

# Communication au Forum international de l'économie sociale et solidaire

Marrakech, 22-24 mai 2017

« Une évaluation des impacts de deux parcours de formation à l'entrepreneuriat social et solidaire au niveau des compétences, des structures et des territoires »

Version provisoire pour le colloque

Vialette Laurent, Responsable département Management, IRUP, chaire ESS-UPEM,  
lvialette@irup.com

Defalvard Hervé, Enseignant chercheur, Erudite, Chaire ESS-UPM, herve.defalvard@u-pem.fr

## Résumé

Notre article vise à analyser l'apport de deux formations dans le champ de l'entrepreneuriat social et solidaire à partir d'une analyse des parcours des candidats en situation de demandeurs d'emploi à l'entrée dans ses deux formations. Il s'inscrit dans la vaste littérature qui analyse l'impact des formations, en particulier celle qui relève de la formation continue, en se basant sur leurs résultats plutôt que sur leurs procédures, et qui s'est développée à la suite de l'article pionnier de Kirkpatrick (1959) et de son modèle distinguant quatre niveaux. Pour sa part, notre étude portant sur deux formations à l'entrepreneuriat social et solidaire en alternance base son évaluation de celles-ci sur trois niveaux de résultats en considérant l'impact sur les parcours des étudiants, sur les structures accueillantes pendant la formation et sur le territoire des formations. Dans une première partie, nous présentons le cadre de notre étude en précisant à la fois le contenu des deux formations, la méthodologie de notre enquête et ses repères théoriques. Dans la seconde partie, nous présentons et analysons les résultats de notre enquête sur l'évaluation de l'impact des deux formations aux niveaux des parcours des étudiants, de leurs structures d'accueil et du territoire Rhône-alpin sur lequel les deux formations sont dispensées.

Mots-clés : formation continue, évaluation, compétences, organisations, territoires

## I : Les cadres méthodologique et théorique de l'étude

Notre étude considère deux parcours de formation à l'entrepreneuriat social et solidaire dont la méthode pour en évaluer les impacts repose sur une méthodologie par questionnaire. Ce dernier s'appuie sur des éléments théoriques qui privilégient les résultats des formations que nous décomposons autour de trois niveaux : les parcours, les structures et les territoires.

### Ia. Les deux parcours de formation à l'entrepreneuriat social et solidaire

Les deux parcours de formation sont dispensés par l'IRUP de Saint Etienne, un organisme privé de formation conventionné avec la Région Rhône-Alpes. Ils concernent pour le premier une certification professionnelle de niveau 1 « Entrepreneur de l'Economie Sociale et Solidaire » et pour le second un parcours « Développement des structures d'insertion et de formation supérieure de leurs dirigeants » validé par le master « Insertion et Entrepreneuriat Social et Solidaire » de l'université Paris Est Marne la Vallée.

Le *contenu pédagogique* de ces deux formations en alternance et réservées à des salariés en formation continue favorise l'exploitation de la situation professionnelle à des fins formatives, renforce les relations avec les entreprises concernées et profite d'un tutorat institut/entreprise dans un objectif de développement des compétences. Si ces cursus permettent d'acquérir des connaissances et des compétences communes dans les domaines de l'entrepreneuriat social et solidaire, la gestion et la finance solidaire, le management, leurs spécificités résident dans des enseignements spécifiques en fonction des choix du secteur d'activité visé.

Délivrées à l'IRUP depuis 2007 pour le premier et depuis 1998 pour le second, ces deux formations sélectionnent chaque année une petite vingtaine d'étudiants en formation continue. Les structures de l'économie sociale et solidaire qui les accueillent durant les dix à onze mois de formation sont très majoritairement situées dans la Région Auvergne Rhône-Alpes. Le parcours Entrepreneur de l'ESS concerne toutes les structures de l'ESS comme le médico-social, les services à la personne, le tourisme social, ... alors que le parcours développeur des structures d'insertion se spécialise sur les structures de l'insertion par l'activité économique (entreprise d'insertion, atelier chantier d'insertion, entreprise de travail temporaire d'insertion,...) et intègre à la marge des établissements et services d'aide par le travail.

