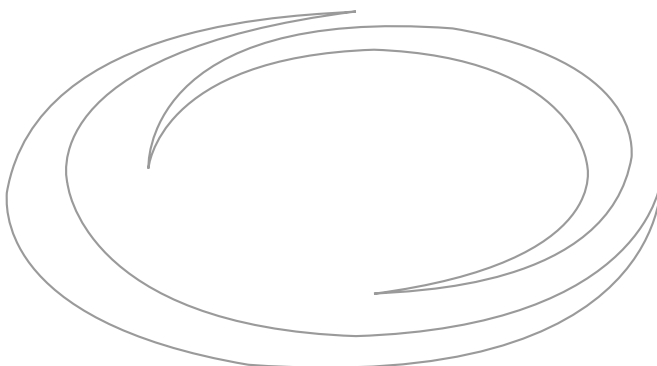


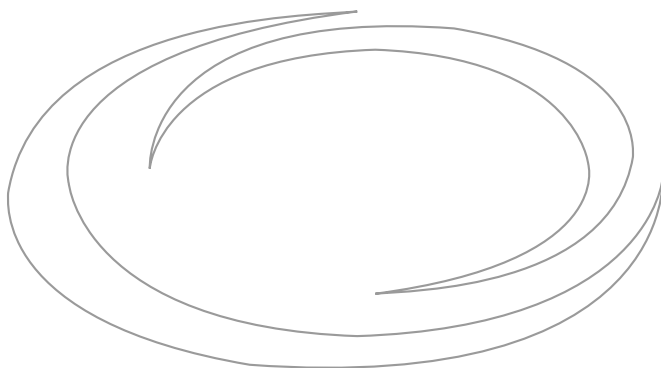
Module 9 – Former ses employés

INTRODUCTION.....	1
OBJECTIFS	3
DÉMARCHE.....	3
INFORMATIONS PERTINENTES	
◆ Loi du 1 %	4-5
◆ Définitions clés.....	6
◆ Conseils	6
◆ Références utiles	7
ÉTAPES DE LA FORMATION DE SES EMPLOYÉS	
1. Identifier et analyser les besoins de formation.....	9-11
◆ Outil #56 : Grille d'identification des besoins de formation pour chaque employé(e).....	13-14
◆ Outil #57 : Grille d'identification des besoins de formation pour les gestionnaires	15-16
2. Planifier et concevoir la formation	17-18
◆ Outil #58 : Plan global de formation	19
◆ Outil #59 : Guide pour préparer un plan spécifique de formation	21
◆ Outil #60 : Plan spécifique de formation	23
◆ Outil #61 : Techniques d'enseignement.....	25
3. Diffuser la formation	27-28
4. Évaluer et faire le suivi postformation	29-30
◆ Outil #62 : Grille d'évaluation de la formation	31
◆ Outil #63 : Grille d'évaluation du transfert des apprentissages	33-34



INTRODUCTION

Le cycle de formation s'intègre au cœur du processus de gestion des ressources humaines et, de ce fait, est fortement lié aux orientations des entreprises. La formation du personnel est un investissement puisqu'elle permet aux entreprises d'accroître les compétences des employés et de développer de nouvelles habiletés afin d'augmenter la qualité de leurs produits et services ainsi que la productivité de leur main-d'œuvre. Elle se présente donc actuellement comme une activité à valeur ajoutée qui favorise l'adaptation et la flexibilité des individus face aux défis à relever.

