'accompagnement des personnes participantes au programme et pour prendre des notes. Le personnel de facilitation prend également des notes d'observation durant les rencontres de 2 jours en présentiel (retraite et iCARE-C). Ces notes d'accompagnement et d'observation, ainsi que les comptes-rendus des rencontres de l'équipe de projet permettent de dégager des constats sur la pertinence, la mise en œuvre et les premiers effets du programme.

Outils pour évaluer la mise en œuvre

Les outils utilisés pour mesurer les différents aspects de la mise en œuvre sont les suivants :

- **Fidélité de la mise en œuvre** : Une feuille de route est remplie par la coordination de projet pour vérifier si les éléments du programme sont mis en œuvre comme prévu.
- **Qualité de la mise en œuvre** : Le niveau de satisfaction des personnes participantes est utilisé comme indicateur de la qualité de la mise en œuvre. Les données proviennent du sondage post-retraite et du sondage post-iCARE-C auprès des personnes participantes, ainsi que des notes d'accompagnement du personnel de facilitation.
- **Degré de participation** : Le degré de participation est noté dans le registre de présences aux différentes activités du programme (c.-à-d., les outils de l'étape 1 remplis, le retour sur les outils ou *debrief*, les rencontres de deux jours en présentiel, les accompagnements individuels et les CAP).
- **Facteurs facilitants et obstacles de la mise en œuvre** : Les facteurs facilitants et les obstacles de la mise en œuvre du programme sont notés dans le sondage post-retraite et le sondage post-iCARE-C auprès des personnes participantes ainsi que dans les notes d'accompagnement du personnel de facilitation et les comptes-rendus des rencontres de l'équipe de projet.

3.4 Limites de l'évaluation

La principale limite de l'évaluation constitue la petite taille de l'échantillon. En effet, il est important de tenir compte de la taille des groupes dans l'interprétation des données. Plus un groupe de répondants et répondantes est petit, plus les fluctuations dans les tendances varient. Il importe également de souligner que l'évaluation ne permet pas d'établir de lien de causalité, mais permet plutôt de dégager des constats et des tendances illustrant la correspondance entre la mise en œuvre du projet et l'atteinte des résultats ciblés.

Pour atténuer ces risques, l'évaluation adopte une méthodologie mixte caractérisée par l'utilisation d'une diversité d'outils quantitatifs et qualitatifs. L'évaluation a également recours à différentes sources d'information, notamment, les questionnaires de deux différentes cohortes provenant de différents centres, le personnel facilitateur et l'équipe de projet. Lorsque possible, les données des deux cohortes sont combinées pour augmenter la taille de l'échantillon. Finalement, un effort est déployé pour assurer un bon taux de réponses aux sondages. Cette approche permet ainsi d'augmenter la crédibilité des constats dégagés de l'évaluation.

4. Résultats de l'évaluation de la pertinence

Le programme de formation *Parcours gestionnaire* répond-il aux intérêts et aux besoins actuels des gestionnaires?

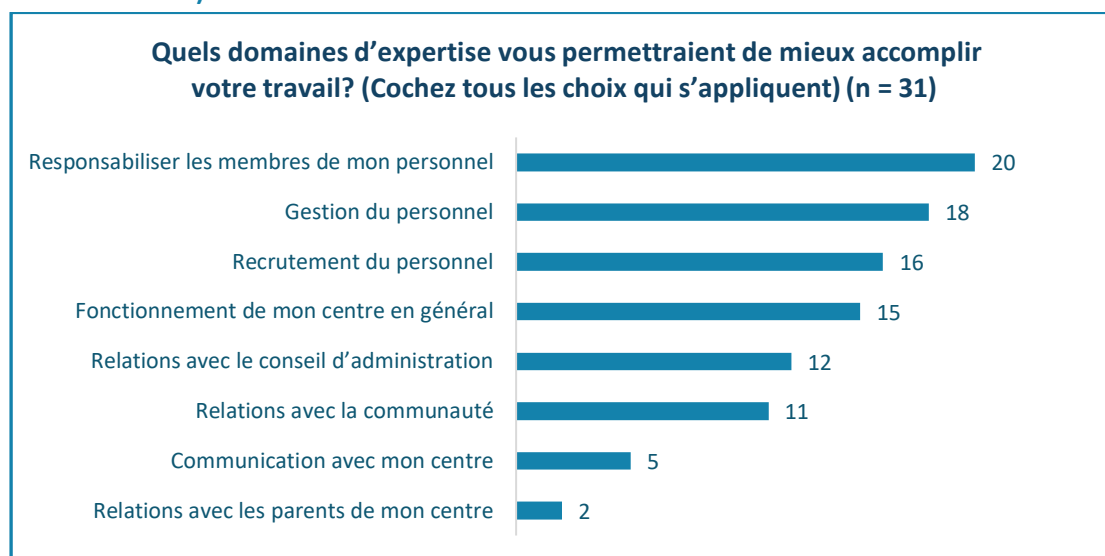
Les résultats du sondage de référence (cohorte 1 et cohorte 2 combinées, n = 31)² témoignent de la pertinence du programme. En effet, la majorité des répondants et répondantes disent avoir certaines lacunes qu'elles souhaiteraient combler pour mieux faire leur travail (57%). De plus, la forte majorité déclare faire parfois ou souvent appel à la direction (93%).

Les observations dans le cadre de la retraite auprès de la cohorte 2 mettent en lumière les thèmes, les enjeux et les possibilités que les personnes participantes souhaitent explorer pour se sentir compétentes dans leur travail. On cite notamment la rétention, le recrutement, les salaires, la gestion du personnel, la responsabilisation du personnel, les horaires pour satisfaire le personnel, la passion pour le domaine, la formation, le support et le manque de confiance, les excuses du personnel, la communication, l'implication des parents et l'absentéisme.

Ces constats font écho aux résultats du sondage de référence auprès des deux cohortes, en particulier ceux qui se rapportent au personnel. Comme illustré à la figure 3, la majorité souhaiterait être mieux outillée pour responsabiliser les membres de son personnel (20/31 ou 65%), pour mieux gérer le personnel (18/31 ou 58%) et pour favoriser le recrutement du personnel (16/31 ou 52%). De plus, plusieurs personnes répondantes indiquent que pour mieux accomplir leur travail, elles souhaiteraient être mieux outillées pour favoriser le fonctionnement de leur centre (15/31 ou 48%), ainsi que pour améliorer leurs relations avec le conseil d'administration (12/31 ou 39%) et la communauté (11/31 ou 35%).

² Deux invités ont participé à la formation iCARE (un partenaire et une employée de l'AFÉSEO) et ont répondu au sondage pré-iCARE (sondage de référence) et le sondage post-iCARE. Leurs données ont ainsi été intégrées aux analyses.

Figure 3. Besoins des personnes participantes en matière de formation (2 cohortes combinées)



Par ailleurs, les résultats d'une des questions du sondage post-iCARE-C montrent que la forte majorité des personnes participantes (95%) déclarent que la formation leur a permis de constater que leurs pratiques professionnelles peuvent être améliorées.

Les notes du personnel facilitateur confirment le besoin des gestionnaires en matière de formation. En effet, selon les notes, on constate que les gestionnaires qui occupent nouvellement un poste de gestion manifestent un enthousiasme face à la formation, car cela représente une première occasion de se faire accompagner dans leur rôle de gestionnaire. Les notes indiquent également que les gestionnaires vivent plusieurs défis dans le cadre de leur travail, les principaux étant le manque de confiance dans la prise de décisions et dans leur capacité à déléguer, le manque de temps pour accomplir les tâches de gestion et les suivis avec le personnel, ainsi que le manque de personnel en place et la difficulté à recruter du personnel qualifié.

Plusieurs personnes participantes reconnaissent avoir beaucoup d'ajustements de pratiques à faire et beaucoup à apprendre pour mieux faire leur travail. On cite, par exemple, des changements pour sortir de sa zone de confort, la motivation du personnel et l'adoption de nouvelles stratégies pour la gestion des conflits. Plusieurs d'entre elles semblent également positives et engagées dans le processus, reconnaissant la valeur du *Parcours gestionnaire* pour leur développement professionnel.