### Ib. La méthodologie de notre enquête

Notre étude se base sur une enquête auprès des étudiants ayant suivis ces deux formations avec à l'entrée le statut de demandeurs d'emploi, lesquels composent en moyenne **20 %** des étudiants de chaque promotion. Le choix de privilégier les situations de demandeurs d'emploi à l'entrée permet de mesurer l'impact des deux parcours de formation sur une échelle de

grandeur plus large puisqu'elles sont associées à des parcours dont le point de départ est plus bas et à une facette du territoire plus fragile. Ce choix nous permet aussi de rapprocher nos deux parcours de formation des incubateurs technologiques de coopérative populaire développés au Brésil (cf. Virolle, Pozzebon et Gonzales, 2016) dont nous nous inspirons au sein de la chaire d'économie sociale et solidaire de l'université Paris Est Marne-la-Vallée.

Notre enquête a retenu les étudiants ayant suivis ces deux formations depuis cinq ans, soit 10 promotions. Sur les 64 demandeurs d'emploi que compte l'échantillon, nous avons obtenu 32 réponses.

	Insertion		2E2S	
	NB candidat DE	Réponse	NB candidat DE	Réponse
2010	6	2	2	1
2011	17	5	0	0
2012	10	2	3	0
2013	3	3	4	2
2014	5	4	4	2
2015	5	5	6	6
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>21</b>	<b>18</b>	<b>11</b>

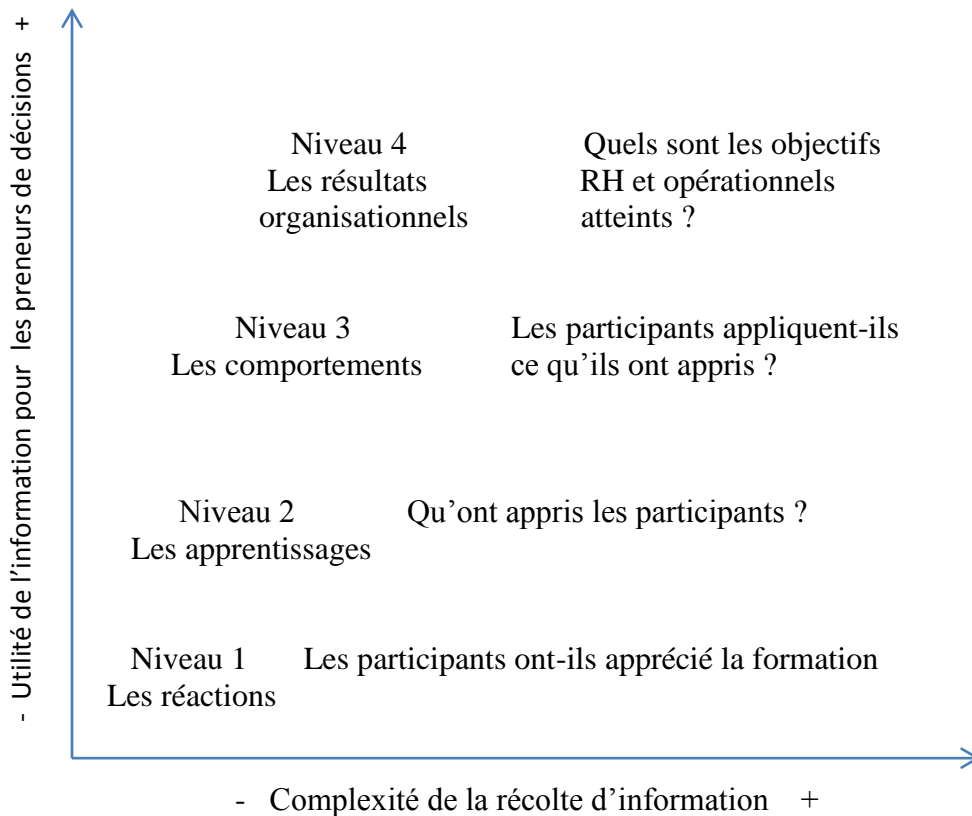
On constate que le retour du questionnaire est logiquement plus marqué pour les parcours les plus récents. Les répondants n'ont pas nécessairement répondu à l'ensemble des questions du questionnaire (voir annexe 1). Les analyses prennent en compte les réponses par question.

