

OUTIL PRATIQUE

C | MTL

COHORTES

Un des neuf modèles de concertation tirés du rapport de recherche
*30 ans de concertation agissante – L'expertise unique développée
par Concertation Montréal*



Cohortes – outil pratique
Concertation Montréal (CMTL)
Avril 2025
ISBN : 978-2-925331-30-8

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2025.

Recherche et rédaction

Philippe Massé, conseiller à la concertation et gouvernance (CMTL)

Révision

Denise Babin

Design graphique

Pilon Design

Coordination

Mathieu Latour, responsable des communications (CMTL)

À PROPOS DE CONCERTATION MONTRÉAL (CMTL)

Concertation Montréal (CMTL) est le réseau des réseaux par lequel les élu.e.s et les leaders socioéconomiques s'unissent pour développer Montréal à travers trois grandes familles de projets, visant à renforcer la vie démocratique, à favoriser la parité, la diversité et l'inclusion, ainsi qu'à accélérer la transition écologique.

CMTL est reconnue par l'agglomération de Montréal comme son interlocutrice privilégiée en matière de concertation intersectorielle et de développement régional. Elle est également soutenue par l'agglomération grâce à la participation financière du gouvernement du Québec. Elle regroupe près de 150 organismes et élu.e.s membres et plus de 500 partenaires.

À PROPOS DE CETTE SÉRIE D'OUTILS

Cet outil s'inscrit dans une série inspirée de la recherche menée par Concertation Montréal (CMTL) sur la concertation agissante. En clarifiant nos modèles d'action, cette étude met en lumière l'étendue de nos expertises et 30 ans de pratiques collaboratives à Montréal par le biais de neuf méthodes de concertation que nous utilisons au quotidien dans notre travail.

Parce que la concertation évolue avec les besoins et les leaders qui l'animent, CMTL poursuit son engagement en développant des ressources concrètes pour soutenir celles et ceux qui souhaitent mettre en œuvre des démarches collaboratives efficaces. Ces outils visent à rendre accessible notre approche de la concertation agissante et à inspirer de nouvelles pratiques adaptées aux réalités d'aujourd'hui et de demain.

Ensemble, continuons à bâtir des collectivités résilientes et innovantes grâce à la force du dialogue et de l'action concertée.

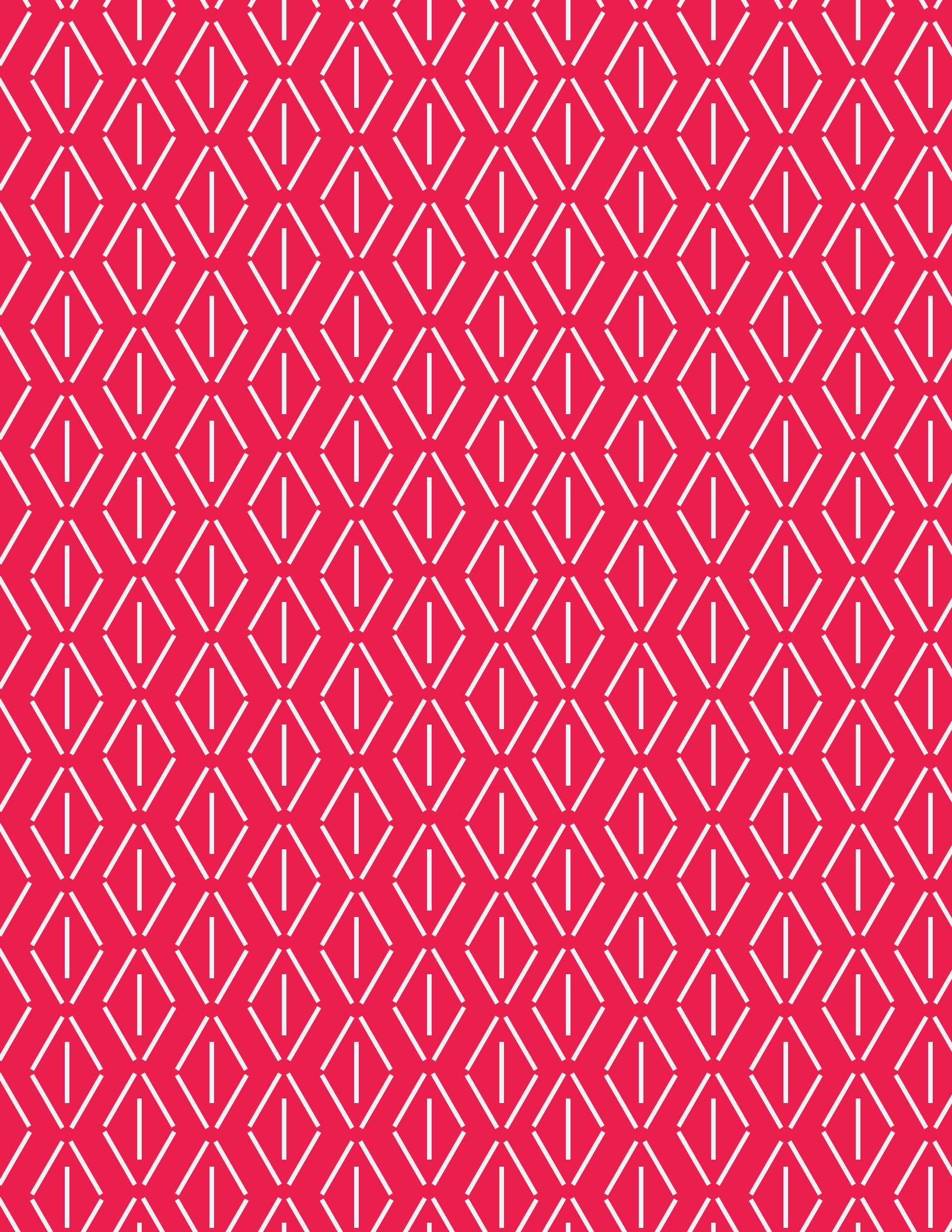
POUR EN SAVOIR +



concertationmtl.ca

Table des matières

Introduction	5
Développement du programme	7
Objectifs des cohortes	7
Partenariats	7
Taille des cohortes	8
Territoire couvert	9
Modes de rencontre : en présentiel ou en virtuel	9
Programmation	10
Appel de candidatures et gestion des attentes	11
Recrutement et sélection	13
Documents et outils de sélection	16
Comité de sélection	16
Communication des résultats du processus de sélection	18
Confidentialité	19
Mise en œuvre	21
Organisation des activités	21
Suivi auprès des participantes et des participants	21
Communications	22
Évaluation	23
Conclusion	24