« Je veux faire une différence! Je n'accepte pas comment les employés sont traités »
(participante à la retraite)

5. Résultats de l'évaluation de la mise en œuvre

Le programme est-il mis en œuvre comme prévu (fidélité, qualité, participation, ainsi que les facteurs facilitants et les obstacles)?

5.1 Fidélité de la mise en œuvre

Dans l'ensemble, les activités principales du programme présentées dans le modèle logique ont été mises en œuvre : (1) un programme de formation a été conçu pour les gestionnaires en petite enfance et les membres du personnel facilitateur de l'équipe provinciale de l'AFÉSEO ont été formés pour le livrer; (2) le programme de formation est piloté auprès des gestionnaires des CDL et mis en œuvre auprès de gestionnaires externes; (3) le programme comprend des séances en présentiel permettant de rassembler les gestionnaires de différentes régions et (4) des suivis sous forme d'accompagnement individuel et de CAP sont offerts aux personnes participantes.

Dans l'ensemble, le programme est déployé comme prévu. En effet, on constate à partir de l'outil de fidélité de la mise en œuvre que 88% des aspects clés du programme ont été mis en œuvre (voir l'outil de fidélité à l'annexe C). Soulignons que les aspects qui n'ont pas été mis en œuvre sont principalement dus à un retard dans la réalisation de certaines activités ou à quelques ajustements au programme. Les paragraphes qui suivent détaillent davantage les activités mises en place de juin 2022 à mars 2023.

D'abord, le personnel facilitateur a assisté à différentes occasions de formation en lien avec le programme *Parcours gestionnaire*. Il s'agit notamment d'une rencontre en présentiel avec l'équipe provinciale de l'AFÉSEO, des sessions de formation en présentiel sur l'outil iQE, la formation iCARE-C et la retraite, ainsi que des accompagnements à distance. De plus, celui-ci a participé à titre d'observateur à la retraite et à la formation iCARE-C de la cohorte 1. Par la suite, le personnel facilitateur a mené le *debrief* de l'outil iQE auprès des personnes participantes des deux cohortes. Il a également offert un accompagnement individuel aux personnes participantes de la cohorte 1 suivant iCARE-C et les deux premiers modules de la Destination 1, ainsi que mené une CAP suivant chacun des deux premiers modules de la Destination 1. Finalement, le personnel facilitateur a animé la retraite de deux jours en présentiel auprès de la cohorte 2.

Les personnes participantes du programme, quant à elles, ont rempli les deux outils de départ de l'étape 1 (iQE et IRPA) et ont ensuite profité de deux accompagnements : un accompagnement pour prendre connaissance des résultats de l'IRPA et un autre pour connaître les résultats de l'iQE. La retraite en présentiel de deux jours (étape 2) et la formation iCARE-C (étape 3) ont été planifiées et offertes aux personnes participantes des deux cohortes selon le calendrier prévu (voir la figure 2). Ces rencontres en présentiel ont été suivies d'un accompagnement individuel auprès des personnes participantes par le personnel facilitateur. Pour mieux répondre aux besoins des personnes participantes, une CAP post-retraite a été ajoutée à cohorte 2 afin de les accompagner dans l'élaboration de

leur plan d'action. Cette CAP sera ajoutée au *Parcours gestionnaire* des prochaines cohortes qui suivront le programme.

Finalement, dans le cadre de l'étape 4, les personnes participantes de la première cohorte ont été invitées à visionner les capsules d'autoformation des deux premiers modules de la Destination 1. Un accompagnement individuel et une CAP ont été offerts après chacun des deux modules. Bien que le calendrier comprenait aussi le 3^e module de la Destination 1, suivi d'un accompagnement individuel et d'une CAP, certains obstacles ont occasionné un retard (voir la section sur les obstacles pour de plus amples détails). Le *Parcours gestionnaire* se poursuivra auprès des deux cohortes et les résultats des prochaines étapes seront présentés dans le prochain rapport en mars 2024.

5.2 Qualité de la mise en œuvre

En général, les résultats montrent que les personnes participantes sont très satisfaites des différents aspects de la formation. Celles-ci font preuve d'intérêt pour le programme de formation par leur volonté de poursuivre les nombreuses étapes du programme.

L'évaluation de la qualité se penche principalement sur la satisfaction des personnes participantes à l'égard de quatre composantes principales du programme, notamment la satisfaction vis-à-vis de la retraite, de la formation iCARE-C, de l'accompagnement et de l'autoformation.

Satisfaction vis-à-vis de la retraite

Les témoignages des personnes participantes provenant des données qualitatives du sondage post-retraite de la cohorte 1 révèlent une appréciation positive de la retraite. Notons, par exemple, que la majorité des personnes participantes soulèvent comme aspect apprécié l'échange d'idées, de succès et de défis communs entre collègues de différentes régions (13/19). D'autres points forts de la retraite mentionnés par plusieurs personnes participantes comprennent : le respect et l'écoute active durant la rencontre (6/19), la possibilité d'établir de nouvelles relations et de profiter de retrouvailles (6/19), le déroulement d'un forum ouvert émergent (4/19) et le mode en présentiel plutôt qu'à distance (4/19). Finalement, les notes du personnel facilitateur font écho aux résultats du sondage – les personnes participantes se disent très satisfaites de la retraite.

Afin de représenter plus fidèlement les tendances relatives aux aspects appréciés de la formation, nous avons créé une question fermée à partir des réponses de la cohorte 1. Les résultats de la cohorte 2 présentés à la figure 4 révèlent des tendances similaires à celles dégagées des analyses de la cohorte 1. Notons, en particulier, que toutes les personnes répondantes ont apprécié l'occasion d'échanger avec des collègues sur des idées, des succès et de défis communs. Soulignons également que tous les choix de réponses, sauf un, ont été cochés par la majorité des personnes répondantes, témoignant de la qualité de la retraite. Finalement, à la question « Qu'est-ce qui pourrait être amélioré? », toutes les personnes répondantes de la cohorte 2 s'entendent pour dire : « Rien, tout était parfait ». Ainsi, les personnes participantes laissent entendre qu'elles sont satisfaites du contenu, du déroulement et de l'horaire.

« J'ai le sentiment d'être outillée et appuyée dans le processus! »
(participante à la retraite)

Qu'est-ce que vous avez le plus apprécié de la rencontre? (n = 9)



Satisfaction vis-à-vis de la formation iCARE-C

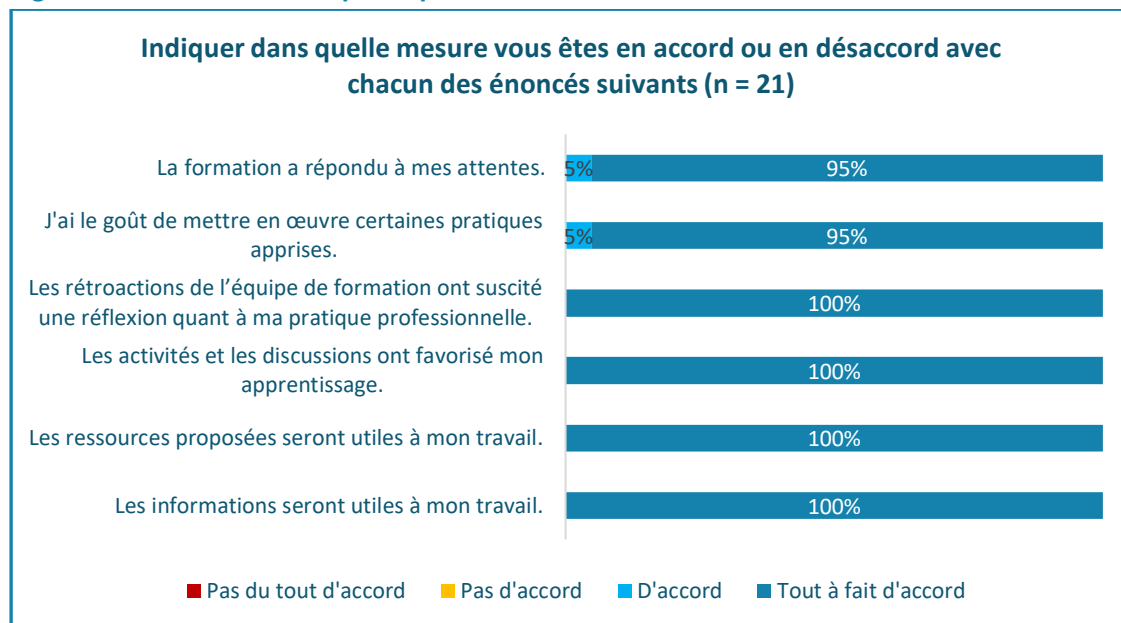
Selon les résultats du sondage post-iCARE-C (cohorte 1)³ présentés à la figure 5, toutes les personnes participantes estiment que les informations partagées et les ressources proposées lors de la formation iCARE-C seront utiles à leur travail, que les activités et les discussions ont favorisé leur apprentissage et que les rétroactions de l'équipe de formation ont suscité une réflexion concernant leur pratique professionnelle.

