



Centres de leadership

Rapport des résultats

Parcours gestionnaire

Recherche et développement, AFÉSEO
31 décembre 2024



Recherche et développement



Table des matières

1	Introduction.....	2
1.1.	Description du projet.....	2
1.2.	Mise en contexte	2
1.3.	Description du projet.....	2
1.4.	But du rapport	4
2	Principaux constats.....	4
2.1	Les autoformations et les communautés d'apprentissage professionnel (CAP) renouvelées :	5
2.2	Réinvestissement de nos apprentissages	5
2.3	L'accompagnement des gestionnaires.....	5
2.4	Les effets positifs du projet sur les personnes participantes	6
2.5	Les défis rencontrés lors du projet	11
2.6	Les prises de conscience.....	11
2.7	Changement de pratique.....	12
3	Conseils et prochaines étapes	13
3.1	Les autoformations.....	13
3.2	Les communautés d'apprentissage professionnels (CAP)	13
3.3	Les accompagnements	14
3.4	Outils et ressources	14
4	Effets du programme et conclusion.....	15
4.1	Effets du programme	15
4.2	Conclusion	15

1 Introduction

1.1 Description du projet

Ce rapport présente les résultats de la mise en œuvre et des effets du projet Parcours gestionnaire. L'offre de ce programme de formation a été financée par les Centres de leadership (CDL) de l'AFÉSEO pour l'année 2024-2025.

Le projet a été offert pour répondre aux besoins grandissants des gestionnaires qui jouent un rôle de plus en plus complexe. Pour répondre à cette demande, ce programme de formation intitulé Parcours gestionnaire a été 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.

1.2 Mise en contexte

Le programme de formation Parcours gestionnaire a été 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 a développé les différentes composantes du programme et offert une formation aux membres de l'équipe de facilitation de l'AFÉSEO pour en effectuer la prestation.

1.3 Description du projet

Le programme Parcours gestionnaire comprend 4 grandes étapes qui visent différents objectifs.

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 leur faire part des 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 permet de sortir des sentiers battus et de créer un sentiment d'appartenance. Cette étape vise à identifier les enjeux prioritaires sur lesquels les participants et participantes veulent agir au sein de leurs organisations. Elle est suivie d'un accompagnement individuel au cours des semaines suivantes.

Étape 3 (climat de travail)

À l'étape 3 du parcours, le personnel de gestion est invité à participer à une formation iCARE-C (iCARE-C = irritation, colère, agression, 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 7 destinations d'autoformation centrées 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 3 thèmes (francophonie, climat de travail en petite enfance, leadership).

Ci-dessous, voir la liste des destinations. Par ailleurs, chaque destination est suivie d'une communauté d'apprentissage professionnel (CAP) à distance d'une durée d'environ 1,5 heure et d'un accompagnement individuel d'une heure.

Destination 1- Le leadership en moi - Examiner l'influence de mon style de communication sur mon leadership.

Destination 2 - Mon leadership au sein de mon organisation - Faire ressortir mes responsabilités comme leader au sein de mon organisation.

Destination 3 - Mon leadership dans le secteur de la petite enfance – Discerner ce qui caractérise mon organisation au sein de ma communauté.

Destination 4 - Un continuum d'apprentissage de l'adulte – Prendre conscience de mes forces et limites dans l'observation.

Destination 5 - Un apprentissage valorisé – Reconnaître la valeur de la documentation dans un processus d'apprentissage continu.

Destination 6 - Ma boussole de décision – Considérer les éléments qui influence une prise de décision. Mettre en œuvre différentes stratégies dans un contexte de changement.

Destination 7 - Un changement durable – Définir le changement dans un contexte de gestion. Considérer les éléments qui influencent une prise de décision. Mettre en œuvre différentes stratégies dans un contexte de changement.

Rencontre en présentiel - Expérimenter ma trousse à outils. Appliquer le cycle de la pédagogie. Faire preuve de leadership en collaborant avec les autres

Programme de formation - PG
iQE
Retraite
iCARE-C
Destination 1 : Le leadership en moi (Autoformation)
CAP Le leadership en moi
Destination 2: Mon leadership au sein de mon organisation (Autoformation)
CAP Mon leadership au sein de mon organisation
Destination 3 : Mon leadership dans le secteur de la petite enfance (Autoformation)
CAP Mon leadership dans le secteur de la petite enfance
Destination 4 : Un continuum d'apprentissage de l'adulte (Autoformation)
CAP Un continuum d'apprentissage de l'adulte
Destination 5 : Un apprentissage valorisé (Autoformation)
CAP Un apprentissage valorisé
Destination 6 : Ta boussole de décision (Autoformation)
CAP Ta boussole de décision
Destination 7 : Un changement durable (Autoformation)
CAP Un changement durable
Rencontre en présentiel