Introduction

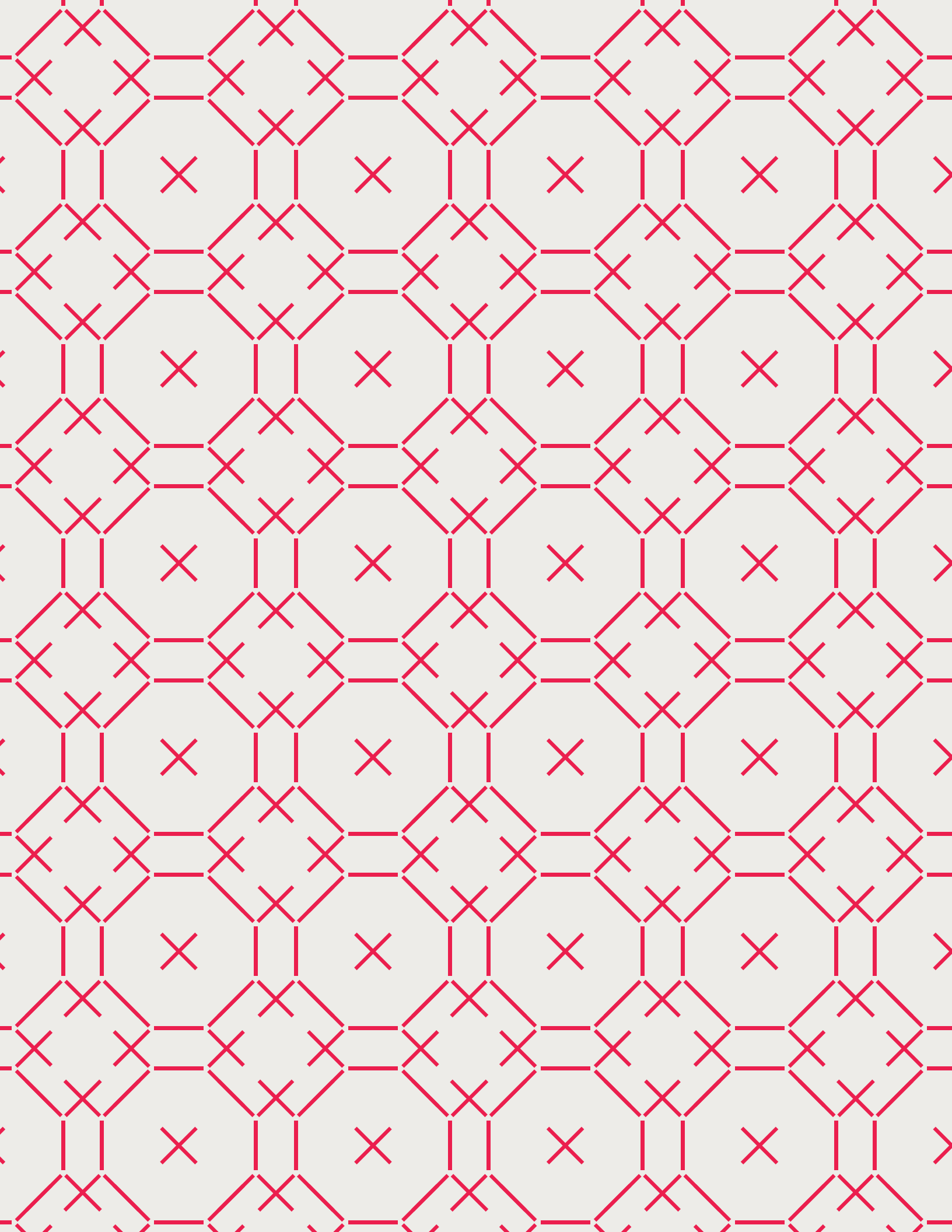
Cet outil est destiné à l'équipe de Concertation Montréal ainsi qu'à ses membres et partenaires qui auront à mettre en place et à accompagner une cohorte de participants et de participantes dans le cadre de leurs fonctions. La cohorte constitue l'un des modèles de concertation privilégiés par Concertation Montréal.

Dans le rapport de recherche [30 ans de concertation agissante – L'expertise unique développée par Concertation Montréal](#), publié en 2024, la cohorte est définie ainsi :

Groupe sélectionné par un comité et réunissant des personnes qui, participant à titre individuel, se rencontrent à intervalles réguliers au cours d'une période donnée afin de se former, de créer des liens et de faire rayonner leurs apprentissages et leurs expertises au bénéfice de la collectivité.

Le rapport de recherche présente neuf modèles de concertation sur lesquels Concertation Montréal fonde ses actions, ou qui ont été déployés depuis son lancement en 2015. Une fois le rapport réalisé, il a été jugé nécessaire de développer des outils présentant les principaux modèles plus en détail. Ceux-ci permettront un meilleur partage des connaissances qui, comme dans bien des organisations, méritent d'être mieux documentées.

Plusieurs membres de l'équipe de CMTL ont participé à la rédaction de cet outil. Jose Simon, responsable des cohortes du Groupe des Trente, a réuni quelques bonnes pratiques en se basant sur son expérience. Celles-ci sont présentées dans des encadrés.



Développement du programme

OBJECTIFS DES COHORTES

Les objectifs poursuivis par les projets reposant sur le modèle des cohortes peuvent être très diversifiés. Les participants et participantes partagent généralement plusieurs caractéristiques communes, comme l'identité de genre, l'appartenance aux communautés ethnoculturelles et la poursuite d'un objectif commun.

Les objectifs poursuivis peuvent se décliner en deux grandes catégories : les objectifs orientés vers les participants et participantes et les objectifs orientés vers la communauté. Un programme peut poursuivre des objectifs dans ces deux catégories.

Les objectifs orientés vers les participants et participantes concernent les personnes engagées dans une cohorte et ce qu'elles retirent personnellement de leur participation. Ces personnes peuvent ainsi renforcer leurs compétences, développer leur réseau, accéder à de nouvelles possibilités, etc. – le tout dans un environnement bienveillant propice au partage d'expériences. Certaines cohortes comme le Réseau jeunes femmes leaders de CMTL visent principalement cette catégorie d'objectifs. Évidemment, les organisations où travaillent ces personnes, ou celles où elles sont engagées de façon bénévole, bénéficient indirectement des retombées du programme.

Les objectifs orientés vers la communauté visent le rayonnement des membres, la promotion du rôle de modèles de réussite ou d'ambassadeur et d'ambassadrice qu'ils et elles peuvent jouer et l'occasion offerte à des organisations de bénéficier de leur expertise (pour un emploi, un poste de conseil d'administration, une animation, un panel ou une autre contribution ponctuelle). Le Groupe des Trente, un réseau de CMTL qui soutient le rayonnement de leaders de la diversité, en est un bon exemple.

PARTENARIATS

Le développement de partenariats peut représenter une contribution très positive aux cohortes, notamment grâce aux nouveaux réseaux et aux ressources auxquels il permet d'accéder. Le fait de travailler en partenariat peut augmenter les chances d'obtenir du financement de bailleurs de fonds qui exigent des collaborations, en plus de limiter le risque de dédoublement (activités similaires en concurrence), de faciliter le recrutement des candidats et la promotion des activités, en plus d'accroître la notoriété et la crédibilité des programmes.