De plus, la forte majorité des personnes participantes sont d'avis que la formation a répondu à leurs attentes et qu'elles ont le goût de mettre en œuvre certaines pratiques apprises (95%). Les résultats du sondage post-iCARE-C montrent également que toutes les personnes répondantes (100%) recommanderaient la formation iCARE-C à leurs collègues qui occupent un poste de gestionnaire (résultat non présenté dans la figure).

« Merci. J'ai le goût de poursuivre le travail et approfondir mes connaissances iCARE »
(participante à la formation iCARE)

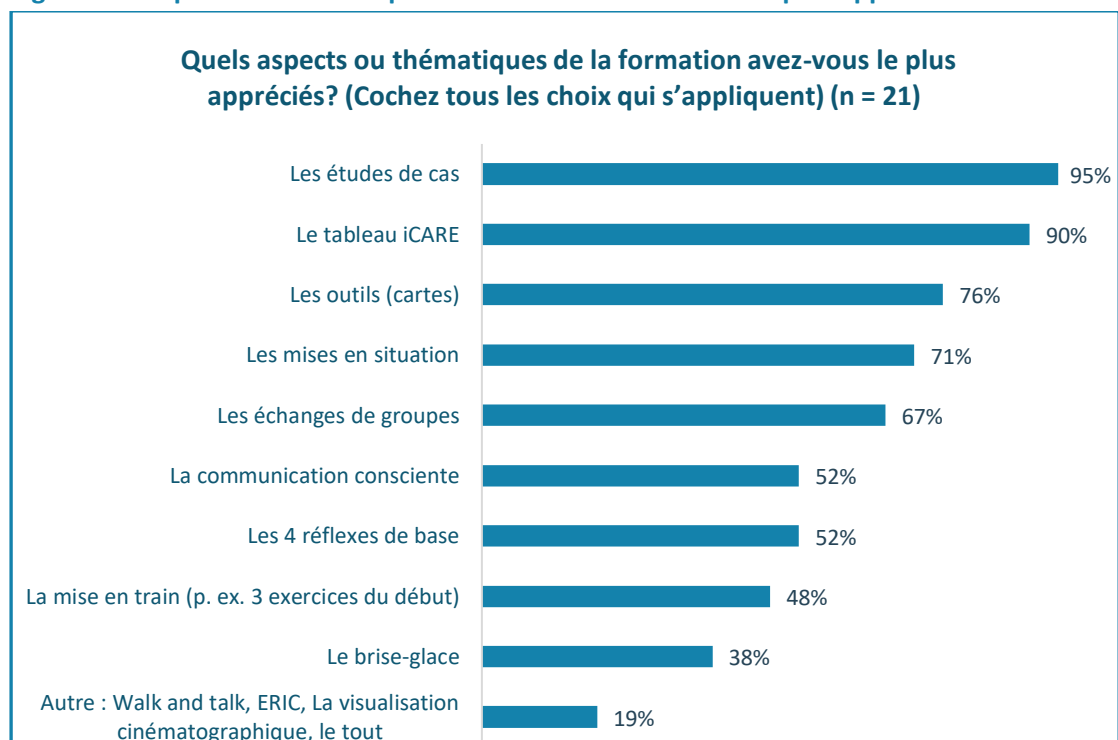
³ Bien que la formation iCARE fut offerte aux participantes de la Cohorte 2 à la fin mars 2023, les données du sondage post-iCARE n'ont pas encore été analysées.

Figure 5. Satisfaction des participantes vis-à-vis de la formation iCARE-C



Le sondage post-iCARE-C permet aussi de dégager les aspects les plus appréciés de la formation. Les résultats de la figure 6 montrent que la forte majorité des personnes participantes ont profité des études de cas (95%) et du tableau iCARE-C (90%). Par ailleurs, la majorité des personnes participantes a apprécié les outils partagés avec elles (71%) et les mises en situation (71%). Finalement, les commentaires à la fin du sondage post-iCARE-C font preuve de reconnaissance – plusieurs ont remercié tous les membres de l'équipe responsables de la formation.

Figure 6. Aspects ou thématiques de la formation iCARE-C les plus appréciés.



Les notes d'accompagnement du personnel facilitateur, quant à elles, mettent aussi en évidence l'appréciation positive de la formation iCARE-C par les personnes participantes. En effet, selon les notes, on constate que plusieurs d'entre elles se disent reconnaissantes d'avoir eu l'occasion d'assister à cette formation de qualité qui est bien adaptée aux gestionnaires dans le secteur de la petite enfance. Les points forts dégagés comprennent les occasions de réfléchir et d'échanger avec d'autres gestionnaires, les outils pratiques présentés lors de la formation (p.ex. le tableau iCARE-C, la carte ÉRIC sur les principes de l'écoute consciente) et l'analyse d'études de cas permettant de mettre en application les concepts présentés durant la formation.

« Enrichissant, important, tout gestionnaire devrait faire cette formation »
(participante à la formation iCARE)

Selon les notes du personnel facilitateur, l'ensemble des personnes participantes semblent très satisfaites de l'accompagnement reçu. Concernant les attentes face à l'accompagnement, plusieurs des personnes participantes indiquent qu'elles souhaiteraient que la personne accompagnatrice soit à l'écoute et les aide à pousser la réflexion sur leur rôle de leadership pour assurer le bien-être de tous les membres de leur équipe. Certaines évoquent également le besoin de mieux comprendre ou d'approfondir les étapes du parcours gestionnaire.

Le personnel accompagnateur, pour sa part, saisit l'importance d'être à l'écoute des personnes participantes et de favoriser les échanges qui poussent la réflexion, tout en adaptant leurs interventions selon les besoins individuels des personnes participantes. Le personnel facilitateur reconnaît que le rôle d'accompagnement vise également à appuyer les personnes participantes à surmonter des défis et à atteindre leurs objectifs.

Satisfaction vis-à-vis de l'autoformation

Jusqu'à présent, les personnes participantes de la cohorte 1 ont participé aux deux premiers modules de la Destination 1 et aux deux CAP correspondantes. Les notes d'accompagnement suivant les deux modules et les notes prises durant les CAP montrent que la majorité des personnes participantes ont aimé les modules. Plusieurs d'entre elles ont mentionné avoir apprécié les capsules vidéo, en particulier les capsules iCARE-C.

Par ailleurs, la majorité des personnes participantes disent avoir profité des CAP. En effet, elles affirment que ces rencontres à distance avec d'autres gestionnaires leur permettent d'obtenir différentes perspectives du parcours des autres et de renforcer les relations établies avec elles durant les rencontres en présentiel.