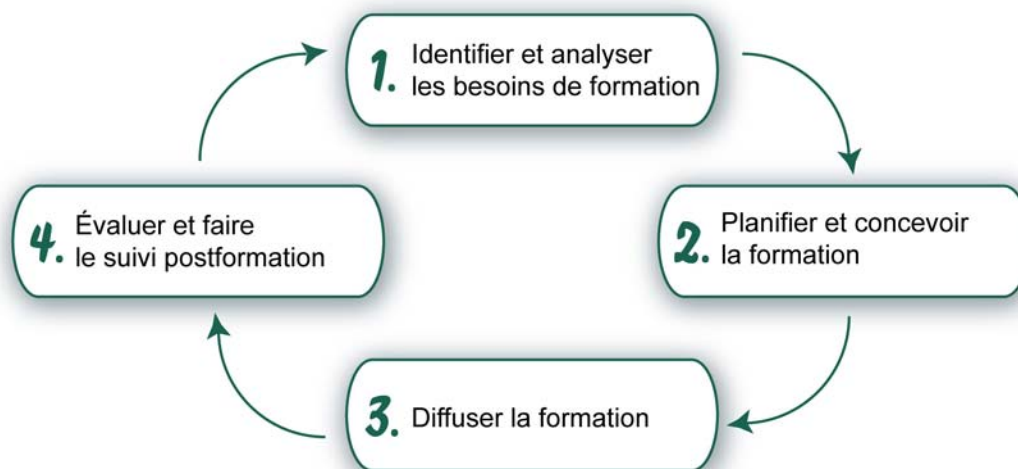


Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie
du caoutchouc du Québec

OBJECTIFS

- ◆ Accroître les connaissances et les habiletés des employés.
- ◆ Valoriser le potentiel des employés dans leur adaptation au travail, lors de changements technologiques et dans leur développement de carrière.
- ◆ Augmenter l'efficacité et l'efficience de l'organisation en termes de performance, de qualité, de polyvalence, de santé et sécurité, etc.
- ◆ Contribuer à l'actualisation des orientations stratégiques et permettre la concrétisation de la mission de l'entreprise.

DÉMARCHE



INFORMATIONS PERTINENTES



LOI DU 1 %

En 1995, le gouvernement du Québec a décidé d'inciter les entreprises québécoises à développer une culture de formation continue en adoptant la *Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre*. La loi fut modifiée en juin 2007 et s'appelle maintenant la *Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre* ou loi sur les compétences. Plusieurs la connaissent sous le nom de « Loi du 1 % » puisqu'elle oblige les employeurs québécois ayant une masse salariale annuelle de plus d'un million de dollars à investir 1 % de cette somme dans la formation pour leurs employés.

Pour ce faire, les entreprises doivent :

1. produire une déclaration au ministère du Revenu du Québec;
2. compléter le Formulaire à remplir par l'employeur émis par Emploi-Québec;
3. fournir différents documents en appui à leur demande.

Voici une liste de documents qui sont requis afin de respecter les exigences de la loi.

Formation offerte par une ressource interne :

- ◆ un procès-verbal du comité de formation;
- ◆ un plan de formation validé par le comité de formation;
- ◆ un registre de présences signé par les employés participants;
- ◆ une attestation de participation active (attestation annuelle);

et, le cas échéant :

- ◆ les justificatifs pour les frais de déplacement, d'hébergement et de nourriture occasionnés.

Source

- ◆ www.emploiquebec.net



LOI DU 1 % (SUITE)

Formation offerte par un organisme formateur agréé par Emploi-Québec :

- ◆ un registre de présences signé par les employés participants;
- ◆ la facture de la ressource externe avec son numéro d'agrément;

et, le cas échéant :

- ◆ les justificatifs pour les frais de déplacement, d'hébergement et de nourriture occasionnés.

Congrès ou colloque :

- ◆ le formulaire d'inscription du participant, incluant le plan de l'événement;
- ◆ la facture de l'événement, incluant le détail des frais liés spécifiquement à la formation;
- ◆ le calcul des coûts du salaire de l'employé participant;

et, le cas échéant :

- ◆ les justificatifs pour les frais de déplacement, d'hébergement et de nourriture occasionnés.

INFORMATIONS PERTINENTES (SUITE)



DÉFINITIONS CLÉS

Compétence

Une capacité à combiner et à utiliser les connaissances et le savoir-faire acquis pour maîtriser des situations professionnelles et obtenir les résultats attendus. Simplement, une compétence permet à l'individu d'effectuer une tâche de façon satisfaisante.

Formation

La formation constitue un ensemble d'activités d'apprentissage planifiées visant l'acquisition de savoirs propres à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel ainsi que la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation. La formation naît d'un besoin organisationnel et professionnel et vise normalement l'atteinte d'objectifs précis pour un groupe d'employés donné.