Il est important de s'assurer que les partenaires partagent une vision et des objectifs communs et compatibles avec ceux du programme. Il est nécessaire de discuter des motivations et des attentes des partenaires afin de clarifier les choses, au besoin. La signature d'une entente est nécessaire afin de s'assurer d'une compréhension commune.

Les membres des cohortes ne doivent pas être sursollicités par des invitations et des demandes qui ne sont pas liées à la raison d'être des programmes. Celles-ci risqueraient de démobiliser les participants et participantes et de créer de la

confusion au sujet des objectifs poursuivis. Conformément à la loi 25, les coordonnées des membres des cohortes ne devraient pas être partagées sans leur consentement.

TAILLE DES COHORTES

Le choix du nombre de participants et de participantes au sein d'une cohorte est important pour plusieurs raisons. Ce choix a une incidence majeure sur le processus de recrutement et de sélection, la dynamique de groupe et la logistique.

RÉPERCUSSIONS SUR LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT ET DE SÉLECTION

Le succès des programmes de cohortes dépend grandement du choix des personnes participantes. Une grande cohorte (plus de 20 personnes) représente un plus grand défi de recrutement et de mobilisation, car il faut davantage d'inscriptions. Le défi de recrutement est encore plus grand lorsqu'il s'agit de nouveaux programmes qui sont peu ou pas connus par les candidates et candidats potentiel.le.s. Toutefois, un nombre insuffisant d'inscriptions ne devrait pas compromettre la qualité de la composition du groupe. Nous avons déjà eu des cohortes plus petites que prévu, car le nombre de candidatures répondant aux critères n'était pas assez élevé. Il vaut mieux avoir un groupe plus petit que d'accepter des candidatures qui ne répondent pas aux critères de sélection.

Pour ce qui est de la sélection, la mise en place d'une petite cohorte peut entraîner un nombre important de refus de candidatures, y compris d'excellentes candidatures. Il est en outre plus difficile de composer une cohorte diversifiée si celle-ci compte peu de membres.

Le nombre de candidatures reçues a plus d'incidence que la taille de la cohorte sur l'ampleur de la tâche du comité de sélection. Un grand nombre de candidatures exigera davantage de temps d'évaluation.

INCIDENCE SUR LA DYNAMIQUE DE GROUPE

Nos cohortes comptent généralement de 20 à 30 participants et participantes. Un groupe plus petit sera plus facile à animer, et les personnes participantes pourront mieux se connaître. Les personnes introverties se révéleront davantage dans un petit groupe. Un groupe plus grand offrira davantage de rayonnement, particulièrement pour les cohortes ayant des objectifs orientés vers la communauté.

Conseils de Jose pour la cohésion des cohortes

- Accorder la priorité aux activités en présentiel pour renforcer les liens.
- Encourager les membres les plus actifs à proposer des activités.
- Programmer dès le début des activités facultatives de renforcement d'équipe (5 à 7, visites des bureaux de CMTL, etc.).
- Éviter la récurrence excessive des réunions informelles pour que les participants et participantes ne se détournent pas des objectifs du programme.

RÉPERCUSSIONS SUR LA LOGISTIQUE

La logistique liée à l'organisation des activités des cohortes sera affectée par le nombre de personnes participantes. Au-delà de 20 personnes, il devient difficile d'accueillir les participants et participantes dans les bureaux de CMTL. Plus de participants et de participantes signifie aussi plus de suivi à faire. Enfin, certains coûts augmentent proportionnellement à la taille du groupe. C'est le cas de ceux des traiteurs, de l'administration de certains tests comme le MBTI, du transport et de l'hébergement des personnes en dehors de Montréal, etc.

En considérant tous ces facteurs, la taille idéale d'une cohorte est davantage d'une vingtaine de participants et participantes.

TERRITOIRE COUVERT

La majorité des cohortes que nous accompagnons réunissent uniquement des participants et des participantes résidant à Montréal ou dans ses couronnes. Certaines cohortes peuvent toutefois s'étendre à d'autres régions du Québec, comme c'est le cas avec le Groupe des Trente, qui cible cinq régions.

Le recrutement hors de la région montréalaise représente un défi, car CMTL y est moins connue. La collaboration avec des partenaires locaux est bien souvent essentielle. Des porte-parole locaux peuvent aussi être identifiés pour mobiliser des candidats et des candidates et bénéficier de leur expertise.

Lorsque les programmes s'adressent à des participants et à des participantes à l'extérieur de Montréal, il faut donner plusieurs semaines aux candidats et candidates afin que tous puissent manifester leur intérêt. Ce délai additionnel s'explique par le fait que les canaux de diffusion de CMTL sont moins développés en dehors de Montréal, ce qui fait que l'information circule moins rapidement. Des rencontres d'information virtuelles peuvent être organisées pour mieux faire connaître nos projets de cohorte en région. Ces rencontres sont aussi très utiles pour promouvoir les programmes à Montréal.

MODES DE RENCONTRE : EN PRÉSENTIEL OU EN VIRTUEL

Comme pour l'ensemble de la programmation de CMTL, les activités des cohortes se tenaient toutes en mode présentiel avant la pandémie de 2020-2022. Durant cette crise, les activités se sont pratiquement toutes tenues en mode virtuel, à l'exception de quelques-unes qui ont été réalisées à l'extérieur, conformément aux règles sanitaires en vigueur. S'il offre beaucoup d'avantages sur le plan logistique et financier, le mode virtuel est cependant beaucoup moins favorable à la création d'une belle dynamique de groupe que les rencontres en mode présentiel. La qualité de participation et le niveau d'engagement des membres sont aussi affectés en virtuel.

Après la pandémie, un mode hybride a été adopté dans tous les programmes impliquant des cohortes. Ce mode implique une alternance des rencontres présentielles et des réunions virtuelles. Autant que possible, nous évitons de faire des activités réunissant au même moment des participants et des participantes qui sont physiquement sur place et en ligne. Ce type de fonctionnement est compliqué sur le plan logistique et rend les interactions plus difficiles. Le maintien de certaines activités en mode virtuel est particulièrement apprécié en raison de la flexibilité que celles-ci offrent, notamment aux parents ainsi qu'aux personnes ayant des enjeux de mobilité et à celles vivant loin des lieux de rencontre. Les réunions courtes qui ne justifient pas le temps de déplacement peuvent être envisagées en mode virtuel, tout comme les rencontres visant davantage à informer le groupe qu'à générer des collaborations.

Le choix de tenir des activités en mode présentiel ou virtuel devrait se faire au moment du développement de la programmation. Avant de postuler, les candidats et candidates pourront ainsi mieux planifier leur horaire. Autant que possible, les activités prévues en début de parcours, visant le développement de liens entre les membres ou avec des personnes de l'extérieur, et celles se déroulant sur plus d'une demi-journée devraient se faire en mode présentiel.

PROGRAMMATION

La programmation des activités des cohortes doit refléter les objectifs des programmes et être établie dans un enchaînement logique. Les premières activités ont généralement pour objectifs le renforcement d'équipe et le développement des compétences requises pour la suite de la programmation. Elles permettent aussi une mise à niveau afin que les participants et participantes aient une compréhension commune du programme. Évidemment, le choix des activités doit se faire en fonction des conditions déterminées par les partenaires financiers, qui peuvent exclure certaines activités ou certains types de dépenses (accompagnement individuel, recherche, nourriture et alcool, etc.).