5.3 Degré de participation

Dans l'ensemble, le degré de participation aux activités prévues est très élevé. D'abord, en juin 2022, les six membres du personnel de facilitation retenus dans le cadre du projet *Parcours gestionnaire* ont participé à une séance de formation en présentiel de deux jours sur l'outil iQE et à une retraite avec toute l'équipe provinciale de l'AFÉSEO.⁴ Par la suite, cinq des six ont participé à la formation iCARE-C. D'août à octobre 2022, les six ont reçu un accompagnement de la part des concepteurs du programme sur la façon de communiquer les résultats de l'outil iQE aux personnes participantes (c.-à-d., le *debrief* de l'outil iQE). Ces six personnes ont participé à la retraite en octobre 2022 et à la formation iCARE-C en décembre 2022 auprès de la cohorte 1 pour observer et renforcer leur capacité à éventuellement livrer le programme.⁵

Globalement, le degré de participation aux activités du programme est également élevé chez le personnel de gestion inscrit au *Parcours gestionnaire*. Cependant, les taux de participation aux activités de l'étape 1 du programme est plus faible pour la cohorte 2. Certains gestionnaires, pour des raisons de valeurs personnelles, n'ont pas pu s'engager aux activités où elles devaient découcher. Les taux de participation sont présentés ci-dessous pour chacune des activités clés des quatre étapes de la mise en œuvre du programme en fonction du nombre de personnes participantes inscrites au moment où les activités du programme concerné ont eu lieu. Les taux de participation sont aussi présentés dans la figure 7 pour les trois premières étapes du programme.

Étape 1 : Toutes les personnes participantes de la cohorte 1 (21/21 ou 100%) ont rempli les deux outils de départ (iQE et IRPA). De plus, elles ont toutes participé à l'accompagnement de *debrief* sur leurs résultats du test iQE (21/21 ou 100%) et 19 des 21 personnes participantes du départ ont participé au *debrief* du test IRPA (90%). Par ailleurs, toutes les personnes participantes de la cohorte 2 (14/14) ont rempli les deux outils de départ. Toutes les personnes participantes qui ont poursuivi le programme ont participé au *debrief* du test IRPA (12/12) et à celui du test iQE.

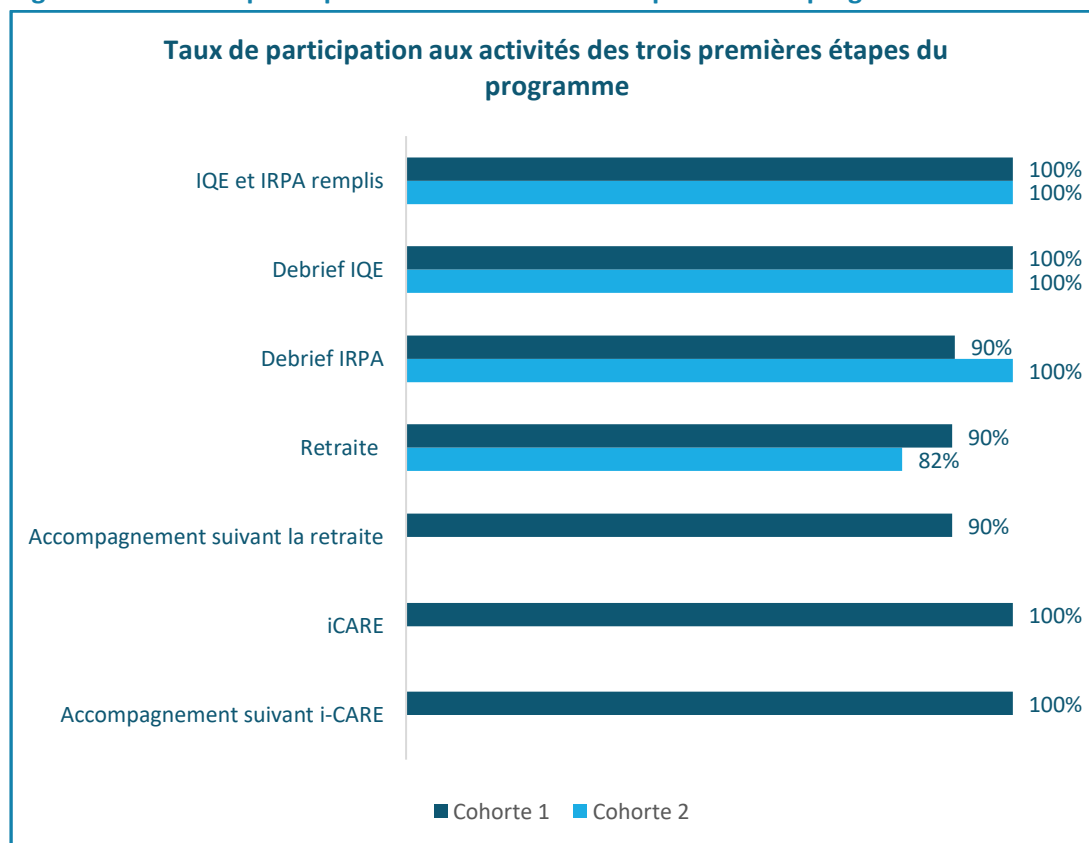
Étape 2 : Le taux de participation à la retraite s'élève à 90% (18/20) pour la cohorte 1 et à 82% (9/11) pour la cohorte 2. De plus, la forte majorité des personnes participantes de la cohorte 1 (18/20 ou 90%) ont participé à l'accompagnement suivant la retraite. Cet accompagnement pour la cohorte 2 est actuellement en cours.

⁴ En début de projet, 11 facilitatrices ont participé aux activités de formation, mais seulement six ont été retenues pour poursuivre dans le cadre du projet *Parcours gestionnaire*.

⁵ Soulignons qu'une des facilitatrices s'est retirée pour travailler sur un autre projet en février 2023.

Étape 3 : Toutes les personnes participantes de la cohorte 1 ont assisté à la formation iCARE-C et à l'accompagnement individuel post-iCARE-C (19/19 ou 100%). Soulignons que les données de la cohorte 2 seront disponibles dans le prochain rapport.

Figure 7. Taux de participation aux différentes composantes du programme



Étape 4 : Conformément au calendrier de mise en œuvre du programme, seules les personnes participantes de la cohorte 1 ont abordé les capsules d'autoformation pour la Destination 1 (Leadership intentionnel). Au total, cette destination comprend 12 capsules, soit 4 capsules thématiques étant imbriquées dans 3 modules. Le module 3 de la Destination 1 est actuellement en suspens afin de répondre le mieux possible aux besoins des personnes participantes.

Nous présentons donc le taux de participation uniquement pour les deux premiers modules. Les résultats montrent que 100% (18/18) des personnes participantes ont assisté à l'accompagnement individuel suivant le module 1 et 94% (17/18) ont assisté à la CAP correspondante. De même, elles ont toutes (18/18) assisté à l'accompagnement individuel et à la CAP suivant le module 2.

Dans l'ensemble, le taux de participation moyen aux activités du programme est très élevé, se chiffrant à 97% pour la cohorte 1 (étendue de 90% à 100) et à 89% pour la cohorte 2 (étendue de 75% à 100%). Autrement dit, les personnes participantes de la cohorte 1 assistent en moyenne à 10,7 des 11 activités du programme et celles de la cohorte 2 assistent en moyenne à 3,6 des 4 activités du programme.

5.4 Facteurs facilitants et obstacles

La mise en œuvre d'un programme complexe présente souvent des obstacles ou défis à surmonter. À l'inverse, les facteurs facilitants permettent de soutenir la mise en œuvre et d'agir comme solution ou mesure d'atténuation des obstacles. Les principaux obstacles et facteurs facilitants du programme *Parcours gestionnaire* sont présentés ci-dessous.

Obstacles

Selon les notes de rencontres d'équipes de projet, les facteurs qui nuisent à la mise en œuvre du programme ou à la participation au programme peuvent être regroupés en deux grandes catégories, notamment, des défis liés à la conception du programme et des défis liés à la gestion du temps. Ces deux types d'obstacles sont détaillés davantage ci-dessous.