1.4 But du rapport

Le rapport présente les résultats de l'évaluation du projet pour la période du 1^{er} avril 2024 au 31 décembre 2024. Le financement des Centres de leadership a permis de piloter et de modifier ce projet, afin d'ajuster son contenu à la suite des évaluations antérieures faites par les gestionnaires engagés dans ce programme de formation, ainsi qu'en fonction des résultats obtenus. Le personnel de facilitation a eu l'occasion d'accompagner dix-huit (18) personnes participantes dont treize (13) superviseurs et cinq (5) directions travaillant dans des centres éducatifs partout en Ontario. Les données proviennent des 16 sondages complétés en juin 2024 ainsi que de deux groupes focus qui ont eu lieu le 18 juin et le 5 décembre 2024 afin de conclure le projet.

2 Principaux constats

Selon les recommandations des personnes participantes durant la deuxième phase de pilotage du projet, les autoformations ont été révisées, ajustées et sont présentement en cours de révision. L'équipe de conception a travaillé sur le contenu afin de favoriser une meilleure compréhension des rôles et des responsabilités de chaque gestionnaire.

Le financement nous a permis de poursuivre nos activités et d'avoir une incidence significative sur les gestionnaires.

2.1 Les autoformations et les communautés d'apprentissage professionnel (CAP) renouvelées :

Bien que les autoformations aient été en cours de révision, un total de six (6) CAP ont été proposées pour approfondir les conversations et revisiter certains concepts avec les personnes participantes. La rétroaction, lors du groupe focus de juin 2024 sur quatre (4) autoformations, a été très positive. L'intégration des deux cohortes (cohorte 1 et cohorte 2) dans l'offre de communauté d'apprentissage professionnel continue à enrichir les discussions et d'explorer différentes perspectives dans le processus de pilotage.

2.2 Réinvestissement de nos apprentissages

Cette année, le contenu et la structure des destinations ont été révisés pour réinvestir nos apprentissages des deux dernières années.

Destination 3 – Mon leadership dans le secteur de la petite enfance - Discerner ce qui caractérise mon organisation au sein de ma communauté. Un total de 12 personnes participantes.

Destination 4 – Mon leadership au sein de mon organisation – Prendre conscience de mes forces et limites dans l'observation. Un total de 13 personnes participantes.

Destination 5 – Un continuum d'apprentissage de l'adulte Reconnaître la valeur de la documentation dans un processus d'apprentissage continu. Un total de 5 personnes participantes.

Destination 6 – Un apprentissage valorisé Reconnaître les conditions gagnantes du changement et expérimenter le processus du changement. Un total de 13 personnes participantes.

Destination 7 – Un changement durable Un total de 15 personnes participantes.

Rencontre en présentiel - Un total de 14 personnes participantes.

2.3 L'accompagnement des gestionnaires

La totalité des dix-huit (18) personnes participantes sont des femmes et dix-sept (17) d'entre-elles sont EPEI. Quinze (15) participantes viennent des Centres de leadership de l'AFÉSEO : onze (11) superviseuses et quatre (4) directions, tandis que trois (3) d'entre-elles viennent des organismes externes : une (1) superviseuse et deux (2) directions.

Les différentes origines des personnes participantes sont les suivantes : nord-américaines, françaises, caribéennes, africaines, canadiennes, américaines et libanaises. Aucune d'entre elles n'est nouvellement arrivée au Canada. 63% d'entre elles sont nées au Canada, 25% sont installées depuis plus de 10 ans et 13% sont installées depuis 5 à 10 ans au pays. Il est à noter qu'il nous manque ces renseignements au sujet de 2 personnes ayant participé au projet.