De façon générale, le nombre de thèmes que nous souhaitons aborder dépasse largement ce que nous pouvons inclure dans la programmation d'une cohorte : il y a donc des choix difficiles à faire. Nous planifions en moyenne une dizaine d'activités officielles dans le cadre de la programmation. À celles-ci peuvent s'ajouter quelques activités facultatives, selon les intérêts et la disponibilité des participants et des participantes. Des activités entre les cohortes de différents programmes, des années passées ou entre différents réseaux de partenaires peuvent aussi contribuer à l'atteinte des objectifs, en plus de décompartmenter la programmation.

La durée moyenne de la programmation d'une cohorte est en général de huit à neuf mois. Certaines cohortes ont été mobilisées de 10 à 12 mois, souvent lorsque leurs activités commençaient tôt durant l'année civile. Quelques cohortes ont été engagées durant plus de 12 mois, mais un essoufflement des participants et des participantes a souvent été constaté après la première année. Ce rythme et cette durée de programmation d'une cohorte permettent d'obtenir de meilleurs résultats du côté de l'intégration des connaissances et de la capacité d'action.

APPEL DE CANDIDATURES ET GESTION DES ATTENTES

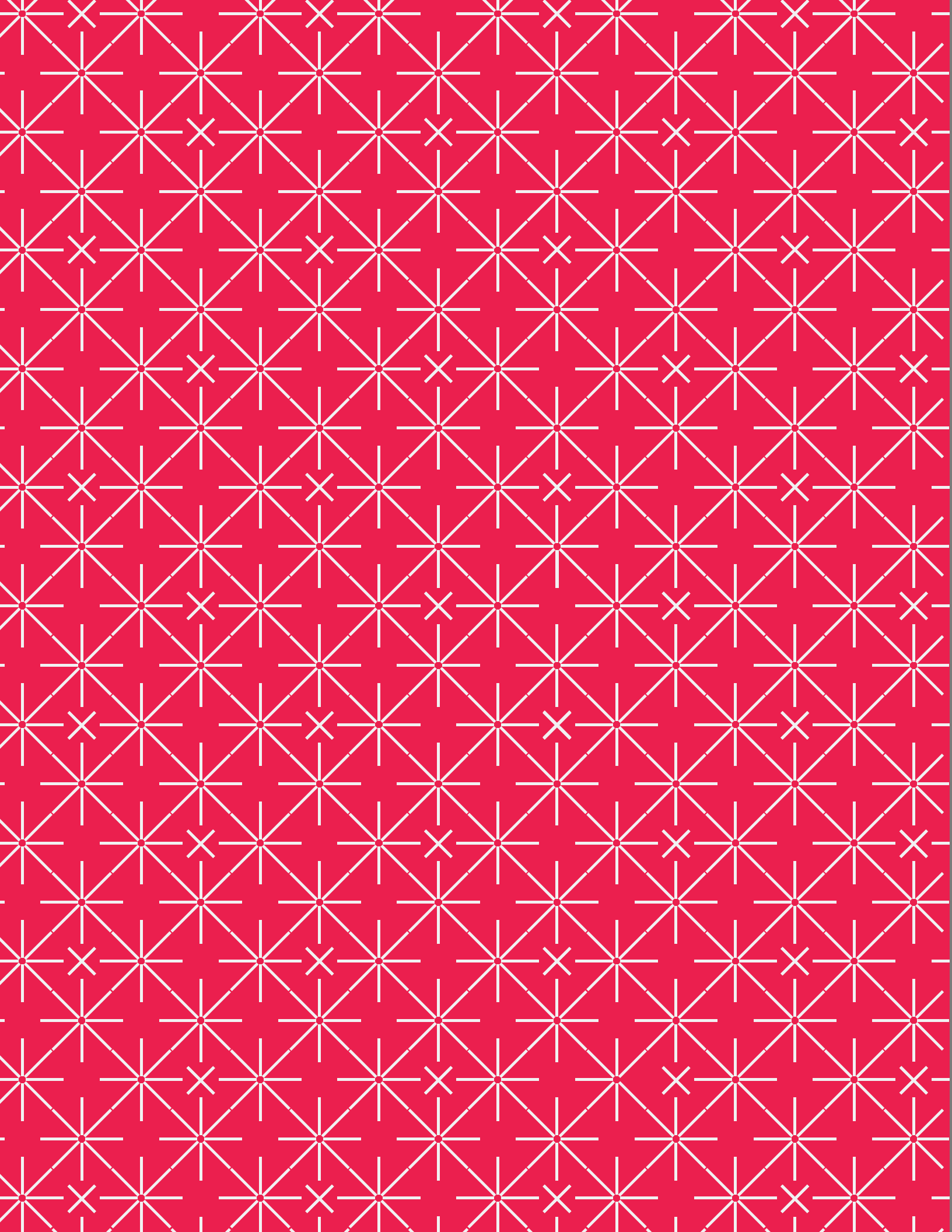
L'appel de candidatures doit être très clair, afin que les personnes intéressées comprennent bien les objectifs, la programmation, les attentes et le rôle qu'elles auront à jouer. L'appel de candidatures doit donner envie au public visé de soumettre sa candidature. Il est important d'utiliser des termes précis qui ne laissent pas de place à l'interprétation. Nous avons eu un enjeu dans le passé avec le terme « ambassadeurs et ambassadrices de la diversité ». Celui-ci pouvait donner lieu à deux interprétations : 1. des ambassadrices et des ambassadeurs provenant de la diversité ; 2. des ambassadrices et des ambassadeurs ayant une expertise en matière de diversité et qui en font la promotion. Nous avons dû clarifier ce terme.

Les dates des activités sont communiquées dès l'appel de candidatures, et les candidats et candidates doivent s'engager à participer physiquement à chacune d'elles. En cas d'absence, un suivi est fait auprès des personnes concernées. Il est important qu'elles comprennent que leur présence est essentielle à la réussite des programmes. Les absences ont un coût pour CMTL, et elles affectent la dynamique de groupe.

Les participants et participantes des cohortes passées sont d'excellents relais pour faire circuler les appels de candidatures. Il est utile de leur offrir une trousse de communication afin que chacun puisse promouvoir le programme et l'appel de candidatures. La trousse facilite la tâche aux participants et aux participantes des cohortes passées. Elle peut offrir des modèles de réponses à des questions fréquemment posées, proposer des messages clés, rappeler certains principes de neutralité, préciser des mots-clés, etc. Les personnes qui reçoivent l'appel de candidatures d'un membre de leur réseau sont plus susceptibles de soumettre leur candidature.

Lorsque l'appel de candidatures se déroule sur une longue période, certaines personnes candidates risquent de voir leur programme changer et de ne plus être disponibles à toutes les dates. Il est important d'aviser les candidats et candidates qui auront fait l'objet d'une sélection le plus rapidement possible après la clôture de l'appel de candidatures. Un long délai pourrait faire augmenter le nombre de désistements.