Défis liés à la conception du programme :

- **Programme intensif** : Le programme est intensif et nécessite donc un engagement soutenu, ce qui est difficile pour les gestionnaires qui ont déjà une surcharge de travail.
- **Contenu du programme complexe** : On souligne également que le contenu du programme est complexe à maîtriser pour le personnel facilitateur, nécessitant une révision régulière de leur part, un appui pour clarifier certains des concepts et du temps de préparation. Ces constats font écho aux résultats du sondage post-retraite auprès de la cohorte 1 indiquant que le contenu du programme est chargé.
- **Debrief de l'iQE en groupe** : Il est difficile de maintenir l'engagement de toutes les personnes participantes lorsque le *debrief* des résultats de l'outil iQE est réalisé en grand groupe.
- **Contenu du programme non adapté à toutes les personnes participantes** : Le programme offre une bonne base pour les gestionnaires, mais il n'est pas assez approfondi pour les directions.
- **Forum ouvert** : Le programme réunit actuellement le personnel de supervision et de direction travaillant dans les mêmes centres lors des événements de formation. Or, certaines superviseuses déclarent ne pas être à l'aise de partager ouvertement devant la direction de leur centre. De même, le programme réunit du personnel de supervision ayant différents niveaux d'expérience. Celui qui est nouvellement en poste dit être moins à l'aise de partager ses expériences que celui qui a plus d'expérience.
- **Contenu du programme en développement** : On constate que la mise en œuvre des modules d'autoformation est difficile, car son contenu est en développement et le matériel du programme est produit et envoyé à l'équipe de projet dans des délais très serrés. Par conséquent, le lancement des capsules se fait en retard.

Défis liés à la gestion du temps :

- Les notes des rencontres d'équipes et d'accompagnement soulèvent un problème de manque de temps ou de disponibilité de la part des gestionnaires pour participer au programme. On mentionne des contraintes de temps associées à une surcharge de travail et à la participation à plusieurs différents projets en parallèle (p.ex. Storypark, Parcours gestionnaire, Floraison).
- On souligne aussi un problème de gestion de temps de la part du personnel facilitateur. Celui-ci devant gérer plusieurs activités en même temps, entre autres, la participation à des séances de formation, l'accompagnement de personnes participantes et la prise de notes, la participation aux rencontres de deux jours en présentiel pour observer, la planification et la prestation de différentes composantes du programme (p.ex. les CAP, la retraite).

Facteurs facilitants

Les constats concernant les facteurs qui facilitent la mise en œuvre du programme proviennent principalement des notes des rencontres d'équipe de projet, ainsi que des sondages post-retraite et post-iCARE-C.

- **Occasions de réseautage** : Le programme offre aux gestionnaires des occasions d'échanges et de réseautage avec d'autres gestionnaires, ce qui favorise la participation et l'engagement. La majorité des personnes participantes apprécie la possibilité de partager et d'échanger avec des collègues de différentes régions autour d'idées, de succès et de défis communs.
- **Rassemblement de gestionnaires de divers degrés d'expérience** : Bien que le rassemblement de gestionnaires ayant divers degrés d'expérience peut agir comme un obstacle en limitant le partage d'expériences par les nouveaux membres du personnel de supervision, ceux-ci sont en mesure d'apprendre des expériences des personnes plus expérimentées.
- **Échanges entre le personnel facilitateur** : Les occasions d'échanges entre le personnel de facilitation au sujet du programme et les expériences d'accompagnement, par exemple dans le cadre de rencontres d'équipes, leur permettent de coapprendre.
- **Accompagnements et prises de notes** : le personnel de facilitation reconnaît l'utilité des accompagnements après chacune des étapes du parcours. En effet, il confirme que cet élément est bénéfique pour consolider les apprentissages. De plus, leur prise de notes durant les accompagnements permet d'assurer la redevabilité des personnes participantes, car les notes d'accompagnements permettent de garder des traces.
- **Contexte difficile** : La présence d'un contexte difficile est paradoxale. Bien que les personnes participantes du programme envisagent plusieurs défis, le contexte difficile présente une belle occasion de mettre en application les stratégies présentées dans le programme *Parcours gestionnaire*. Les gestionnaires peuvent aussi pleinement profiter de l'accompagnement du personnel de facilitation pour prioriser et intégrer les nouvelles stratégies préconisées dans leur pratique.

6. Premiers effets – résultats à court terme

Le nouveau programme de formation *Parcours gestionnaire* permet-il au personnel de gestion d'être mieux outillé à développer des pratiques gagnantes et à adopter une culture organisationnelle saine?

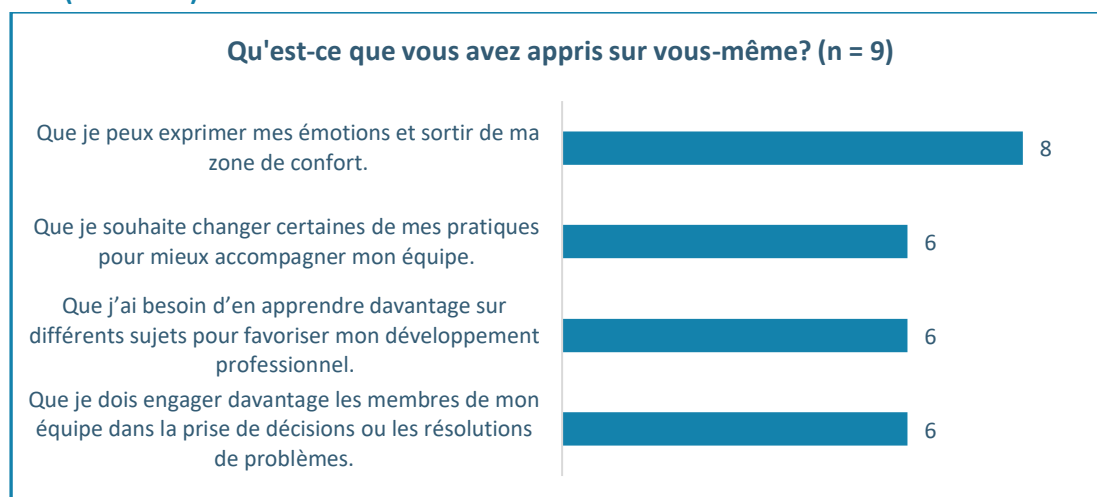
À court terme, le programme *Parcours gestionnaire* vise à soutenir le personnel de gestion en lui fournissant les outils nécessaires pour mieux accompagner leurs équipes. Plus précisément, le programme permet aux gestionnaires d'acquérir de nouvelles connaissances sur les meilleures pratiques de gestion du personnel, de se développer un réseau professionnel et de mettre à l'essai de nouvelles pratiques avec le soutien d'un membre du personnel facilitateur.

6.1 Acquisition de nouvelles connaissances et de pratiques en gestion

Dans le cadre des formations pour personnel accompagnateur (« train the trainer »), le personnel de facilitation a acquis de nouvelles connaissances sur le plan de la gestion des ressources humaines. Il a aussi développé sa capacité à livrer le programme *Parcours gestionnaire*, c'est-à-dire le *debrief* de l'outil iQE, la livraison de la retraite et de la formation iCARE-C.

Le personnel de gestion, quant à lui, acquiert de nouvelles connaissances de soi et des prises de conscience sur les meilleures pratiques à adopter en vue de mieux accompagner leurs équipes. Les résultats du sondage post-retraite illustrés à la figure 8 mettent en évidence plusieurs prises de conscience. En effet, la majorité des personnes participantes de la cohorte 2 disent avoir appris à exprimer leurs émotions et à sortir de leur zone de confort, souhaitant changer certaines de leurs pratiques pour mieux accompagner leurs équipes, reconnaissant en avoir à apprendre davantage sur différents sujets pour favoriser leur développement professionnel et devoir engager davantage les membres de leurs équipes dans la prise de décisions ou la résolution de problèmes.

Figure 8. Ce que les personnes participantes ont appris sur elles-mêmes durant la retraite (cohorte 2)



Des prises de conscience se sont également dégagées à partir des notes d'observation lors de la formation iCARE-C et des notes des accompagnements suivant iCARE-C. Par exemple, on souligne une prise de conscience par certaines personnes participantes du harcèlement qu'elles subissaient au travail. Dans la même veine, la formation a permis à certaines des personnes participantes de reconnaître l'importance de développer des relations de travail saines, basées sur des faits plutôt que sur des perceptions préconçues, pour favoriser la collaboration et l'harmonie dans l'environnement de travail. Par ailleurs, plusieurs des personnes participantes mentionnent avoir appris des termes clés à utiliser dans leurs communications afin de développer un langage commun pour leur profession.