Entraînement à la tâche

L'entraînement à la tâche constitue un ensemble d'activités visant l'acquisition, en cours de production, de connaissances, d'habiletés et d'attitudes reliées à l'exercice de nouvelles tâches dans le cadre d'un poste donné. Il s'agit de situations où de nouvelles tâches sont attribuées à un employé et où des apprentissages précis, de courte durée, sont nécessaires à leur accomplissement. La formation se doit d'être qualifiante et/ou transférable.



CONSEILS

La formation est une activité de gestion des ressources humaines qui doit être réalisée avec un plan et avec la participation des employés. Le diagnostic des besoins de formation et la diffusion de la formation doivent être effectués à un moment opportun afin de ne pas nuire à l'avancement des projets. Éviter les périodes de surcharge de travail!

L'analyse des besoins de formation vise à déterminer si les problèmes de performance identifiés peuvent être améliorés par une formation ou s'il s'agit de problèmes liés à l'organisation ou la personne. La formation n'est pas le remède à tous les maux.

Il est essentiel que l'employé prenne conscience qu'il doit modifier ou développer de nouvelles compétences ou habiletés. Un climat favorable à l'apprentissage doit être créé lors de la diffusion de la formation, de manière à favoriser les échanges ouverts.

INFORMATIONS PERTINENTES (SUITE)



RÉFÉRENCES UTILES

- ◆ Emploi-Québec : www.emploiquebec.net
Consultez le Centre local d'emploi le plus près de chez vous ou le site Internet d'Emploi-Québec pour plus d'information sur le développement de la main-d'œuvre en entreprise. Pour le Guide et les outils, consultez le document sur le Fonds de développement reconnaissance de la main-d'œuvre.
- ◆ Jobboom : www.formation.jobboom.com
Pour connaître les formations offertes dans votre région, consultez le répertoire de la formation continue de Jobboom. Ce répertoire comprend une liste très complète de formateurs dans plusieurs secteurs d'activité.
- ◆ CSMO : www.caoutchouc.qc.ca
Le site du Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie du caoutchouc contient plusieurs informations utiles pour la gestion de la formation.
- ◆ RIVARD, Patrick, (2000). *La gestion de la formation en entreprise : pour préserver et accroître le capital compétence de votre organisation*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 264 pages.
L'auteur présente de nombreux outils et procédures pour analyser des besoins, planifier et diffuser des activités de formation. L'approche privilégiée est centrée sur la formation des adultes et s'inscrit dans une optique de développement organisationnel.

É TAPES DE LA FORMATION DE SES EMPLOYÉS

1. IDENTIFIER ET ANALYSER LES BESOINS DE FORMATION

La première étape permet de déterminer les compétences ou les comportements du personnel qui devront être développés ou modifiés. L'identification des besoins de formation s'effectue habituellement en début d'année afin d'élaborer la planification de la formation qui se déroulera dans l'entreprise tout au long de l'année. Cette planification est faite par le comité de formation, en fonction des activités de l'entreprise. Ainsi, ce comité a comme principales tâches d'identifier les besoins de formation, de la planifier et de voir au bon fonctionnement des formations offertes.

Un besoin est défini comme la différence entre « ce qui est » et « ce qui devrait être ». Un besoin de formation apparaît lorsque l'on peut observer un écart entre une situation actuelle et une situation désirée et que cet écart est dû à une absence ou à un manque de compétences essentielles ou requises.

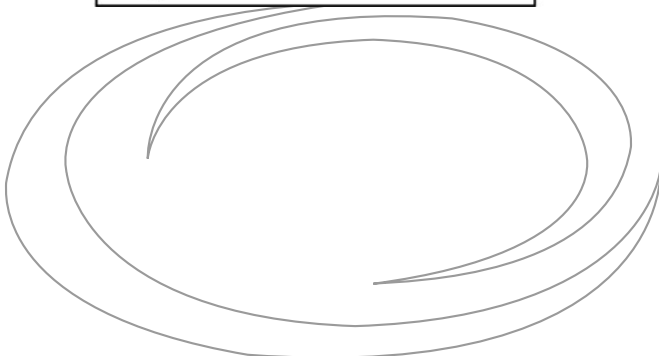


Situation actuelle

- ◆ Quel est le rendement des employés?
- ◆ Quels ont été les obstacles rencontrés dans la réalisation des projets?
- ◆ Quels sont les logiciels ou les systèmes que l'employé éprouve des difficultés à utiliser?