### Ic. Le cadre théorique

Si évaluer, c'est porter un jugement sur une mesure, l'évaluation de l'impact des formations comprend deux grandes catégories de modèles, l'un fondé sur les processus, l'autre sur les résultats. Dans sa thèse, Chochard (2012) fait une recension de ces deux familles de modèles et de leurs évolutions. Les modèles centrés sur les processus invitent à approfondir les besoins auxquels répondent les formations (Stufflebeam (1971) et aussi à mieux comprendre la genèse des formations (Warr, Bird et Rackham (1970)). Toutefois, leurs mises en œuvre s'avèrent souvent complexes. Pour notre étude, qui est davantage tournée vers le champ des acteurs de l'économie sociale et solidaire, nous retenons les modèles centrés sur les résultats en partant du modèle fondateur de Kirkpatrick (1959).

Pour ce dernier, l'évaluation des formations distingue quatre niveaux sur lesquels faire porter la mesure de l'impact. Le niveau (1) des réactions des personnes formées vis-à-vis de leur formation, le niveau (2) de l'impact de la formation sur leurs apprentissages, le niveau (3) de son impact sur les comportements au travail et, enfin, le niveau (4) de son impact sur les organisations qui les emploient (Fig. 1)

Figure 1 : Le modèle de Kirkpatrick (1959) : les quatre niveaux de résultats



Cet article pionnier a été fondateur d'une vaste littérature avec de nombreuses variantes qui voient le jour (cf. Tamkin, Yarnall et Kerrin, 2002) aussi bien du côté des chercheurs que des praticiens en formation. Sa popularité s'est accompagnée de critiques positives en ce sens qu'elles ont plutôt cherché à le compléter, à préciser le sens de certaines causalités et aussi à relativiser la hiérarchie des résultats selon leurs niveaux (cf. Chochet, 2012).

Pour notre part, nous nous attacherons aux contributions qui ont ajouté au modèle initial un cinquième niveau. Dans cette visée de compléter le modèle de Kirkpatrick, Hamblin (1974) a ajouté le premier un cinquième niveau, celui de la valeur ultime qui souhaite répondre aux effets financiers pour l'organisation et pour l'économie de la formation. Ce cinquième niveau est devenu chez Molenda et al. (1996) celui de l'impact social de la formation. En lien avec le contenu de la formation et ses objectifs, nous retiendrons ce cinquième niveau en le formulant comme celui des effets pour le territoire de la formation, considérant l'impact social comme un impact collectif de territoire selon la méthode dite de Stanford (Hanleybrown, Kania et Kramer, 2010).

Au final, notre étude évalue l'impact des deux parcours de formation en entrepreneuriat social et solidaire en considérant trois niveaux de résultats : le niveau (3) des compétences, le niveau (4) des structures et le niveau (5) du territoire.

## II. Analyses des résultats de notre enquête

### II.a Au niveau (3) des compétences

Au niveau des compétences, il convient de présenter les compétences développées par les apprenants à l'issue de la formation et les principaux outils encore utilisés. Si la réussite du projet conduit durant la formation peut confirmer l'acquisition des compétences, les candidats sont invités à préciser l'impact de la formation sur leur carrière professionnelle.

Les candidats répondent facilement aux outils utilisés à travers les parcours de formation qui reprennent bien les contenus de formation. Le modèle pédagogique de l'IRUP s'appuyant sur une exploitation de la situation professionnelle à des fins formatives à travers la réalisation d'un projet répondant aux besoins de la structure d'accueil, la méthodologie de conduite de projet est la compétence qui est la plus mise en évidence (82 %) suivie du management (79%). La gestion financière suit avec 70 % des apprenants puis la communication (61 %). Il est à noter que la réponse aux appels à projet concerne plus de la moitié des candidats.