La formation iCARE-C a aussi fourni aux gestionnaires des outils concrets leur permettant d'explorer de nouvelles pistes pour résoudre des problèmes ou gérer des situations précaires, ainsi que des occasions de pratiquer la résolution de problèmes avec l'analyse de scénarios réels en lien avec leur quotidien. Comme illustré dans les résultats du sondage post-iCARE-C, toutes les personnes participantes sont d'avis que les ressources et les informations reçues lors de la formation iCARE-C leur seront utiles pour bien faire leur travail.

Les outils les plus souvent cités comprennent le tableau iCARE-C permettant d'analyser les situations difficiles et d'intervenir pour bien gérer les problèmes, la stratégie COQ (Comment, Où, Quoi) pour clairement identifier les tâches à accomplir, les quatre réflexes ancestraux permettant de mieux comprendre la réaction des gens à différentes situations, l'identification des irritants pour éviter les explosions, les études de cas permettant d'illustrer comment exercer son droit de gestion, ainsi que les stratégies d'écoute consciente et l'utilisation d'un langage commun pour améliorer les communications.

Des preuves à l'appui concernant les nouvelles connaissances proviennent des constats sur l'intention des gestionnaires à mettre en place de nouvelles pratiques. On note qu'après la retraite, plusieurs personnes participantes ont mentionné qu'elles souhaiteraient mener des rencontres régulières avec les membres de leurs équipes, augmenter les occasions pour interagir avec les membres du personnel afin d'établir un bon lien de confiance avec eux, responsabiliser le personnel davantage, promouvoir les bons coups, discuter des irritants, ainsi qu'accompagner l'équipe sur le plan pédagogique et émotionnel.

De même, avant la fin de la formation iCARE-C, plusieurs des personnes participantes avaient déjà identifié des situations où elles pourraient mettre leurs nouvelles connaissances en pratique et s'engageaient à le faire dès leur retour au travail.

Certaines des actions concrètes soulignées comprennent :

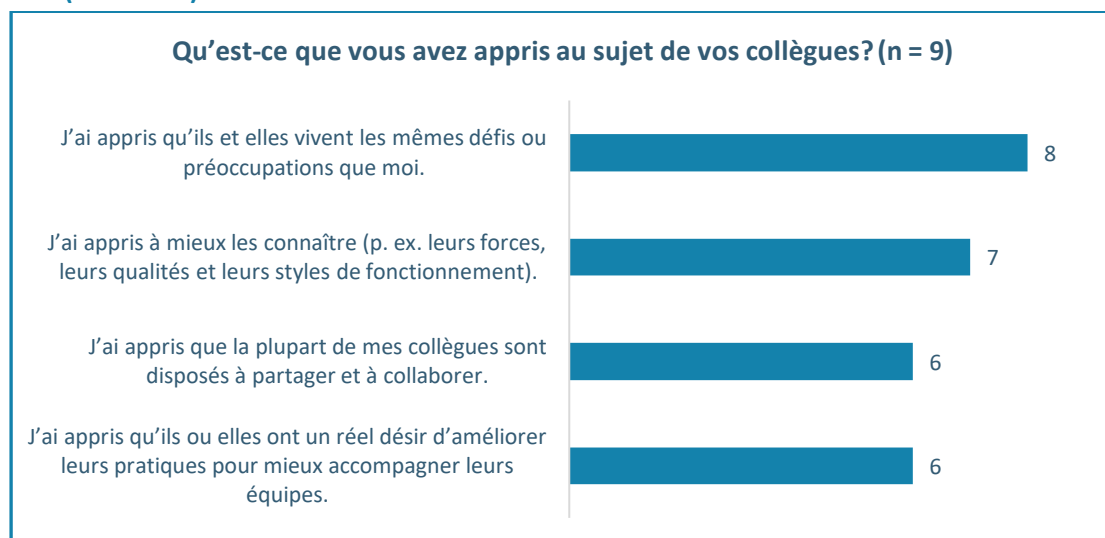
- Revoir les notes prises durant la formation afin de réfléchir aux prochaines étapes;
- Prendre son droit de gestion en établissant des attentes et des politiques claires à respecter, ou encore en responsabilisant le personnel à bien jouer son rôle d'éducateur/d'éducatrice;
- Revoir les éléments clés et prioriser en équipes les actions à prendre pour faire des changements durables;

- Discuter en équipes de définitions de mots clés (p.ex. le harcèlement, la colère, les irritants) afin de développer un langage commun et améliorer la communication;
- Agir sur les irritants et augmenter les éléments de plaisir pour favoriser le climat de travail;
- Améliorer les relations de travail en prenant le temps d'apprendre à mieux connaître le personnel et en les faisant participer davantage à la prise de décisions.

« Je repars avec une motivation et une nouvelle énergie que je veux partager avec mon équipe » (participante à la retraite)

Les rencontres en présentiel (c.-à-d. la retraite et la formation iCARE-C) ont donné aux gestionnaires des occasions de tisser de nouveaux liens et de développer leur réseau professionnel. Durant ces rencontres, les gestionnaires ont pu échanger et réfléchir avec d'autres gestionnaires dans d'autres régions de la province sur leurs défis et leurs expériences, et d'un même coup, apprendre à les connaître. Comme illustré à la figure 9, la majorité des personnes participantes de la cohorte 2 affirme que dans le cadre de la retraite, elles ont appris que les autres gestionnaires vivent les mêmes défis ou préoccupations qu'elles, sont disposés à partager et à collaborer et ont un réel désir d'améliorer leurs pratiques pour mieux accompagner leurs équipes. La majorité des personnes participantes dit aussi avoir eu l'occasion d'apprendre à mieux connaître les autres gestionnaires, par exemple, en apprenant à connaître leurs forces, leurs qualités et leurs styles de fonctionnement.

Figure 9. Ce que les personnes participantes ont appris au sujet de leurs collègues (cohorte 2)



Bref, le réseautage permet aux gestionnaires de se ressourcer et de coapprendre. Plusieurs des personnes participantes partagent un enthousiasme et une passion envers leur rôle de gestionnaire, ce qui produit un effet de contagion positif.

Le format en forum ouvert durant les rencontres en présentiel, les discussions et les échanges durant les pauses *Walk and Talk* favorisent l'établissement du réseautage. En effet, les résultats du sondage post-iCARE-C montrent que toutes les participantes sont d'accord que les activités de discussion ont favorisé l'apprentissage (100%) et la majorité d'entre elles (67%) ont soulevé les échanges de groupe comme un des aspects les plus appréciés de la formation iCARE-C. Selon les notes d'observation, on constate que les *Walk and Talks* étaient vraiment populaires et donnaient l'occasion aux personnes participantes de discuter des points saillants de la formation, tout en forgeant de nouvelles relations. Certaines personnes participantes ont affirmé qu'au début de la retraite elles étaient anxieuses, mais qu'à la fin, elles se sentaient à l'aise de s'exprimer librement et de prendre leur place dans un environnement qu'elles considéraient désormais sécuritaire.

« *Je repars avec plus de forces, d'encouragement, de liens* » (participante à la retraite)

Le programme a permis aux gestionnaires de mettre à l'essai de nouvelles pratiques. Les constats sur la mise à l'essai de nouvelles pratiques proviennent principalement des notes d'accompagnement du personnel facilitateur suivant la formation iCARE-C et les deux modules de la Destination 1 auprès des personnes participantes de la Cohorte 1.

D'abord, plusieurs des personnes participantes sont d'accord pour dire que la formation iCARE-C leur a donné la confiance de prendre leur droit de gestion et de responsabiliser le personnel de leurs équipes, et ce, en dépit de la pénurie de personnel dans le secteur de la petite enfance. Les notes d'accompagnement suivant les modules 1 et 2 de la Destination 1 permettent de montrer que toutes les personnes participantes ont mis à l'essai au moins une nouvelle stratégie ou pratique qui découle des concepts présentés dans le *Parcours gestionnaire*.