La gestion des attentes des participants et des participantes est importante pour favoriser l'engagement et la mobilisation des membres. En réunissant des personnes aux intérêts diversifiés, des jeunes et des gens plus expérimentés, on se retrouve avec un groupe aux attentes diverses et parfois difficilement conciliables. Il faut bien expliquer aux participants et participantes ce qui pourra être retiré du programme. Il est possible que ces personnes maîtrisent déjà certains des thèmes abordés ou que des sujets les interpellent moins. Mais nous leur demandons de participer pleinement du début à la fin. Certaines personnes ont de grandes attentes en matière de visibilité. Mais CMTL ne peut pas, avec une petite équipe, faire rayonner largement et de la même façon un groupe de 20 ou 30 personnes. Ces éléments doivent être exposés clairement aux candidats et aux candidates afin que leur engagement se fasse de manière éclairée.



Recrutement et sélection

La composition des cohortes est un important facteur de succès. Nos programmes de cohortes sont tous contingentés, et les appels de candidatures sont diffusés largement.

Bien que les cohortes réunissent des personnes partageant plusieurs caractéristiques, une certaine diversité est nécessaire pour enrichir les échanges et favoriser le développement des réseaux. Cela permet aussi de promouvoir des modèles aux profils personnel et professionnel variés. Plusieurs personnes participent aux cohortes dans le but de rencontrer d'autres personnes qui se trouvent à l'extérieur de leurs réseaux habituels.

RECRUTEMENT

Le recrutement des cohortes est plus difficile s'il s'agit d'un nouveau projet, si le recrutement se tient après une période d'inactivité de plus de trois mois (délai entre la fin des activités d'une cohorte et le recrutement de la cohorte suivante) ou s'il couvre des régions ou des clientèles qui connaissent moins CMTL. Les personnes ayant participé aux précédentes cohortes sont des ambassadrices de choix pour le recrutement. Il est important de leur fournir les outils et les informations nécessaires pour promouvoir le projet dans leurs réseaux.

Conseils de Jose : les bonnes pratiques de recrutement

Quand commencer ?

Lancer l'appel de candidatures durant une période favorable, en évitant les vacances pour maximiser la réception des candidatures.

Prise en compte des partenariats

Essayer de choisir des périodes qui sont également favorables aux partenariats.

Durée recommandée

Prévoir une période minimale d'un mois.

Promotion en amont

Planifier le processus de promotion avant et pendant l'appel de candidatures, ce qui pourrait inclure :

- l'organisation de sessions d'information ;
- la mobilisation des membres de l'ancienne cohorte ;
- la tenue d'activités conjointes avec des organisations partenaires ;
- la mise en place d'un calendrier de publications sur les réseaux sociaux.

SÉLECTION

Dans une perspective de diversité, le choix des personnes participantes ne repose pas uniquement sur leur expérience et leurs réalisations. De manière générale, le degré d'exigence des critères de sélection augmente avec l'âge des personnes participantes : plus elles sont âgées, plus elles doivent avoir de l'expérience et démontrer leurs réalisations. Le processus de sélection doit faire une place aux étoiles montantes, c'est-à-dire aux personnes qui pourraient grandement bénéficier de leur participation et qui peuvent avoir un profil atypique (moins valorisé par le processus de sélection).

Si les qualités personnelles et professionnelles sont essentielles, les personnes candidates doivent être aussi motivées, bien comprendre et adhérer aux objectifs du projet et être disponibles pour participer à l'ensemble des activités. La proactivité et l'autonomie des candidats et des candidates sont également importantes : ces personnes doivent contribuer aux objectifs du projet durant les activités officielles, mais aussi pendant les activités qui découlent de leur initiative personnelle. Les personnes dont l'horaire est surchargé et celles qui cumulent les engagements risquent de s'absenter ou de se désengager, ce qui se ferait au détriment du projet et des participants et des participantes. Il faut être prudent avec les personnes qui sont en quête de visibilité et pour qui la participation s'inscrit d'abord dans une perspective de « *branding* personnel ». Ces dernières risquent de moins participer aux activités dont le rayonnement est moindre, en plus d'avoir des attentes que les programmes ne pourront pas combler.

Les dossiers de candidatures contiennent généralement un questionnaire d'inscription, un curriculum vitæ et une vidéo de présentation.

QUESTIONNAIRE

Un questionnaire d'inscription est utilisé dans chacun de nos programmes de cohorte afin de simplifier et de standardiser la sélection des participants et des participantes. Ce questionnaire permet de recueillir des informations sur les personnes candidates (coordonnées, profil LinkedIn, etc.), de comprendre leurs motivations et de vérifier si elles répondent aux critères de participation.

La longueur du questionnaire et le temps nécessaire pour le remplir sont importants. Les questions doivent être bien choisies, et l'information recueillie doit être utile. À l'exception des questions d'identification, chaque question devrait être associée à un critère de sélection ou à une information à valider.

La formulation des questions doit favoriser les réponses intégrant autant que possible des éléments factuels et objectifs. Ainsi, on privilégiera plutôt une question du type « Pouvez-vous donner deux exemples de situations où vous considérez avoir fait preuve de leadership dans le cadre de votre emploi ou lors d'engagements bénévoles ? » plutôt que « Pourquoi considérez-vous être un ou une leader ? » Une grille de pondération sera élaborée afin d'aider les membres du comité de sélection dans l'attribution des notes. Cette grille définira le poids relatif de chaque réponse, en plus de donner des exemples de réponses associées à des notes possibles.

Par exemple :

AVEZ-VOUS DÉJÀ SIÉGÉ À UN CONSEIL D'ADMINISTRATION ?

Valeur de la réponse : 5 % du total

Réponse de 0 à 4

- 0** Aucune expérience au sein d'un conseil d'administration.
- 1** Aucune expérience en tant qu'administrateur ou administratrice, mais a déjà participé aux rencontres d'un conseil d'administration comme conseiller, DG, etc.
- 2** Expérience de moins d'un an au sein d'un conseil d'administration.
- 3** Entre un an et deux ans d'expérience au sein d'un conseil d'administration.
- 4** Deux ans ou plus d'expérience cumulée au sein d'un ou de plusieurs conseils d'administration.

Le nombre de questions varie selon les projets. Le questionnaire du Groupe des Trente en compte 14, et celui du Réseau jeunes femmes leaders, 22. Une limite de caractères devrait être imposée aux réponses données aux questions ouvertes, et ce, dans le but d'inciter les personnes candidates à faire preuve de concision et de faciliter le travail du comité de sélection.

CURRICULUM VITÆ

Le dossier de candidature inclut un CV. Ce document est un complément du dossier : il offre certaines précisions et une vision globale du parcours des personnes candidates, mais il ne remplace pas le questionnaire. Les personnes qui répondent « Voir mon CV » dans le questionnaire ou qui abusent de la fonction « copier-coller » sont pénalisées.