Outils utilisés aujourd'hui	Conduite de projet		Management		Gestion financière		Communication		réponses aux appels à projet		Procédures RH		Marketing		Recherche d'innovation	
	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage
Insertion	18	86%	19	90%	15	71%	12	57%	12	57%	9	43%	6	29%	8	38%
2E2S	9	82%	7	64%	8	71%	8	73%	6	55%	6	55%	5	45%	2	18%
Total	27	84%	26	81%	23	72%	20	63%	18	56%	15	47%	11	34%	10	31%

Enfin, sur les projets portés par les apprenants, on constate que toute filière confondue, seulement 25 % des projets n'ont pas réussi à voir le jour et 15 % avec des niveaux de satisfaction faible traduit un projet pas totalement abouti. Enfin, on peut observer que 60 % des projets ont abouti avec une note supérieure à 3.

Réalisation du projet	0	1	2	3	4	5	Total
Insertion	7	1	2	2	5	4	21
2E2S	1	1	1	4	2	2	11
Total	8	2	3	6	7	6	32
Pourcentage	25	6	9	19	22	19	

Concernant la vision de l'ESS, l'analyse est plus compliquée à conduire dans la mesure où nous n'avons pas connaissance de la vision de départ des candidats. Dans l'accueil des demandeurs d'emploi, nous avons des candidats qui peuvent venir dans le cas d'une reconversion professionnelle afin de découvrir l'ESS avec généralement un a priori positif sur les valeurs portées par l'ESS. Nous pouvons considérer les entrepreneurs convertis à l'ESS qui font le choix d'une formation (Dubruc et Vialette, 2017).

Vision de l'ESS	0	1	2	3	4	5
Insertion	1	2	2	6	8	2
2E2S	0	0	0	1	8	2
Total	1	2	2	7	16	4
Pourcentage	3 %	6 %	6 %	22 %	50 %	13 %

En revanche, nous observons un léger décalage avec les compétences développées par les apprenants qui peut s'expliquer par la difficulté d'évaluer ses propres compétences. Les compétences d'un chef de projet sont les suivantes : organiser et piloter le projet, manager l'équipe projet et le leadership.

Compétences développées	gestion de projet		gestion financière		Managériale		GRH		Analyse stratégique		recherche de financement		Diagnostic territorial	
<b>Insertion</b>	13	62%	12	57%	11	52%	11	52%	7	33%	11	52%	11	52%
<b>2E2S</b>	10	83%	9	75%	6	50%	6	50%	7	58%	5	42%	2	17%
<b>Total</b>	23	70%	21	64%	17	52%	17	52%	14	42%	16	48%	13	39%

Nous avons interrogé les candidats sur l'impact de la formation sur leur carrière. Ils considèrent qu'elle a eu un impact positif dans 84 % des cas avec 75 % des cas sur un niveau très satisfaisant. L'impact sur la carrière est plus marqué pour le parcours insertion que pour le parcours entrepreneur de l'ESS. En effet, sur une échelle de 5, avec plus de 85 % de niveau 4 et 5 sur le parcours insertion, la formation est considérée comme déterminante pour la carrière des apprenants tandis que 54% des apprenants du parcours 2E2S se positionnent sur ces niveaux. Un candidat ne s'est pas positionné sur le parcours 2E2S. Il faut toutefois relativiser les données sur la formation 2E2S dans la mesure où les réponses concernent essentiellement la dernière promotion, la formation n'a pas nécessairement encore eu les impacts sur leur carrière professionnelle. Sur les 6 demandeurs d'emploi à l'entrée en formation, 3 ont trouvé un emploi directement à la fin de la formation dans des postes de direction de structure de l'ESS.