Les pratiques les plus souvent citées sont associées à **l'amélioration des relations avec le personnel et les parents**. Ces pratiques peuvent prendre plusieurs formes, notamment, mettre en place un tableau de reconnaissance pour reconnaître les bonnes actions ou les bons coups, souligner les événements spéciaux comme les anniversaires, être présentes ou présents en priorisant le bien-être des enfants et les bonnes relations avec les parents et le personnel, explorer les passions du personnel et travailler sur un but commun.

Une autre pratique mise à l'essai par la majorité des personnes participantes est celle qui se rapporte **aux 4 réflexes et à l'identification des irritants**. Toujours en ce qui concerne les 4 réflexes, certaines personnes participantes mentionnent l'importance de se rappeler d'avoir du plaisir, même dans des situations stressantes.

La majorité des personnes participantes ont également pris des mesures pour exercer leur **droit de gestion en responsabilisant** davantage les membres du personnel de leurs équipes. Les personnes participantes ont encouragé un sens de l'initiative chez le personnel éducateur en incitant à la proactivité, à trouver ses propres solutions ou à établir des plans avant de demander de l'aide. À cet égard, plusieurs personnes participantes ont mentionné avoir compris l'importance de faire la distinction entre une urgence pour soi et une urgence pour l'autre. Finalement, certaines des personnes participantes disent avoir intégré le tableau iCARE-C dans leur pratique pour les aider à mieux gérer des situations délicates.

7. Principaux constats et recommandations

7.1 Principaux constats

Globalement, le programme *Parcours gestionnaire* semble répondre aux besoins des gestionnaires qui œuvrent dans le secteur de la petite enfance. L'évaluation montre que la plupart des cibles fixées ont été atteintes (voir le cadre d'évaluation à l'Annexe B).

Plus précisément, **l'évaluation de la pertinence** indique que le programme répond aux intérêts et aux besoins actuels des gestionnaires. En effet, la majorité des personnes participantes estiment qu'elles pourraient améliorer certains domaines d'expertise pour mieux accomplir leur travail. Il s'agit de l'expertise associée à la responsabilisation, à la gestion et au recrutement du personnel. Les résultats montrent aussi que la participation à la formation iCARE-C a permis à une forte majorité de constater que les pratiques pouvaient être améliorées.

Par ailleurs, **l'évaluation de la mise en œuvre** montre que dans le cadre du programme, six membres du personnel de facilitation ont été formés en vue de livrer le programme. Soulignons, cependant, qu'une des facilitatrices s'est retirée pour travailler sur un autre projet. L'outil de **fidélité** montre qu'une forte majorité des aspects du programme ont été mis en œuvre comme prévu, sauf les derniers éléments qui ont pris un peu de retard et qui seront retravaillés afin de mieux répondre aux besoins des personnes participantes. Il s'agit du module 3 de la Destination 1 pour la Cohorte 1 et l'accompagnement suivant la retraite pour la Cohorte 2.

Sur le plan de la **qualité**, les résultats témoignent d'une appréciation positive du programme atteignant la cible souhaitée. Les résultats du sondage iCARE-C montrent que la grande majorité des personnes participantes sont d'avis que la formation a répondu à leurs attentes et qu'elles ont le goût de mettre en œuvre certaines pratiques apprises (95%). Toutes les personnes répondantes déclarent qu'elles recommanderaient la formation iCARE-C à leurs collègues.

Notons que le **taux de participation** au programme est très élevé et dépasse la cible de 80%. Au fait, le taux de participation moyen aux activités du programme se chiffre à 97% pour la cohorte 1 et à 89% pour la cohorte 2.

Finalement, les **obstacles** principaux qui nuisent à la mise en œuvre ou à la participation au programme sont principalement associés au fait que le programme est en développement, son contenu est complexe et sa prestation est intensive. D'autres obstacles identifiés sont rattachés au manque de temps. Par ailleurs, les **facteurs facilitants** sont principalement liés aux occasions d'échanges entre les parties prenantes qui leur permettent de coapprendre, notamment, le réseautage des gestionnaires dans le cadre des rencontres en présentiel, les échanges entre le personnel de facilitation dans le cadre de rencontres d'équipes, ainsi que les échanges entre le personnel de facilitation et les personnes participantes dans le cadre des accompagnements.

L'évaluation des premiers effets permet de montrer que le programme atteint les résultats escomptés à court terme. D'abord, les membres du personnel de facilitation estiment pouvoir livrer le programme. Ensuite, selon les analyses quantitatives du sondage post-iCARE-C, toutes les personnes participantes se disent mieux outillées pour faire leur travail. Ce constat rejoint les résultats des analyses qualitatives qui montrent que les personnes participantes ont acquis de **nouvelles connaissances**. De plus, on constate à partir de données qualitatives, que la majorité des personnes participantes de la cohorte 1 notent que le **réseautage** est un des aspects les plus appréciés de la retraite. De même, selon les analyses quantitatives post-retraite, toutes les personnes participantes de la cohorte 2 déclarent que les activités de réseautage comptent parmi les aspects les plus appréciés de la retraite. Finalement, les notes d'accompagnement montrent que toutes les personnes participantes ont **mis à l'essai au moins une nouvelle pratique** pour mieux accompagner leurs équipes.

7.2 Recommandations

Recommandations pour favoriser l'engagement des participantes

- Mener le *debrief* de l'iQE en équipe auprès de personnes connues plutôt qu'en grand groupe. Le partage des résultats de l'iQE entre gestionnaires de d'autres centres pourrait être encouragé, plus tard, une fois que le réseautage sera bien établi.
- Faire parvenir à l'avance un ordre du jour général de la formation iCARE-C et donner accès à plus de ressources en lien avec les activités et les outils présentés durant la formation (p.ex. les notes de présentation, les cartes décrivant les outils concrets). À noter qu'une banque de ressources est actuellement en phase de production et sera envoyée aux personnes participantes dès que possible.
- Offrir plus de temps pour discuter des études de cas dans la formation iCARE-C.
- Séparer le personnel de direction et de supervision lors des rencontres en forums ouverts pour encourager le personnel de supervision à s'exprimer ouvertement. De même, offrir des occasions de séparer les nouveaux gestionnaires des gestionnaires avec plus d'expérience pour que les discussions soient plus adaptées à leur vécu.
- Fournir les sujets de réflexion à l'avance des CAP pour inciter les gestionnaires à participer.

- Rendre plus succinct le guide d'accompagnement des modules pour favoriser l'engagement des personnes participantes. Adapter le contenu du guide en fonction du degré d'expérience (p.ex. un guide pour les gestionnaires qui commencent et un guide pour les gestionnaires avec plus d'expérience).
- Approfondir davantage le programme pour les directions et trouver des stratégies pour inciter les gestionnaires à aller au-delà des exigences de leur travail.
- Continuer à offrir des accompagnements à des moments opportuns (p.ex. tôt le matin, de 6 h à 8 h ou tard en après-midi, de 17 h à 18 h), pour assurer une meilleure participation des gestionnaires qui manquent de temps. S'il n'est pas possible d'accommoder l'horaire des gestionnaires, considérer les retirer du projet.
- Favoriser les occasions de réseautage entre personnes participantes de différentes régions (p.ex. dans le cadre de CAP ou de rencontres en présentiel) afin que les gestionnaires puissent continuer à échanger des idées, des succès et des solutions aux défis communs.

Recommandations pour favoriser la mise en œuvre du programme

- Continuer à créer un horaire d'échéances claires concernant le développement du contenu du programme (p.ex. des modules d'autoformation) pour respecter l'horaire de mise en œuvre du programme.
- Ajouter une rencontre initiale pour les nouvelles recrues afin de leur expliquer le *Parcours gestionnaire* dans son entier. Inscrire seulement les gestionnaires qui sont en mesure de s'investir dans tout le programme.
- Alléger un peu le contenu du programme pour permettre au personnel de facilitation de bien maîtriser les concepts à présenter. De même, alléger l'horaire durant les rencontres en présentiel afin de permettre aux personnes participantes de bien intégrer la matière.
- Continuer à offrir des occasions d'échanges entre le personnel de facilitation afin de pouvoir coapprendre.
- Ajouter une autre personne à l'équipe de facilitation ou désigner quelques personnes qui travailleraient principalement sur le *Parcours gestionnaire* pour alléger et simplifier l'horaire associé au projet.
- Continuer à offrir des accompagnements réguliers, car ceux-ci sont essentiels à la consolidation des apprentissages et à la redevabilité des personnes participantes.