Situation désirée

- ◆ Quels sont les améliorations et les changements à venir?
- ◆ Quels sont les résultats souhaités?
- ◆ Quelles sont les compétences que devraient posséder les employés?



1. IDENTIFIER ET ANALYSER LES BESOINS DE FORMATION (SUITE)

MÉTHODE

1 Analyser les besoins de formation selon différentes approches.

- a. Observation et écoute

Le gestionnaire doit connaître les responsabilités des employés en les observant travailler et en écoutant leurs commentaires face aux méthodes de travail. Ce moyen lui permet d'avoir une vue globale de la situation et de connaître les aspects à améliorer.
- b. Rencontre individuelle

La rencontre individuelle permet au gestionnaire de connaître les besoins particuliers des individus et d'effectuer certaines mises au point au niveau des comportements acceptés dans l'entreprise.
- c. Groupe de discussion

Le gestionnaire sollicite le partage des opinions. Cette rencontre doit par contre être structurée selon un ordre du jour et nécessite la présence d'un animateur neutre afin que chacun ait le même droit de parole.
- d. Évaluation de rendement

Cette activité du cycle de gestion des ressources humaines permet elle aussi d'identifier des besoins de formation en fonction des attentes du poste et des indicateurs de performance.

2 Compléter, si nécessaire, des grilles d'analyse de besoin.

- a. Pour les employés : complétée par le supérieur immédiat pour chaque employé afin d'identifier les forces et les aspects à améliorer dans la réalisation du travail. Une rencontre avec l'employé concerné peut également permettre au superviseur de valider la vision de la problématique.



Voir l'outil #56 : Grille d'identification des besoins de formation pour chaque employé(e) (complétée par le supérieur immédiat) (pages 13-14)

- b. Pour les gestionnaires : complétée par le dirigeant de l'entreprise pour qu'il y ait identification des changements, des orientations et des priorités pour l'organisation et de leurs conséquences pour l'organisation.



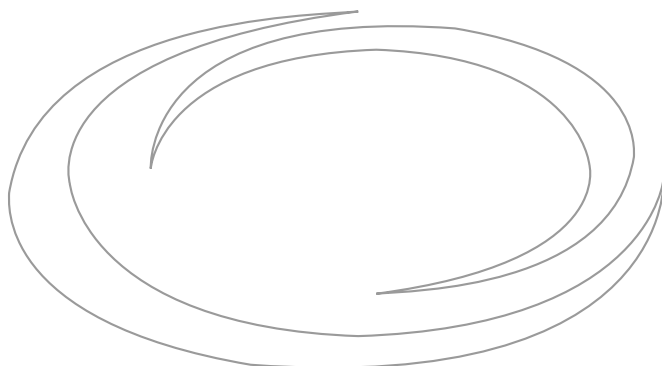
Voir l'outil #57 : Grille d'identification des besoins de formation pour les gestionnaires (complétée par la direction) (pages 15-16)

MÉTHODE (SUITE)

3 Compiler les besoins identifiés.

RÔLES ET RESPONSABILITÉS

- ♦ La **direction** et les **gestionnaires** doivent s'assurer que les objectifs de formation soient en lien avec les orientations stratégiques de l'organisation.
- ♦ Le **supérieur immédiat** et l'**employé** sont responsables de l'analyse des besoins de formation selon les tâches que doit effectuer l'employé ainsi que les attentes liées au poste.





Nom de l'employé : _____

Service : _____ Date : _____

I – POSTE DE TRAVAIL

Quelles sont les compétences/habilités nécessaires pour bien réussir le travail?