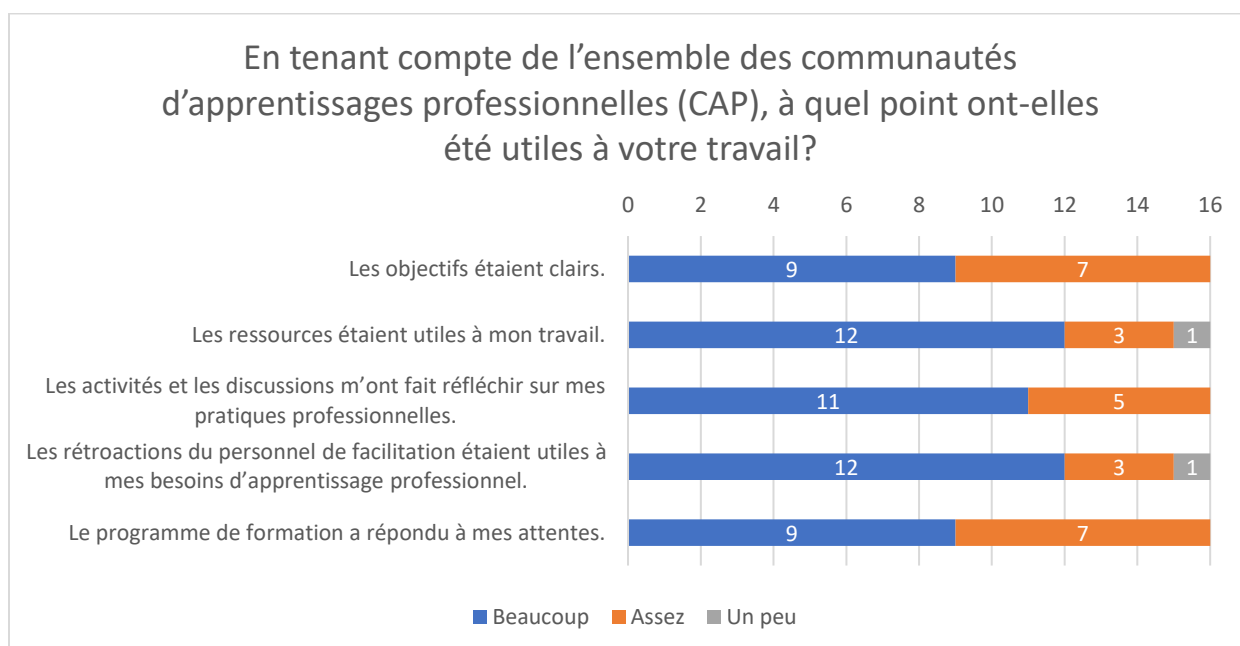
Un total de 103 accompagnements a eu lieu avec les dix-huit (18) personnes participantes. Depuis le mois d'avril 2024, un (1) superviseur et une (1) direction sont en congé, trois (3) ont quitté leur emploi pour aller soit dans un autre service ou hors du secteur.

Le personnel facilitateur continue d'appuyer les superviseurs et les directions durant le projet sous forme de rencontres virtuelles d'une heure par séance. Lors de ces rencontres, ils discutent principalement des défis rencontrés avec le personnel, des stratégies d'élaboration ainsi que de

la mise en œuvre, et évaluent leurs prises de décisions face à ces situations. Ceci favorise également la mise en œuvre des outils présentés lors de la première phase du projet. De plus, le personnel facilitateur révisé le plan d'action, y compris les objectifs à atteindre avec ses équipes et fournit un retour sur chacune des CAP.

2.4 Les effets positifs du projet sur les personnes participantes

La majorité des personnes participantes sont beaucoup à assez satisfaits des CAP. Plusieurs indiquent que les échanges sont meilleurs en petits groupes séparés selon les différents rôles occupés (superviseur, direction). Les échanges en grand groupes durant les CAP sont aussi utiles pour réfléchir sur les différentes perspectives. Voir la figure ci-dessous.

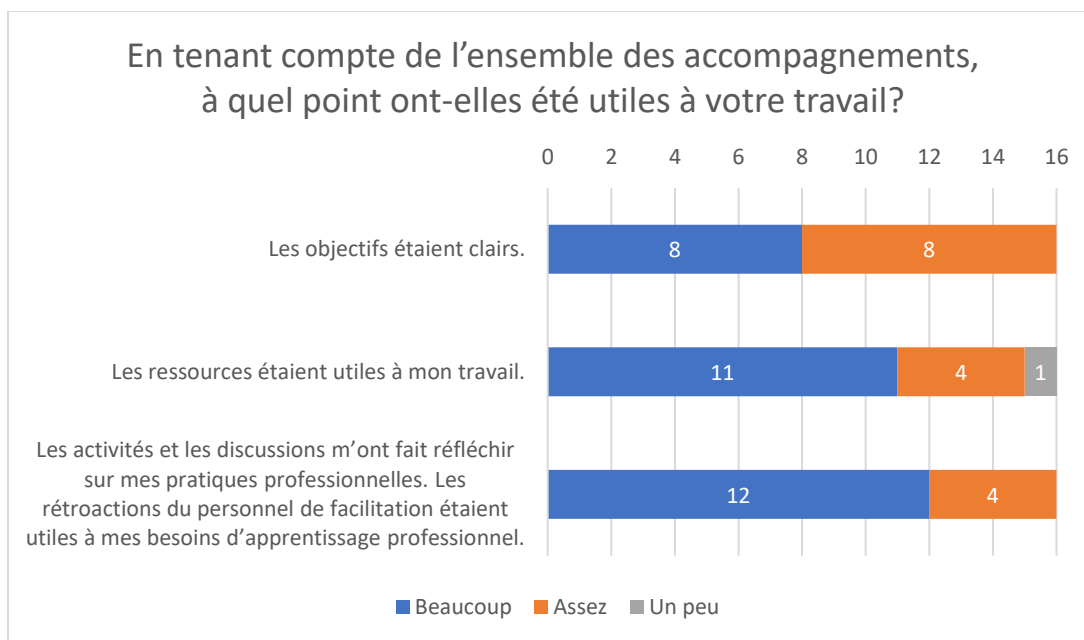


J'ai beaucoup aimé les CAP où nous étions parfois mis en salles de discussion selon nos postes pour permettre des échanges différents qu'en grand groupe.