VIDÉO DE PRÉSENTATION

La réalisation d'entrevues avec les personnes candidates enrichirait considérablement le processus de sélection. Toutefois, cela exigerait beaucoup de temps et impliquerait une logistique complexe dans une courte période de temps, tant pour les membres du comité de sélection que pour les personnes candidates. Face à cette contrainte, nous avons donc prévu une capsule vidéo d'une durée maximale de 60 secondes dans les dossiers de candidature. Celle-ci permet aux personnes candidates de se présenter et d'exposer leurs motivations. Les capsules vidéo sont particulièrement utiles aux projets de cohorte ayant des objectifs orientés vers la communauté, notamment lorsque les personnes participantes jouent le rôle de modèles et d'ambassadrices.

Pour faciliter et uniformiser la constitution des dossiers de candidature, les candidats et candidates doivent envoyer un lien non répertorié sur YouTube. L'aspect technique n'est pas évalué et aucun montage n'est requis. Seul le contenu compte. Les personnes qui dépassent la durée maximale sont pénalisées. Enfin, les vidéos ne sont consultées que par le comité de sélection et, comme toutes les composantes des dossiers de candidature, elles sont supprimées à la fin des programmes.

DOCUMENTS ET OUTILS DE SÉLECTION

Les documents et outils de sélection permettent d'assurer l'adéquation entre les profils et les motivations des participants et des participantes, d'un côté, et les critères de sélection du projet, de l'autre. Ils permettent aussi aux membres du comité de faire leur choix de la façon la plus objective possible, tout en laissant une place aux candidatures « coup de cœur ».

Les documents et outils suivants sont remis aux membres du comité de sélection :

- **Dossiers de candidature** (questionnaire avec réponses, CV, vidéo de présentation, etc.).
- **Grille de sélection** permettant d'inscrire les pointages des candidats et des candidates.
- **Grille de pondération** contenant des exemples de réponses et les pointages qui s'y rattachent.
- **Consignes destinées aux membres du comité de sélection** : étapes du processus de sélection, gestion des conflits d'intérêts, rappel des critères et des objectifs du projet, règles de confidentialité, etc.

En général, une rencontre du comité de sélection conclut le processus. Avant cette rencontre, les membres du jury auront envoyé leur grille de sélection remplie afin que toutes les grilles soient comptabilisées. Si les pointages sont essentiels à la sélection des candidats et des candidates, les personnes choisies ne le sont pas uniquement sur cette base. Certaines personnes ayant un pointage moins élevé, mais représentant un atout pour le groupe, peuvent aussi être choisies. Elles sont susceptibles d'apporter une plus grande diversité et une expérience unique au sein du groupe ou d'y représenter la relève.

COMITÉ DE SÉLECTION

La mise en place d'un comité de sélection offre plusieurs avantages. Elle donne une plus grande légitimité au processus en le rendant plus objectif, permet d'impliquer des partenaires et des personnes clés (comme des participants et des participantes d'anciennes cohortes) et offre une perspective plus large allant au-delà de la vision et des intérêts de Concertation Montréal.

L'investissement en temps peut être important pour les membres du comité de sélection. Le nombre de candidatures, la longueur des dossiers et la complexité des outils ont une incidence directe sur l'ampleur de la tâche. Les délais sont souvent courts, mais nous devons au moins prévoir une semaine pour l'analyse des dossiers. Il est important de donner des consignes claires au comité et de lui accorder suffisamment de temps pour réaliser son mandat.

En général, nous ne dédommageons pas les membres du comité pour leur contribution. Celle-ci est cependant soulignée au moment du lancement des activités.

Le comité ne devrait pas avoir à déterminer l'admissibilité des candidatures : les candidatures incomplètes ou inadmissibles ne devraient pas être évaluées par le comité.

Le comité de sélection compte idéalement trois ou quatre personnes afin qu'y soient assurés une bonne variété de points de vue et un équilibre. Une personne de CMTL peut participer au processus de sélection. L'animation de la soirée de délibération devrait être assurée par une personne de CMTL.

**Conseils de Jose
pour la composition
du comité de
sélection**

- Privilégier des invitations ciblées pour inclure des membres engagés et disponibles.
- Prévoir une réunion pour expliquer au jury les outils et le processus de sélection (les attentes, la compréhension partagée des critères, etc.).
- Prévoir au moins une semaine pour l'analyse des candidatures (ce qui donnera au moins une fin de semaine aux personnes qui travaillent pendant la semaine pour analyser les dossiers des candidats et des candidates).
- Tenir la rencontre de sélection et faire l'annonce de la composition de la cohorte au moins trois semaines avant la date de lancement du programme.

Les membres du comité de sélection doivent être informés du fait que le choix des candidats et des candidates ne repose pas uniquement sur les notes. Les membres sont invités à identifier les personnes qui constituent des coups de cœur et qui pourraient apporter une contribution particulière au sein du groupe (même si leur pointage ne leur permet pas de se démarquer).

À partir des notes attribuées par les membres du comité de sélection, un classement est établi pour chacune des personnes évaluatrices. Nous établissons la moyenne des rangs au classement plutôt que la moyenne des notes pour réaliser un classement général. Cette façon de procéder permet d'atténuer l'effet de variation du « niveau de sévérité » des membres du comité.

Il est important que chaque membre évalue l'ensemble des candidatures (sauf en cas de conflits d'intérêts) afin de limiter l'incidence des variations individuelles dans l'évaluation globale.

Avant la rencontre du comité de sélection, les classements sont établis selon les rangs moyens. Nous partons de la personne ayant obtenu le meilleur rang au classement moyen et allons jusqu'à celle ayant obtenu le dernier rang. Par exemple, si une personne est classée selon les trois membres du jury au 6^e, 8^e et 16^e rang, elle se retrouvera au 10^e rang du classement cumulatif $((6 + 8 + 16)/3)$. Le comité utilisera le classement aux rangs cumulatifs (du plus petit au plus grand) pour orienter ses échanges.

Sur cette base, nous distinguons :

1. une portion de candidatures consensuelles (bien classées par tous les membres du comité) qui seront généralement acceptées sans discussion ;
2. une portion de candidatures en zone médiane (avec des écarts plus ou moins importants entre les membres) qui fera l'objet de discussions ;
3. une portion de candidatures placées unanimement dans le bas du classement, qui seront exclues sans plus de discussion.

La portion médiane fera l'objet de l'essentiel des discussions du comité. La sélection des candidatures se fera en partie selon le rang moyen des classements, mais également en fonction de l'appartenance à un groupe sous-représenté (sociodémographique, professionnel, géographique, etc.) afin d'équilibrer le groupe. Les membres du comité ayant eu un coup de cœur pour une candidature pourront exposer leurs arguments.