Impact sur la carrière	0	1	2	3	4	5
Insertion	0	1	1	1	9	9
2E2S	0	2	1	2	2	4
Total	0	3	2	3	11	13
Pourcentage	0 %	9 %	6 %	9 %	34 %	41 %

Impact sur la carrière Promotion Insertion	0	1	2	3	4	5
	2010					2
2011					3	2
2012				1	1	
2013					1	2
2014					2	2
2015		1	1			3
Total	0	1	1	1	9	9

Impact sur la carrière Promotion 2E2S	0	1	2	3	4	5
	2010					1
2011						
2012						
2013		1				1
2014				1		1
2015		1	1	1	1	2
Total	0	2	1	2	2	4

Pour conclure, nous pouvons ainsi considérer que les deux parcours étudiés apportent des compétences solides aux demandeurs d'emploi afin de garantir une insertion professionnelle. Si la formation doit répondre aux besoins des structures d'accueil, elle doit également garantir l'insertion professionnelle ce qui est le cas puisque les candidats considèrent que la formation a un réel impact sur leur carrière professionnelle. Ainsi, pour mesurer l'impact au niveau des compétences (3), on observe un effet temps d'une année nécessaire pour valoriser les compétences développées.

## II.b Au niveau (4) des structures

Au niveau des structures, l'accueil d'un apprenant en alternance doit encourager à réinterroger les pratiques, améliorer les pratiques internes, et favoriser l'innovation. Enfin, il est demandé l'impact de l'accueil d'un apprenant sur la structure.

Dans la logique de l'alternance, les apprenants doivent réaliser un projet dans une structure d'accueil qui doit permettre de mettre en pratique les différents enseignements en lien avec les compétences visées par les parcours de formation. Pour cela, ils sont accompagnés par un tuteur de l'institut de formation et un tuteur coopté dans l'ESS. Ce double tutorat doit favoriser le transfert de la formation en réinterrogeant les pratiques des structures de l'ESS. Notre enquête permet alors d'évaluer l'impact de ces parcours pour la structure (Kirkpatrick (1959) ; interroger l'organisation (Hamblin (1974) ; des résultats d'affaires (Phillips (1997)).

En interrogeant les candidats sur l'impact de la formation sur la structure d'accueil, il ressort que la formation a un impact sur la structure d'accueil. Dans plus d'un cas sur les deux, la formation réinterroge les pratiques internes sachant que le candidat intervient sur un temps court.

Réinterroger les pratiques internes	Oui	Non
Insertion	11	9
2E2S	7	3
Total	18	12
Pourcentage	60 %	40 %

Les pratiques internes réinterrogées concernent principalement la gouvernance et l'entrepreneuriat qui marquent le positionnement de la formation sur des fonctions de niveau 1.

Pratiques internes réinterrogées	La gouvernance		L'entrepreneuriat		La communication		Le management		Autre	
	Nb	%	Nb	%	Nb	%	Nb	%	Nb	%
Insertion	8	73 %	6	55 %	6	55 %	6	55 %	3	27 %
2E2S	5	71 %	4	57 %	3	42 %	2	28 %	0	0 %
Total	13	72 %	10	55 %	9	50 %	8	44 %	3	17 %

Pour plus de la moitié des candidats, la formation a permis d'améliorer les pratiques internes de la structure.

Amélioration des pratiques internes	Oui		Non	
	Nb	%	Nb	%
Insertion	11	55 %	7	45 %
2E2S	6	67 %	3	33 %
Total	17	59 %	12	41 %

Les principales hausses de performance concernent le management et la qualité.

Pratiques internes réinterrogées	Le management		La qualité		L'entrepreneuriat		La communication		Autre	
	Nb	%	Nb	%	Nb	%	Nb	%	Nb	%
Insertion	8	73 %	9	82 %	6	55 %	7	64 %	2	18 %
2E2S	3	50 %	2	33 %	3	50 %	1	17 %	1	17 %
Total	11	65 %	11	65 %	9	53 %	8	47 %	3	18 %

La formation est un vecteur important pour favoriser l'innovation dans la structure.