En grand groupe où l'on pouvait aussi avoir de bons échanges avec notre grande équipe superviseurs/directions.

Rétroaction d'une personne participante

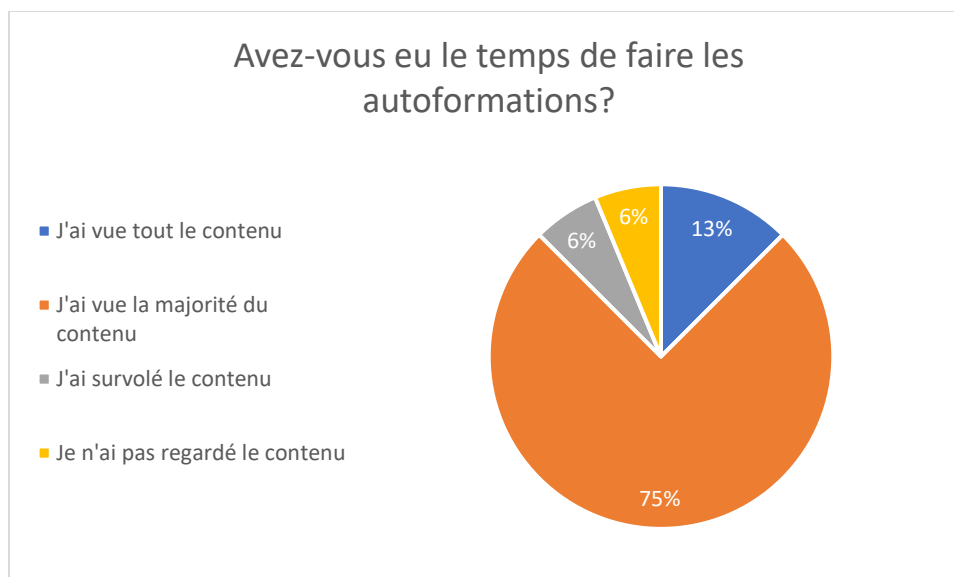
Les accompagnements permettent d'aller en profondeur. Les réflexions qu'apporte le personnel de facilitation, durant les accompagnements individuels, sont des points extrêmement importants pour les personnes participantes. L'accompagnement mensuel offre un appui en temps réel et est nécessaire. La résolution de problèmes est très complexe et se fait souvent dans l'urgence. L'accompagnement est l'occasion de réfléchir sur ses pratiques et de se connaître davantage. Le format et la longueur des rencontres sont adéquats. Voir figure ci-dessous.



Encore une fois, très satisfaite de mes accompagnements, qui ont servis de différentes façons à différents moments. C'est un endroit sécuritaire pour réfléchir à haute voix, reconnaître nos bons coups, partage de connaissances, se poser pour avoir une différente perspective du leader que nous sommes et où nous en sommes rendues dans le développement de ce département de notre Moi Inc.! C'est un temps d'arrêt pour faire une rétrospection sur nos semaines qui passent parfois à 100 milles à l'heure!

Rétroaction d'une personne participante

88% des autoformations sont vues par les personnes participantes. Seulement 13% des personnes participantes attestent avoir vu tout le contenu et 75% avoir vu la majorité du contenu des autoformations. Figure ci-dessous.