COMMUNICATION DES RÉSULTATS DU PROCESSUS DE SÉLECTION

Quatre types de réponses pourront être transmises aux personnes candidates :

Candidatures acceptées

Nous communiquons de préférence par téléphone et par courriel avec les candidats et candidates que nous avons retenus. Le courriel de félicitations demande aux personnes candidates de confirmer une nouvelle fois leur intérêt (avec une date limite assez rapprochée pour le faire) et indique que l'annonce des résultats de la sélection est sous embargo pour éviter les fuites. Ces personnes sont les premières avec qui nous communiquons, car il peut y avoir des désistements dès le premier contact. Dans ce cas, on utilise la liste d'attente.

Candidatures placées sur la liste d'attente

À ces candidats et candidates, nous envoyons un courriel. La liste d'attente permet de remplacer rapidement les candidates et candidats retenus qui se désistent. Les candidatures apparaissant sur cette liste sont numérotées par ordre de priorité afin que nous sachions avec qui communiquer en premier. La liste doit être assez longue pour qu'on ne puisse pas l'épuiser s'il y a plusieurs désistements. Nous voulons surtout éviter de rappeler une personne non retenue à qui nous aurions donné une réponse négative pour lui dire que, finalement, nous pouvons lui offrir une place... Même si la liste d'attente est un peu longue, elle « adoucit », pour certaines personnes qui avaient de bons dossiers de candidature, le fait de ne pas avoir été sélectionnées.

Candidatures non évaluées, car non admissibles

À ces personnes, nous envoyons un courriel. Les motifs de non-admissibilité sont variés : ne répond pas aux exigences (p. ex., non-respect des délais, non-respect de critères comme l'âge ou le lieu de résidence), a soumis un dossier incomplet, etc. Sans entrer dans les détails, le courriel indique que certains éléments manquaient au dossier ou que certaines exigences n'ont pas été satisfaites.

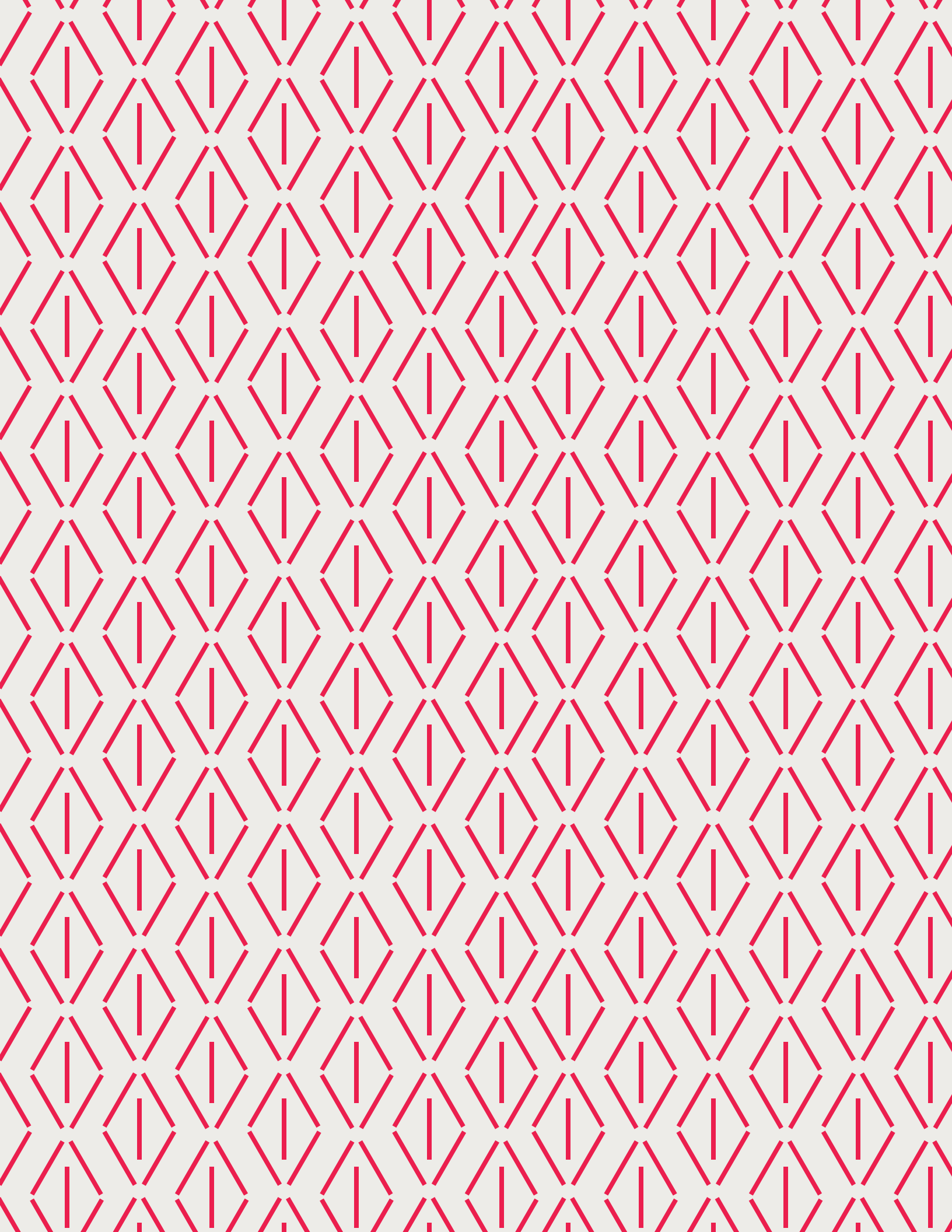
Candidatures non retenues

À ces candidats et candidates, nous envoyons une réponse négative par courriel. Le message inclut des commentaires généraux sur les motifs du refus. Le nombre de candidatures reçues peut être mentionné, ainsi que le fait que la recherche d'une bonne diversité de profils a pu influencer la sélection.

CONFIDENTIALITÉ

La confidentialité est un élément très important du processus de sélection, d'autant plus dans le contexte de la loi 25 sur la protection des renseignements personnels des citoyens du Québec. Les membres du comité de sélection doivent en être au courant de cet aspect du processus dès le début. Ils ne doivent jamais envoyer des documents et des hyperliens à des tiers et sont tenus de supprimer tous les documents reçus une fois la sélection terminée.

Il est aussi important que, à l'interne, les informations sensibles soient classées de manière sécuritaire sur nos serveurs. Les dossiers de candidature ne doivent pouvoir être consultés que par les employées et les employés qui ont le droit de le faire. Une fois le programme terminé, les CV et les autres documents non essentiels sont supprimés. Certains partenaires, notamment des ministères, peuvent également inclure des clauses contractuelles sur la destruction des données une fois les projets terminés.



Mise en œuvre

ORGANISATION DES ACTIVITÉS

L'organisation des activités des cohortes se déroule en général facilement si la planification a été réalisée assez tôt. Toutefois, il arrive qu'il ne soit pas possible de confirmer certaines informations dans l'appel de candidatures. Le choix du lieu, des personnes intervenantes, parfois même de la date ou du mode de rencontre (présentiel ou virtuel) peut ne pas avoir été fait lors de l'étape de la planification pour différentes raisons.