Amélioration des pratiques internes	Oui		Non	
	Nb	%	Nb	%
Insertion	8	50 %	8	50 %



2E2S	5	63 %	3	37 %
Total	13	54 %	11	46 %

La formation a eu un impact sur la structure dans 63 % des cas.

Impact sur la structure	0	1	2	3	4	5	Total
Insertion	2	3	3	3	6	3	20
2E2S	0	3	0	3	2	1	9
Total	2	6	3	6	8	4	29
Pourcentage	7 %	21 %	10 %	21 %	28 %	14 %	

Impact sur la structure \ Promotion Insertion	Impact sur la structure					
	0	1	2	3	4	5
2010		1				
2011	1	1			2	1
2012			1	1		
2013			1		1	1
2014			1	2	1	
2015	1	1			2	1
Total	2	3	3	3	6	3

Impact sur la structure \ Promotion 2E2S	Impact sur la structure					
	0	1	2	3	4	5
2010						1
2011						
2012						
2013				1		
2014				1	1	
2015		3	0	1	1	
Total	0	3	0	3	2	1

Ainsi, concernant l'impact au niveau (4) des structures, la formation est considérée comme vecteur d'amélioration de la structure. On n'observe pas d'effet temps.

## II.c Au niveau des territoires

Au niveau des territoires, les spécificités des parcours de formation de l'ESS doivent nécessairement réinterroger les pratiques internes, encourager les relations avec les parties prenantes, favoriser de nouveaux comportements. Il est alors intéressant de mesurer l'impact des formations sur le territoire.

L'enquête a déjà été réalisée même si des compléments lui seront apportés et ses résultats commencent à être dépouillés en vue de l'évaluation.

Au niveau des territoires, tous les apprenants n'ont pas répondu dans la mesure où ils ont pu quitter la structure d'accueil rapidement à la fin de leur stage et ne se sont pas jugés aptes à répondre. Le vivier concerne donc 18 insertions et 8 2E2S.

La formation encourage le développement des partenariats ainsi que la participation aux réseaux. Elle encourage la coordination avec les élus.

Pratiques internes réinterrogées avec les partenaires, les réseaux	Création de partenariats		Coordination avec les élus		Participation aux réseaux		Développement de projets collaboratifs		Communication	
	Insertion	14	78 %	13	72 %	12	67 %	9	50 %	8
2E2S	7	88 %	4	50 %	1	12 %	3	38 %	2	25 %
Total	21	81 %	17	65 %	13	50 %	12	46 %	10	38 %

La formation encourage de nouvelles relations avec les parties prenantes de la structure en favorisant les logiques de coopération sur les territoires.

Pratiques internes réinterrogées	Ils sont associés à nos projets		On poursuit le développement du réseau		On mesure l'importance des partenariats		Autre	
	Insertion	9	50 %	8	44 %	7	39 %	2
2E2S	3	38 %	4	50 %	0	0 %	1	12 %
Total	11	42 %	9	35 %	7	27 %	3	11 %

La formation encourage ainsi de nouveaux comportements sur les territoires pour plus de deux tiers des apprenants.

Nouveaux comportements sur le territoire	Oui		Non	
Insertion	13	72 %	5	28 %
2E2S	5	63 %	3	37 %
Total	18	69 %	8	31 %

Les impacts au niveau des territoires sont jugés significatifs pour 58 % des apprenants. Seul 11 % d'entre eux considèrent que la formation n'a eu aucun impact.

Impacts sur les territoires	0	1	2	3	4	5	Total
Insertion	2	5	1	5	5	0	18
2E2S	1	1	1	4	1	0	8
Total	3	6	2	9	6	0	26
Pourcentage	11 %	23 %	8 %	35 %	23 %	0 %	

Impact sur les territoires Promotion Insertion	0	1	2	3	4	5
	2010		1			
2011	1	1		3		
2012	1	1				
2013				1	2	
2014		1	1		1	
2015		1		1	2	
Total	2	5	1	5	5	0

Impact sur les territoires Promotion 2E2S	0	1	2	3	4	5
	2010					1
2011						
2012						
2013				1		
2014				1		
2015	1	1	1	2		
Total	1	1	1	4	1	0

Au niveau de l'impact (5) sur le territoire, on n'observe pas de réel impact au niveau du temps dans la mesure où les résultats sont relativement équilibrés sur les différents critères de notation. On constate qu'aucun candidat n'a donné un niveau excellent avec une réponse à 5 considérant peut être que la coopération sur les territoires initiée par la formation pour aller encore plus loin.