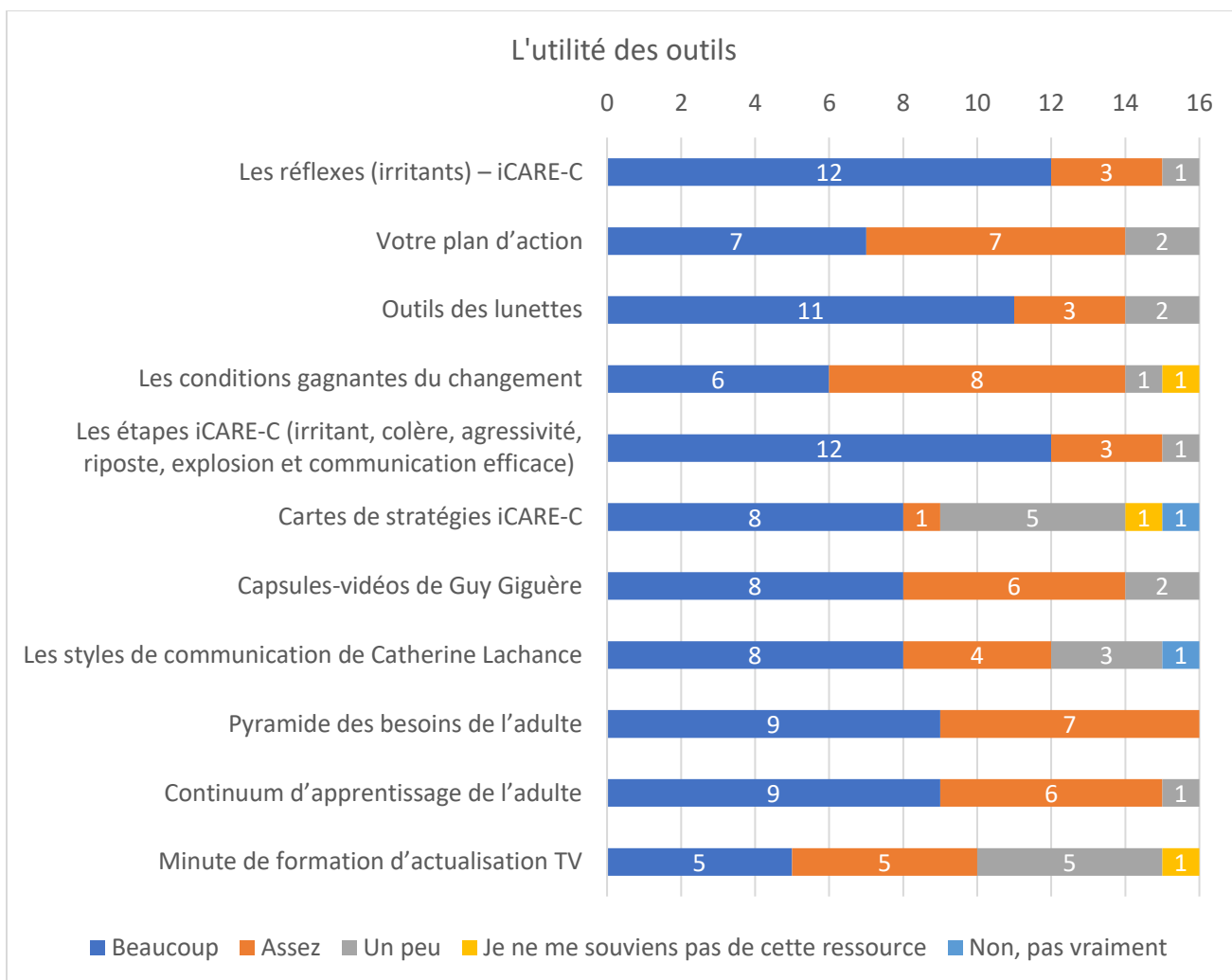


La disponibilité des autoformations est un succès. La personne participante peut consulter l'autoformation lorsque son horaire lui permet et celle-ci est disponible en tout temps. C'est également une bonne préparation pour la CAP.

Les outils utilisés durant le parcours permettent aux personnes participantes d'avoir un coffre de référence dans le cadre de leur travail. Parmi les outils suivants, ces ressources sont beaucoup à assez utiles en grande majorité. En ordre de priorité, les trois (3) outils les plus utiles du parcours gestionnaire sont :

- 100% (56% beaucoup et 44% assez) La pyramide des besoins de l'adulte,
- 94% (75% beaucoup et 19% assez) à égalité, les réflexes- iCARE-C et les étapes iCARE-C,
- 94% (56% beaucoup et 38% assez) le continuum d'apprentissage de l'adulte.

Voir la figure ci-dessous.



Les principales conclusions tirées de cette expérience sont les suivantes :

Le PG est arrivé à point pour moi et je trouve que c'est une chance de pouvoir échanger sur tous ces sujets. Un gros gâteau double chocolat sur un plateau d'argent! Adresser les irritants, le langage commun avec mon équipe, le droit de gestion, les différentes lunettes/perspectives/ mon rôle et mes responsabilités, mon leadership, la valorisation du personnel, etc.

Rétroaction d'une personne participante

- Considérer les besoins des autres avant de réagir en appliquant des stratégies.
- Les étapes du programme iCARE-C ont aidé certains individus à se comprendre ainsi que leur équipe.
- Le plan d'action a facilité leur progression et leur développement en tant que leader.
- La prise de conscience avec l'évolution de l'identité professionnelle au fil du temps.