Dans l'ensemble des tâches, quelles sont celles avec lesquelles l'employé(e) est le(la) plus à l'aise?

Quelles sont les tâches pour lesquelles l'employé(e) ne fournit pas un rendement suffisant? Pourquoi?



II – FORMATION

Décrivez des occasions où la performance a été affectée par un manque de formation.

Quels seraient, à votre avis, les principaux besoins en formation de l'employé(e)?

Idéalement, quel format doit prendre la formation pour s'adapter aux employés et au contexte de travail?





Nom du gestionnaire : _____

Service : _____ Date : _____

I – ENJEUX MAJEURS DE L'ENTREPRISE

Au cours des trois prochaines années, quels sont les enjeux majeurs auxquels l'entreprise aura à faire face?

Nommez trois grandes priorités que vous vous êtes fixées pour les trois prochaines années.






II – BESOINS DE SUPPORT ET DE FORMATION DE VOS RESSOURCES HUMAINES

Nommez les trois préoccupations les plus importantes sur lesquelles il faut intervenir.

Généralement, les entreprises requièrent de la formation suite aux préoccupations suivantes :

- a. l'accroissement de l'efficacité opérationnelle;
- b. l'augmentation des ventes;
- c. l'amélioration des compétences techniques.

Pour chacune de ces préoccupations, listez une ou deux formations qui seraient requises pour votre organisation.

Préoccupations	Formations
 Efficacité opérationnelle	
 Ventes	
 Compétences techniques	
Autres besoins de formation	

É TAPES DE LA FORMATION DE SES EMPLOYÉS (SUITE)

2. PLANIFIER ET CONCEVOIR LA FORMATION

Avant de commencer à concevoir la formation, il est important d'avoir une bonne planification pour s'assurer que la formation réponde aux besoins de l'entreprise. Pour ce faire, il faut d'abord identifier les priorités de l'entreprise pour les prochains mois, comme par exemple « effectuer une meilleure gestion de nos projets afin d'arriver dans les échéanciers et d'atteindre nos objectifs de ventes » ou « sensibiliser le personnel à la collaboration et au travail d'équipe dans notre entreprise ». Par la suite, il sera possible de déterminer de manière précise les activités de formation à prévoir et à concevoir.

MÉTHODE

1 Prioriser les besoins de formation en fonction des objectifs organisationnels.

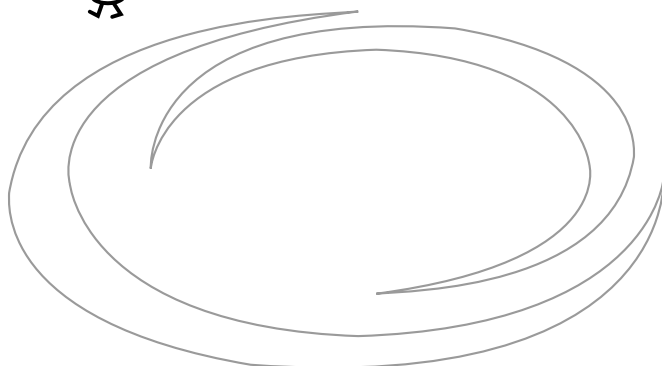
- ◆ Quelles sont les formations à réaliser dans notre organisation?
- ◆ Quel est notre budget de formation?
- ◆ Quel type de formation nous privilégions (interne ou externe) selon les compétences à développer?
- ◆ Quel est notre échéancier?
- ◆ Qui sera le formateur?
- ◆ Qui participera à la formation?

2 Élaborer un plan global de formation.

Le plan global est en fait un aide-mémoire qui permet de bien gérer le développement des compétences du personnel, car il regroupe toutes les formations qui sont prévues pendant l'année dans l'entreprise. Il est suggéré de le diffuser dans toute l'entreprise afin d'informer l'ensemble du personnel des formations futures.