Lorsque le programme d'activités n'est pas entièrement finalisé au moment du lancement de l'appel de candidatures, ou si certaines modifications sont apportées par la suite, il est important d'en informer rapidement les participants et participantes et de mettre à jour les invitations (de type Outlook).

Même si le programme d'activités est communiqué longtemps à l'avance aux personnes participantes, il est important de faire des rappels. La présence aux rencontres est obligatoire, et nous devrions être informés à l'avance de toute absence à une réunion. Une liste de présence doit être conservée afin de faire un suivi, au besoin.

SUIVI AUPRÈS DES PARTICIPANTES ET DES PARTICIPANTS

Dans les programmes de cohorte, le suivi auprès des personnes participantes est très important, mais aussi exigeant en temps. Plus les cohortes comptent de membres, plus long et plus exigeant est le suivi. Si certaines personnes sont assidues et respectent leurs engagements en matière de délais sans avoir besoin d'être relancées, d'autres ont constamment besoin de rappels et alourdissent la charge de travail.

Au début du programme, mais aussi pendant tout son déroulement, il est important de rappeler aux groupes quelques principes de base :

- Répondre aux courriels et fournir les informations demandées dans les délais prescrits.
- Informer la personne responsable de la cohorte d'une absence ou d'un retard avant le début de l'activité en question.
- Participer activement aux processus d'évaluation en remplissant les questionnaires et en fournissant de la rétroaction.

Si une personne s'absente régulièrement, il est important de communiquer rapidement avec elle pour en connaître les raisons. Les absences régulières peuvent avoir un effet démobilisant sur le groupe. Si, pour une raison ou une autre, une personne quitte le programme, il est souhaitable qu'elle écrive au groupe pour annoncer son départ.

COMMUNICATIONS

En plus des communications régulières faites par courriel, des suivis individuels doivent être réalisés périodiquement. Ceux-ci peuvent prendre la forme d'un échange téléphonique ou d'un café virtuel. Ces suivis permettent de prendre le pouls du groupe et de recueillir des commentaires qui n'auraient peut-être pas été exprimés autrement. Ils peuvent aussi permettre de comprendre les raisons d'un désengagement, de clarifier des attentes, de recueillir des suggestions ou de reconnaître des contributions.

Il ne faut pas perdre de vue que, même si un groupe Facebook est créé (il peut également s'agir d'un groupe sur une autre plateforme), tous les membres n'utilisent pas nécessairement ce réseau social. Les informations importantes doivent toujours être communiquées par courriel (ce qui n'empêche pas qu'on puisse aussi les relayer sur une autre plateforme utilisée par le groupe). Lorsqu'un groupe est créé sur les réseaux sociaux, les règles doivent être claires et partagées (personnes ayant accès au groupe, publications autorisées, neutralité, etc.).

Lorsque les cohortes se fixent des objectifs orientés vers la communauté, une trousse de communication peut être produite. Celle-ci permet de standardiser les messages et de réduire le temps requis pour répondre individuellement aux questions. Cette trousse doit être développée avec l'équipe des communications de CMTL. Un document de type « questions-réponses » peut aussi fournir de l'information de manière simple et structurée.

Les membres d'une cohorte ne peuvent pas s'exprimer publiquement au nom de leur cohorte. De plus, lorsque nous faisons appel à des membres d'une cohorte, il est important de ne pas laisser entendre que ces personnes représentent leur cohorte.

Dans le passé, des membres de cohortes actives ou passées se sont engagés en politique. Nous demandons à ces personnes, dans une perspective de neutralité, de ne pas utiliser les réseaux sociaux des cohortes pour promouvoir leurs activités politiques. Il en va de même pour les activités de nature professionnelle. De plus, nous n'accordons pas de visibilité aux membres d'une cohorte engagés dans une campagne politique.

Évaluation

Comme c'est le cas avec tous nos programmes, les cohortes devraient faire l'objet d'un processus d'évaluation.

À la fin de chaque activité, un formulaire d'évaluation peut être partagé pour recueillir l'appréciation des personnes participantes. On s'assurera ainsi que l'activité permette d'atteindre les objectifs visés.

Une évaluation de mi-parcours et une évaluation finale devraient aussi être réalisées. Celles-ci permettront de voir dans quelle mesure le programme atteint ses objectifs et si les activités choisies y contribuent. Lors des évaluations, il est important de garder en tête les objectifs présentés et acceptés par les partenaires du programme. Ces objectifs constituent un engagement de CMTL.

Comme mentionné précédemment, nous devons faire des choix difficiles en établissant la liste des activités afin de ne pas surcharger le programme. Ajouter de nouvelles activités signifie bien souvent que d'autres doivent être retirées. L'évaluation doit évidemment porter sur l'appréciation des participants et des participantes, mais elle doit aussi permettre de déterminer si le programme atteint les objectifs qui ont justifié sa création.

Un des grands défis de l'évaluation des programmes de cohorte est de recueillir les raisons qui font en sorte que certaines personnes participantes se démobilisent. Les personnes moins disponibles et moins engagées sont plus susceptibles de ne pas répondre aux questionnaires d'évaluation. Pour recueillir leurs commentaires, un échange téléphonique peut être une solution de rechange intéressante.

Conseils de Jose pour le suivi et l'évaluation

- Planifier la stratégie de suivi et d'évaluation avant le début du programme.
- Déterminer les moyens de communication privilégiés par chaque membre dès le lancement du programme.
- Disposer d'un document de suivi de la participation aux activités.
- Préparer à l'avance les questionnaires d'évaluation des activités.
- Utiliser différents outils d'évaluation : entretiens de fin de programme, enquête finale d'évaluation dans une perspective d'amélioration continue, etc.

Conclusion

Les programmes de cohorte constituent un modèle de concertation à fort potentiel. Des années après leur participation à une cohorte, des personnes participantes nous parlent encore des retombées que cette expérience a eues sur leur parcours professionnel et leur vie.

Pour développer un programme et accompagner une cohorte, une grande polyvalence est nécessaire. Les personnes qui en assument la responsabilité doivent disposer de compétences très variées, notamment en communication, en animation, en développement de partenariats et en logistique.

Au fil des ans, de nombreux ajustements ont été apportés, selon les apprentissages que nous avons faits et les commentaires des personnes participantes. Le fruit de ces apprentissages était toutefois difficilement accessible : il se trouvait essentiellement dans la tête des responsables de cohortes et rarement dans des documents consultables par l'équipe. Cette expérience est maintenant consignée dans cet outil qui, nous l'espérons, permettra aux employées et employés de CMTL ainsi qu'à ses partenaires qui gèrent des cohortes de profiter pleinement de l'expérience acquise par CMTL depuis sa création.

Cet outil est aussi disponible en version Word afin de permettre aux partenaires de CMTL de se l'approprier pleinement et de le modifier selon leurs expériences. CMTL aimerait beaucoup recevoir une copie du nouvel outil qui en émanerait. Vous pouvez nous l'envoyer à l'adresse suivante : pmasse@concertationmtl.ca.



POUR EN SAVOIR +



concertationmtl.ca

CONTACT

514 842-2400

info@concertationmtl.ca