Annexe A : Modèle logique

Modèle logique pour le projet Parcours gestionnaire

Résultats à long terme : Recrutement et rétention accrue du personnel qui œuvrent dans le secteur de la petite enfance.			
Intrants / Ressources	Activités / Extrants	Résultats à court terme	Résultats à moyen terme
Clientèle visée - Les gestionnaires des CDL et les gestionnaires externes Ressources humaines - Équipe de projet de l'AFÉSEO, chercheuse, consultants externes Durée du projet : - de septembre 2022 à mars 2023	Un programme de formation de qualité est conçu pour les gestionnaires en petite enfance et les facilitateurs de l'équipe provinciale de l'AFÉSEO sont formés (train the trainer).	Les facilitateurs acquièrent de nouvelles connaissances en gestion et développent la capacité de former des gestionnaires dans le secteur de la petite enfance.	Le personnel dans les services de garde d'enfants perçoit un meilleur climat de travail et valorise davantage sa profession.
	Le programme de formation est piloté auprès des gestionnaires des CDL et mis en œuvre auprès de gestionnaires externes.	Les gestionnaires acquièrent de nouvelles connaissances en gestion et développent de nouvelles pratiques de gestion et d'accompagnement.	
	Le programme de formation comprend des séances en présentiel permettant de rassembler les gestionnaires de différentes régions.	Les gestionnaires se développent un réseau professionnel.	
	Le programme de formation comprend des suivis sous forme d'accompagnement individuel et de CAP.	Les gestionnaires mettent à l'essai de nouvelles pratiques avec l'aide d'une accompagnatrice permettant de consolider les nouveaux acquis.	

Annexe B : Cadre d'évaluation de septembre 2022 à mars 2023

Activités / Extrants	Indicateurs et cible	Source de données
Un programme de formation de qualité est conçu pour les gestionnaires en petite enfance et le personnel de facilitation de l'équipe provinciale de l'AFÉSEÓ est formé (<i>train the trainer</i>).	<ul style="list-style-type: none"> Les composantes du programme sont développées à temps pour la formation. 100% du personnel de facilitation participe à la formation. 	<ul style="list-style-type: none"> Données administratives de l'AFÉSEÓ Registre de présences
Le programme de formation est piloté auprès des gestionnaires des CDL et mis en œuvre auprès de gestionnaires externes.	<ul style="list-style-type: none"> De 20 à 23 gestionnaires au sein des CDL et de 10 à 14 gestionnaires externes participent à la formation. Les personnes participantes participent en moyenne à 80% des différentes composantes de la formation (accompagnements, CAP et sessions en présentiel). 	<ul style="list-style-type: none"> Registre de présences
Le programme de formation comprend des séances en présentiel permettant de rassembler les gestionnaires de différentes régions.	<ul style="list-style-type: none"> 2 sessions de 2 jours en présentiel ont lieu pour les CDL (retraite et iCARE-C) et 1 session de 2 jours pour les gestionnaires externes (retraite) d'ici la fin février 2023. 	<ul style="list-style-type: none"> Données administratives de l'AFÉSEÓ
Le programme de formation comprend des suivis sous forme d'accompagnements individuels et de CAP.	<ul style="list-style-type: none"> 10 suivis sont offerts aux CDL (2 <i>debriefs</i>, 5 accompagnements et 3 CAP) et 3 suivis pour les gestionnaires externes (2 <i>debriefs</i> et un accompagnement) d'ici la fin février 2023. 	<ul style="list-style-type: none"> Données administratives de l'AFÉSEÓ et registre de présences
Résultats à court terme	Indicateurs	Sources de données
Le personnel de facilitation acquiert de nouvelles connaissances en gestion et développe la capacité de former des	<ul style="list-style-type: none"> 100% du personnel de facilitation estime pouvoir offrir la formation aux gestionnaires dans le secteur de la petite enfance. 	<ul style="list-style-type: none"> Bilan de la formation

gestionnaires dans le secteur de la petite enfance.		
Les gestionnaires acquièrent de nouvelles connaissances en gestion et développent de nouvelles pratiques de gestion et d'accompagnement.	<ul style="list-style-type: none"> • 95% des gestionnaires sont satisfaits de la formation. • 95% se disent mieux outillés pour bien faire leur travail. • 95% se disent mieux outillés pour accompagner leurs équipes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sondage post-retraite et sondage post-iCARE-C
Les gestionnaires se développent un réseau professionnel.	<ul style="list-style-type: none"> • La majorité des personnes participantes au sein des CDL soulèvent le réseautage comme étant un aspect apprécié de la formation. • 90% des gestionnaires externes soulèvent le réseautage comme un aspect apprécié de la formation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sondage post-retraite et sondage post-iCARE-C
Les gestionnaires mettent à l'essai de nouvelles pratiques avec le soutien d'un membre du personnel de facilitation	<ul style="list-style-type: none"> • 95% des personnes participants font des mises à l'essai de nouvelles pratiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Notes d'accompagnement du personnel de facilitation

Annexe C : L'outil de fidélité

Date mis à jour : Le 6 mars 2023 Rempli par : Chantale Parent

Activités à mettre en œuvre dans le cadre du projet	Date butoir	Non commencé	En cours	Achévé	Notes
Formation des facilitatrices					
Formation retraite pour l'équipe provinciale de l'AFÉSEO en présentiel (2 jours)	juin-2022	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	11 facilitatrices au départ
Formation sur l'utilisation de l'IQE en présentiel	sept-2022	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	6 facilitatrices retenues pour le projet
Accompagnements à distance sur le debrief de l'outil IQE	oct-2022	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
3 sessions de formation ICARE en présentiel (juillet, octobre et décembre 2022)	déc-2022	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
aux de mise en œuvre - Formation de l'équipe de facilitatrices		0%	0%	100%	
Pilotage du programme de formation auprès des CDL (cohorte 1)					
Liens de test IQE et IRPA sont envoyés et remplis par les membres des équipes	oct-2022	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Debrief de groupe IRPA	oct-2022	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Debrief de groupe IQE	oct-2022	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Retraite en présentiel (2 jours)	oct-2022	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Accompagnement individuel suivant la retraite	nov-2022	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Formation ICARE en présentiel (2 jours)	déc-2022	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Accompagnement individuel suivant la formation ICARE	déc-2022	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Destination intentionnelle - Module 1	janv-2023	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Destination intentionnelle - Module 1 CAP	janv-2023	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Destination intentionnelle - Module 1 - Accompagnement	janv-2023	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Destination intentionnelle - Module 2	févr-2023	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Destination intentionnelle - Module 2 CAP	févr-2023	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Destination intentionnelle - Module 2 - Accompagnement	févr-2023	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Destination intentionnelle - Module 3	févr-2023	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Réévaluation du module 3 pour répondre aux besoins des participants
Destination intentionnelle - Module 3 CAP	mars-2023	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Destination intentionnelle - Module 3 - Accompagnement	mars-2023	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Taux de mise en œuvre - Pilotage auprès de la Cohorte 1		19%	0%	81%	
Mise en œuvre du programme de formation auprès des gestionnaires externes (cohorte 2)					
Liens de test IQE et IRPA sont envoyés et remplis par les membres des équipes	janv-2023	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Debrief de groupe IRPA	janv-2023	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Debrief de groupe IQE	janv-2023	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Accompagnement individuel IQE et IRPA	févr-2023	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Retraite en présentiel (2 jours)	févr-2023	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Accompagnement individuel suivant la retraite	févr-2023	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
taux de mise en œuvre - Mise en œuvre auprès de la Cohorte 2		0%	17%	83%	
Taux de mise en œuvre total		6%	6%	88%	100%