Voir l'outil #58 : [Plan global de formation](#) (page 19)



Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie
du caoutchouc du Québec

MÉTHODE (SUITE)

3 *Élaborer un plan spécifique de formation.*

Un plan spécifique doit être élaboré pour chaque formation qui sera diffusée dans l'entreprise. Il contient toute l'information au sujet de la formation. Il sert donc de point de départ à la conception puisqu'il clarifie les éléments à considérer. Le plan spécifique devrait contenir :

- ◆ une description générale de la formation;
- ◆ les objectifs de la formation;
- ◆ le contenu;
- ◆ la durée;
- ◆ le nom du formateur interne ou externe;
- ◆ les méthodes d'enseignement;
- ◆ le personnel visé et le nombre de groupes.



Voir l'outil #59 : *Guide pour préparer un plan spécifique de formation* (page 21)



Voir l'outil #60 : *Plan spécifique de formation* (page 23)

4 *Concevoir la formation.*

À partir du plan spécifique, il faut élaborer le contenu et les activités de la formation. Il est suggéré d'employer une variété de techniques d'enseignement.



Voir l'outil #61 : *Techniques d'enseignement* (page 25)

RÔLES ET RESPONSABILITÉS

- ◆ L'établissement des priorités peut s'effectuer avec l'ensemble des **gestionnaires** de l'entreprise ou seulement par la **direction**.
- ◆ Le **responsable de la formation** est responsable de l'élaboration du plan global de formation ainsi que des plans spécifiques. Pour l'élaboration des plans, il est recommandé de prendre contact avec le formateur interne ou externe afin de lui demander comment il désire diffuser la formation et quel en est le contenu.
- ◆ La conception de la formation peut se faire avec l'aide d'un **expert de contenu** (employé senior), d'un **formateur** ou d'un **consultant externe**.



FORMATIONS	PARTICIPANTS	FORMATEUR	COÛT	DURÉE	ÉCHÉANCIER	TOTAL
1. Gestion de projet	1 groupe de 6 personnes Superviseurs/ gestionnaires	XYZ Groupe-Conseil	1200 \$/ jour	16 heures	Février à mars	2400 \$
2. Travail d'équipe	Tous les superviseurs (8), gestionnaires (5) et cadres (4) avec une responsabilité de supervision directe	Formation interne	24 \$/h pour le formateur	8 heures	Avril	192 \$ formateur + salaires des participants
3. Opérer un chariot élévateur	12 manutentionnaires	Formation interne	21 \$/h pour le formateur	4 heures	Juin	84 \$ formateur + salaires participants (12 X salaire X 4 h)
4. ...						



Problématique	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Quelles raisons ont motivé le besoin de mettre sur pied une formation? ◆ Quels sont les écarts de performance observés? ◆ La formation va apporter quels avantages à la production ou au fonctionnement de l'organisation?
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Quels sont les objectifs recherchés par la formation? ◆ Qu'est-ce que l'employé pourra accomplir au terme de la formation? ◆ Quelle est la performance attendue?
Clientèle visée et système client	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Quels employés sont concernés par la formation? ◆ Qui est le client ou le système client? ◆ Qu'est-ce qui est important de connaître à propos du système client?
Durée et lieu	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Quelle est la durée de la formation? ◆ Comment est-elle répartie (formation en un bloc ou en plusieurs modules répartis dans le temps)? ◆ Où est-il préférable de donner la formation?
Formateur(s)	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Qui est(sont) le ou les formateur(s) attitré(s)? ◆ Qui donnera la formation? ◆ Qui offrira du support pour le transfert des apprentissages?
Contenu	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Quels sont les sujets qui doivent être couverts durant la formation? ◆ Quels sont les principaux éléments que l'employé devra maîtriser pour atteindre les objectifs de la formation? ◆ Dans quel ordre ces contenus doivent-ils être enseignés (selon une logique d'apprentissage)?
Méthodologies d'enseignement et transfert des apprentissages	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Quelles méthodes d'enseignement faut-il privilégier? ◆ Quelles sont les techniques qui vont favoriser l'acquisition des compétences enseignées? ◆ Quels moyens seront utilisés pour favoriser le transfert des apprentissages dans le contexte de travail?
Matériel et équipement	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Quel est le matériel pédagogique qui sera fourni aux formateurs? ◆ Quels outils ou équipements particuliers seraient utiles à la mise en pratique des enseignements?
Mode d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> ◆ De quelle façon l'apprentissage des employés sera-t-il vérifié (test, observation, expérimentation, évaluation formelle, etc.)? ◆ Y a-t-il des compétences clés qui doivent être évaluées avant de délivrer une attestation de réussite à l'employé?