- L'importance du leadership partagé : reconnaître les compétences des autres et travailler en équipe pour réussir, en partageant les tâches.
- Encourager l'engagement des autres dans la responsabilité.
- Apprendre à gérer efficacement les sources d'irritation pour éviter les conflits, en comprenant les signaux avant-coureurs.
- Promouvoir des relations et des communications positives.
- Renforcer le sentiment de compétence, de confiance et de soutien dans leur parcours personnel et professionnel.
- Découvrir, se reconnaître et développer ses compétences de leadership grâce à des outils simples et accessibles.

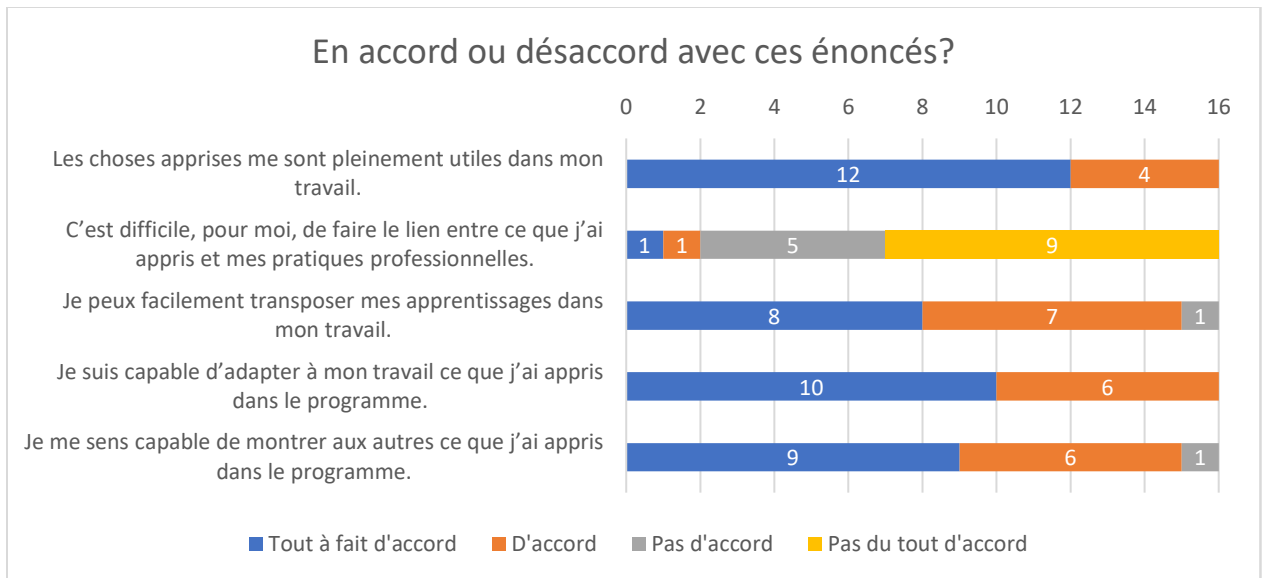
Quand on est dans un poste de gestionnaire ou de direction, on n'a pas tous les outils en partant. Le parcours m'a beaucoup aidé en prenant le temps de réfléchir à mes actions avec intentions et façons de penser.

Rétroaction d'une personne participante

Nous avons demandé aux personnes participantes de préciser leur niveau d'accord ou de désaccord avec chacun des énoncés suivants.

Nous pouvons constater dans le tableau suivant que :

- 100% des personnes ayant répondu sont à 75% tout à fait d'accord ou à 25% d'accord que cette formation est utile dans leur travail.
- 100% de ces personnes sont à 63% tout à fait d'accord ou à 37% d'accord d'être capables d'adapter les apprentissages du programme.
- 94% sont à 56% tout à fait d'accord ou à 38% d'accord être capables de montrer aux autres leurs apprentissages.
- 94% sont à 50% tout à fait d'accord ou à 44% d'accord que transposer ses apprentissages dans leur travail est facile.
- 88% ne sont pas du tout d'accord à 56% ou pas d'accord à 32% avec l'énoncé qui est difficile de transférer les apprentissages dans la pratique.



2.5 Les défis rencontrés lors du projet

On répond en grande majorité aux attentes. On ne sait pas ce qu'on ne sait pas. Pour ce faire, le parcours gestionnaire est conçu pour améliorer et peaufiner les lacunes des gestionnaires.

La gestion du manque de personnel est toujours un enjeu. Les gestionnaires sont souvent appelés à remplacer le personnel éducateur pour répondre aux besoins du centre, ce qui explique le manque de participation aux CAP ou à différentes rencontres d'accompagnement.

2.6 Les prises de conscience

J'ai compris que je dois prendre des décisions tout de suite pour ne pas que ça explose. Parfois on attend et on pense que ça va améliorer mais, des fois, non.