## Bibliographie

CHOCHARD Y., Les variables Influénçant le rendement des formations Managériales, une étude de cas multiple Suisse par la méthode de l'analyse de l'utilité, Thèse de doctorat en sciences économiques et sociales, sous la direction de Eric Davoine, Fribourg, Faculté des sciences économiques et sociales, 2012, 416 pages.

HAMBLIN A., 1974, Evaluation and Control of Training, McGraw-Hill, London, 208 p.

HANLEYBROWN, FAY, John KANIA, and Mark KRAMER. 2012. "Channeling Change: Making Collective Impact Work." Stanford Social Innovation Review, Jan. 16.  
[http://www.ssireview.org/blog/entry/channeling\\_change\\_making\\_collective\\_impact\\_work#bio-footer](http://www.ssireview.org/blog/entry/channeling_change_making_collective_impact_work#bio-footer).

KEARNS P., MILLER T., 1997, Measuring the Impact of Training and Development on the Bottom Line, Financial Times Pitman Publishing, London, 104 p.

KIRKPATRICK D., 1959a, Techniques for Evaluating Training Programs, Journal of the American Society of Training Directors, vol. 13, no 11, 3-9.

MOLEND A M., PERSHING J., REIGELUTH C., 1996, Designing Instructional Systems, Chapter 13, 266-294, dans R. Craig (Ed.), The ASTD Training and development handbook : a guide to human resource development, 4th edition, McGraw Hill, New York (Etats-Unis), 1088 p.

PHILLIPS J. J., 1997, Return On Investment in training and performance improvement programs, Gulf, Houston (Texas, Etats-Unis).

STUFFLEBEAM D., 1971, The Relevance of the CIPP Evaluation Model for Educational Accountability, Annual meeting of the American Association of School Administrators, Atlantic City, N.J., 30 p.

VIROLLE L., POZZEBON M., GONZALEZL, 2016, « Les incubateurs technologiques de coopératives : l'expérience des universités brésiliennes », Recma, n° 340, avril, p.110-126.

WARR P., BIRD M., RACKHAM N., 1970, Evaluation of Management Training, a practical framework with cases, for evaluating training needs and results, Gower Press, Westmead, 111 p.

## Annexe 1 : le questionnaire

### Mesure de l'impact des formations de niveau 1 dans l'ESS

Ce questionnaire a pour objectif de mesurer l'impact de votre formation au niveau personnel, de votre structure ainsi que les impacts au niveau des territoires. Les réponses sont anonymisées.

**\*Obligatoire**

1. Adresse e-mail \*

---

2. Quel est votre nom et votre prénom ?

---

3. Quelle est votre formation ?

*Une seule réponse possible.*

- Master insertion  
 Entrepreneur de l'ESS

4. Quelle est l'année de votre promotion ? \*

*Une seule réponse possible.*

- 2010  
 2011  
 2012  
 2013  
 2014  
 2015

5. Au niveau personnel, la formation a-t-elle eu un impact sur votre carrière ?

*Une seule réponse possible.*

	1	2	3	4	5	
Faible	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Fort

---

**6. Quelles sont les outils abordés dans le cadre de votre formation que vous utilisez aujourd'hui ?**

Plusieurs réponses possibles.

- méthodologie de conduite de projet
- procédures RH
- Management
- communication
- gestion financière
- marketing
- recherche d'innovation
- réponse aux appels à projet
- intelligence économique
- domaines juridiques
- Autre : \_\_\_\_\_

**7. Quelles compétences avez-vous développées dans le cadre de la formation ?**

Plusieurs réponses possibles.