FORMATION EN GESTION DE PROJET

Au tournant du millénaire, les changements et les transformations sont devenus une norme à l'intérieur de nos vies. Ainsi, pour réussir ces transformations, la gestion de projet constitue un atout tant au niveau personnel que professionnel. Dans la réalisation d'un projet, une gestion efficace permet d'atteindre les objectifs établis dans chacune des dimensions du projet, soit la technique, les coûts et les délais.

Objectifs de formation

Au terme de la formation, les participants devraient être aptes à :

- ◆ utiliser le logiciel MS Project tout au long du processus de gestion de projet;
- ◆ identifier les facteurs de réussite d'un projet;
- ◆ approfondir chaque étape de la gestion d'un projet;
- ◆ développer des compétences à la planification, à l'organisation et au suivi d'un projet;
- ◆ prendre conscience du rôle déterminant du rendement de l'équipe de projet.

Personnel visé

1 groupe de 6 personnes (superviseurs, gestionnaires)

Durée

16 heures

Contenu

Cette activité de formation dynamique est une occasion d'évaluer les habiletés du participant et de mettre en pratique les techniques abordées. Les thèmes suivants y sont approfondis.

- ◆ Le processus de gestion de projet
- ◆ La sélection et l'analyse de faisabilité du projet
- ◆ La planification structurelle du projet
- ◆ La planification opérationnelle du projet
- ◆ La réalisation du projet
- ◆ La gestion de l'équipe de projet
- ◆ Le contrôle du projet

Format

La formation est offerte par une ressource externe, XYZ Groupe-Conseil. Ces sessions théoriques et pratiques (50/50) seront composées de courts exposés, d'activités pratiques, de simulations, de discussions et d'exercices d'application pratique. Le matériel sera fourni par la firme XYZ Groupe-Conseil.





Exposé	Allocution plutôt formelle où le formateur informe, explique, motive ou offre un retour d'information. L'efficacité de cette technique repose sur les qualités de communication du formateur.
Démonstration	Mise en application d'un processus ou d'une opération en démontrant chacun des gestes à poser. Le formateur doit maîtriser un certain savoir-faire technique.
Discussion	Échange d'informations sur un sujet précis ou un problème concret entre les participants. Ces derniers sont alors invités à exprimer leurs opinions, leur expertise ou leurs connaissances.
Jeu de rôle	Reproduction d'une situation ou d'un processus réel afin de prendre conscience de sa pratique et de ses effets.
Entraînement à la tâche	Apprentissage en cours d'opération qui nécessite de faire appel à l'exposé, la démonstration et la discussion.
Étude de cas	Présentation d'une situation fictive à partir de laquelle les participants analysent la problématique, s'interrogent sur les causes probables et proposent des solutions.

É TAPES DE LA FORMATION DE SES EMPLOYÉS (SUITE)