Rétroaction d'une personne participante

Les personnes participantes expriment une grande satisfaction à l'égard du contenu actualisé du parcours gestionnaire. De nombreuses prises de conscience ont émergé à partir du contenu et les échanges durant la formation. Les gestionnaires ont constaté ce qui leur manquait dans leur boîte à outils pour effectuer efficacement leur travail. Voici quelques exemples significatifs:

J'ai appris que je suis capable et compétente, je dois me faire confiance et prendre ma place. Ma parole a plus d'importance, ce qui aide à confirmer ma place.

Rétroaction d'une personne participante

- Développer le courage de partager certaines situations.
- Se rendre vulnérable lors des accompagnements pour mieux soutenir son équipe.
- Apprendre à se connaître afin d'améliorer sa pratique managériale.
- Comprendre son rôle dans les prises de décision et dans le modelage lors des accompagnements.
- Faire face aux nouveaux défis avec courage.
- Gérer les peurs liées à l'inconnu.
- Enrichir son bagage d'expériences à travers le réseautage et les échanges.
- Mieux comprendre les personnes en face de soi et avoir la certitude de suivre la bonne voie.
- Accorder du temps à la réflexion personnelle.
- Identifier et résoudre efficacement les irritants, permettant ainsi de résoudre 80 % des problèmes.
- Utiliser un langage et des solutions qui leur sont propres grâce à la formation.
- Observer une équipe confiante et compétente a renforcé sa propre confiance.
- Se sentir mieux préparé pour relever les défis professionnels.
- Apprendre à dire non lorsque nécessaire.
- Améliorer significativement la communication avec le personnel, avec plus de courage.
- Élargir son vocabulaire professionnel grâce à la formation.

Si je pense à l'objectif du parcours :

Appuyer les gestionnaires issus de la petite enfance, qui n'ont pas nécessairement de connaissances RH et admin., mes attentes ont été largement répondues. Plusieurs sujets abordés que nous ne connaissons pas nécessairement en profondeur, tels que le droit de gestion, adresser les irritants, conversations courageuses, iCARE-C. Mais aussi un modelage d'accompagnement et des réflexions sur le leadership. Ça donne aussi du temps intentionnel dans l'horaire pour s'y arrêter, y réfléchir et en discuter.

Rétroaction d'une personne participante

2.7 Changement de pratique

Les cadres (p.ex. : légal, pédagogique et financier) jouent un rôle important dans la prise de décisions autonome. Voici quelques témoignages sur le changement de pratique.

« Avant, quand je voulais donner des responsabilités aux éducatrices, je demandais plus timidement. Avec le PG, donner des responsabilités fait partie de mon travail et ça les valorise. Les EPE sont fières. »

« Nos décisions sont mieux appuyées parce qu'on est plus habitué aux cadres. On a des aptitudes de leaders mais la connaissances RH/admin on ne l'a pas. C'est un appui sur nos décisions parce que PG l'a apporté. Aide à diminuer le sentiment d'urgence aussi. »

3 Conseils et prochaines étapes

Les personnes participantes apportent des conseils et une réflexion des prochaines étapes à l'AFÉSEO pour accroître les bénéfices retirés de la formation du Parcours gestionnaire.

3.1 Les autoformations

Tenir compte de la gestion du temps dans divers aspects du parcours de formation des gestionnaires est essentiel. Il est recommandé de limiter l'autoformation à une heure maximum : étant donné les contraintes de temps, il devient difficile de suivre une session trop longue. Parfois, les informations présentées peuvent être trop denses pour être assimilées efficacement et la personne participante perd le fil des idées. Les personnes participantes conseillent de faire des mini-capsules et d'ajouter plus de vidéos pour les visuels. Cependant, elles ont toutes exprimé leur satisfaction quant à la possibilité de reprendre les rencontres et les modules en cas de besoin.

Navigation de l'outil d'autoformation. L'outil Genialy présente des défis en termes de navigation pour de nombreuses personnes. Il n'est pas toujours évident de savoir où cliquer pour avancer. De plus, lorsque les gestionnaires sont interrompus et que le temps presse, il peut être difficile de reprendre une autoformation sous un autre nom d'utilisateur. Cela complique encore plus les choses car les utilisateurs peuvent perdre leur progression dans la présentation et se retrouver à devoir recommencer depuis le début.

Ressources liées aux autoformations. Pour améliorer l'accès aux ressources des autoformations, il est proposé par la grande majorité, d'intégrer un menu permettant de retrouver facilement les liens nécessaires. La création d'une table des matières incluant les autoformations et les ressources en format PDF serait également bénéfique pour faciliter la navigation. Actuellement, il est complexe de retrouver les ressources une fois l'autoformation terminée.

Optimiser l'efficacité entre les autoformations et les CAP. Les personnes participantes ont exprimé le souhait d'avoir plus de temps entre les sessions d'autoformation et les CAP.