- compétences managériales
- compétences en gestion des ressources humaines
- compétences en recherche de financement
- compétences en gestion financière
- compétences en analyse stratégique
- compétences en gestion de projet
- compétences en diagnostic territorial
- compétences en communication
- compétences en marketing
- compétences spécifique à mon secteur d'activité (JAE, médico-social, ...)
- Autre : \_\_\_\_\_

**8. A travers votre parcours de formation, votre vision de l'ESS a-t-elle évolué ?**

Une seule réponse possible.

	0	1	2	3	4	5	
pas du tout	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	beaucoup

**9. Le projet que vous avez conduit durant la formation a-t-il abouti ?**

Une seule réponse possible.

	0	1	2	3	4	5	
non	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	complètement

10. Au niveau de la structure, la formation a-t-elle permis de réinterroger les pratiques internes ?

Une seule réponse possible.

- oui  
 non

11. Les pratiques internes réinterrogées sont principalement

Plusieurs réponses possibles.

- la communication  
 la gouvernance  
 l'entrepreneuriat  
 le management  
 Autre : \_\_\_\_\_

12. Au niveau de la structure, la formation a-t-elle permis d'améliorer les pratiques internes de la structure ?

Une seule réponse possible.

- oui  
 non

13. Les principales hausses de performance constatées concernent

Plusieurs réponses possibles.

- la communication  
 la qualité  
 le management  
 l'entrepreneuriat  
 Autre : \_\_\_\_\_

14. La formation vous a-t-elle permis de favoriser l'innovation dans votre structure ?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

15. Quels ont été les impacts au niveau de la structure ? \*

Une seule réponse possible.

0 1 2 3 4 5  
Faible       Très important

16. Au niveau du territoire/des réseaux, la formation a-t-elle permis de réinterroger les pratiques avec les partenaires de la structure ? les réseaux ?

Plusieurs réponses possibles.

- développement de projets collaboratifs
- création de partenariats
- communication
- coordination avec les élus
- participation aux réseaux
- Autre : \_\_\_\_\_

17. La formation a-t-elle encouragé les relations avec les parties prenantes de la structure ? les réseaux ?

Plusieurs réponses possibles.

- ils sont aujourd'hui associés à nos projets
- on poursuit le développement des réseaux
- on mesure l'importance des partenariats
- Autre : \_\_\_\_\_

18. Diriez-vous que la formation a favorisé de nouveaux comportements sur votre territoire ? de nouvelles pratiques ?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

19. Quels ont été les impacts au niveau du territoire ?

Une seule réponse possible.

0    1    2    3    4    5

aucun                            beaucoup

**Merci pour votre participation... Nous vous donnerons une synthèse des résultats obtenus.**

---



Quel est votre nom et votre prénom ?

Quelle est votre formation ?

Quelle est l'année de votre promotion ?

Au niveau personnel, la formation a-t-elle eu un impact sur votre carrière ?

Quelles sont les outils abordés dans le cadre de votre formation que vous utilisez aujourd'hui ?

Quelles compétences avez-vous développées dans le cadre de la formation ?

A travers votre parcours de formation, votre vision de l'ESS a-t-elle évolué ?

Le projet que vous avez conduit durant la formation a-t-il abouti ?

Au niveau de la structure, la formation a-t-elle permis de réinterroger les pratiques internes ?

Les pratiques internes réinterrogées sont principalement

Au niveau de la structure, la formation a-t-elle permis d'améliorer les pratiques internes de la structure ?

Les principales hausses de performance constatées concernent

La formation vous a-t-elle permis de favoriser l'innovation dans votre structure ?

Quels ont été les impacts au niveau de la structure ?

Au niveau du territoire/des réseaux, la formation a-t-elle permis de réinterroger les pratiques avec les partenaires de la structure ? les réseaux ?

La formation a-t-elle encouragé les relations avec les parties prenantes de la structure ? les réseaux ?

Diriez-vous que la formation a favorisé de nouveaux comportements sur votre territoire ? de nouvelles pratiques ?

Quels ont été les impacts au niveau du territoire ?