3.2 Les communautés d'apprentissage professionnels (CAP)

Accorder davantage de temps aux discussions dans les salles lors des CAP serait bénéfique pour approfondir les questions de réflexion. Ajouter plus de jeux pour rendre la formation plus amusante a aussi été mentionné.

Prévoir un retour sur l'autoformation est recommandé afin de rafraîchir la mémoire des personnes participantes avant la CAP. Songer à des sessions en personnes plus souvent car le format d'autoformation ne convient pas à tous les styles d'apprentissage.

Encourager davantage les personnes participantes à faire part de leurs expériences. Les réflexions de base régulières sont importantes.

Moins de personnes participantes dans les CAP pour une meilleure interaction et des discussions plus ciblées.

3.3 Les accompagnements

Continuité des accompagnements personnalisés répondant aux besoins individuels durant et après le parcours gestionnaire. Les personnes participantes ont clairement exprimé le besoin de continuer l'accompagnement afin de pousser leur réflexion. C'est un moment précieux de soutien attendu chaque mois. Le personnel facilitateur offre des ressources, des réflexions et apporte ses expériences vécues, ce qui aide les gestionnaires dans leurs prises de décisions.

Faire des survols réguliers des modules pour la compréhension et l'intégration des informations.

L'accompagnement est perçu comme crucial pour le programme et les CAP ont été jugées intéressantes. Toutefois, certaines participantes ont noté que les groupes, lors des CAP, étaient parfois trop grands, ce qui rendait l'interaction plus difficile. Le manque de temps pour suivre les modules reste un défi majeur.

Nous avons beaucoup de formation mais souvent, il n'y a pas de suivi, et tu ne le mets pas en application. Je suggère au moins un accompagnement pour le suivi, la réflexion et ça assure la continuité du parcours gestionnaire, sinon, ça ne reste pas vivant!

Rétroaction d'une personne participante

3.4 Outils et ressources

Incorporer le Moi Inc. dans la formation des gestionnaires serait avantageux pour certaines personnes participantes.

Prévoir une session iCARE-C pour l'équipe entier. Une session d'équipe avec tout le personnel serait à point afin de parler le même langage et comprendre les concepts.

Continuité des rencontres après le Parcours gestionnaire car l'espace pour échanger entre collègues est nécessaire. Une suggestion de mentorat est apportée à la table de discussion.

Un rappel ou une fiche sur iCARE-C pour renforcer la compréhension des concepts.

Des affiches ERIC pour aider à mémoriser les concepts clés.

Une révision des modules d'autoformation, car certains ont trouvé les vidéos trop longues.

Plus de temps pour les autoformations, afin d'intégrer tous les renseignements de manière plus approfondie.

4 Effets du programme et conclusion

4.1 Effets du programme

Le personnel exprime des interrogations et certaines personnes sont septiques face aux changements initiaux, mais, au fur et à mesure, les démarches ont été comprises et mieux acceptées. Les superviseurs se sentent maintenant mieux équipés pour aider et soutenir leur équipe grâce à ce programme.

Plusieurs personnes participantes ont rapporté un gain important en confiance personnelle et professionnelle, soulignant que le programme les avait aidées à accepter leurs erreurs et à les utiliser comme levier d'apprentissage. Ce processus a permis de mieux comprendre leur rôle de gestionnaires.

4.2 Conclusion

Les retours des personnes participantes témoignent d'une expérience globale positive. Elles ont trouvé que le parcours offrait une bonne diversité de méthodes d'apprentissage, incluant des modules, des discussions, des échanges, des accompagnements et des CAP et répond aux différents besoins. Certaines ont mentionné que le programme s'est amélioré au fur et à mesure, notamment, grâce aux ajustements apportés en réponse à leurs retours.

L'accompagnement a été décrit comme essentiel et particulièrement utile pour soutenir les personnes participantes, surtout face aux défis quotidiens. Certaines ont évoqué le sentiment de solitude dans leur rôle de gestionnaire avant de bénéficier de ce soutien.

Les participantes ont vu une nette amélioration de leur confiance en soi et dans leurs capacités de gestion, ainsi qu'une meilleure compréhension des valeurs et pratiques professionnelles, tout en apprenant à surmonter le syndrome de l'imposteur.

La plupart des participantes ont apprécié le programme et ses outils, mais ont exprimé des besoins en termes de **gestion du temps**, de **format des contenus** et de **revue des renseignements** pour une meilleure intégration des connaissances.

L'AFÉSEO souhaite remercier les personnes d'avoir participé à ce projet et d'avoir pris le temps de partager des rétroactions constructives.

Ce parcours m'a aidé à accompagner les superviseuses, structurer mes rencontres et le langage commun a une grande valeur! Les lunettes de perspectives autant que le harcèlement administratif... le parcours touche toutes les sphères de notre pratique.

Rétroaction d'une personne participante