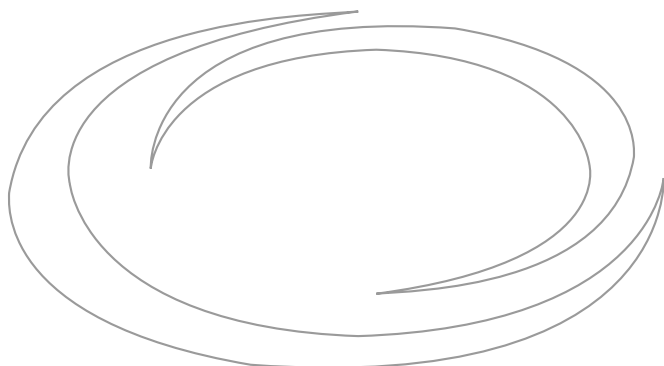
3. DIFFUSER LA FORMATION

Il n'y a aucun lien direct entre la qualité de la préparation manuscrite d'une activité de formation et la qualité de sa diffusion. Une fois que le contenu de la formation a été développé, l'entreprise doit veiller à ce que cette formation soit diffusée adéquatement. Lorsque l'ampleur de la formation le requiert, la responsabilité de la diffusion peut être donnée à plusieurs personnes. Il est suggéré qu'un groupe pilote participe à la formation avant que celle-ci soit diffusée à l'ensemble du personnel. Cela permet d'évaluer l'efficacité de la formation et de faire des ajustements, si nécessaire.

MÉTHODE

1 Prévoir la logistique de la formation.

- a. Obtenir le matériel requis (manuel du participant, acétates, documentation complémentaire, etc.).
- b. Préparer la salle (disposition des tables, tableau, etc.).
- c. Préparer les équipements (ordinateur, rétroprojecteur, magnétoscope, etc.).



Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie
du caoutchouc du Québec

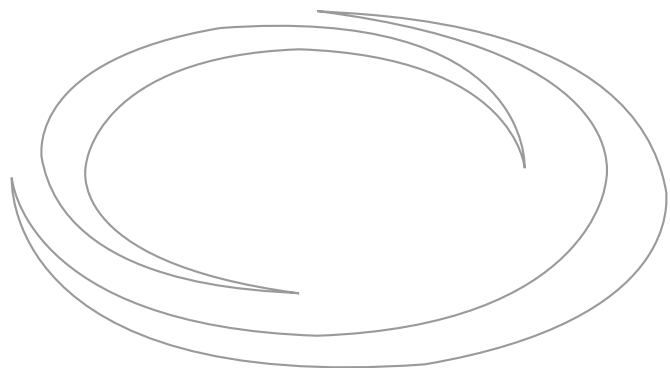
MÉTHODE (SUITE)

② **Animer la formation.**

1. Ouvrir la formation.
 - i. Accueillir les participants à leur arrivée.
 - ii. Mettre les participants à l'aise et en confiance.
 - iii. Se présenter.
 - iv. Présenter les objectifs et le déroulement de la formation.
2. Diffuser le contenu de la formation.
 - i. Transmettre le contenu selon les techniques d'enseignement choisies.
 - ii. Favoriser la participation.
 - iii. Encourager et motiver les participants.
 - iv. Être à l'écoute des réactions.
 - v. Donner du feed-back.
 - vi. Vérifier la compréhension.
3. Conclure la formation.
 - i. Revenir sur les points importants.
 - ii. Remercier les participants.
 - iii. Procéder à l'évaluation de la formation.

RÔLES ET RESPONSABILITÉS

- ◆ Le **supérieur immédiat** a la responsabilité de rencontrer tous ses employés pour évaluer leur rendement.



É TAPES DE LA FORMATION DE SES EMPLOYÉS (SUITE)

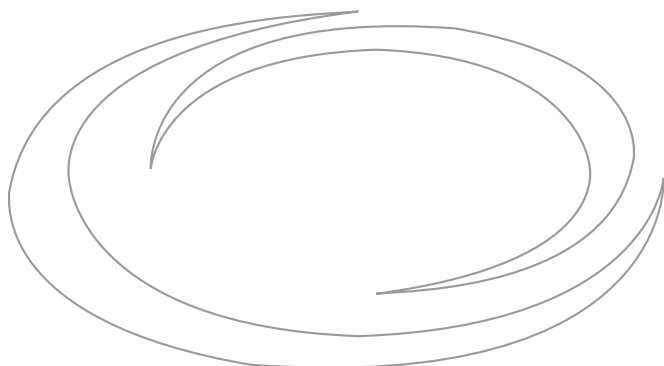
4. ÉVALUER ET FAIRE LE SUIVI POSTFORMATION

La diffusion d'une activité de formation occasionne des investissements importants en termes d'énergie, de temps, d'argent et de ressources pour l'entreprise. L'évaluation de la formation renvoie à l'analyse des rendements obtenus sur ces investissements. Il est donc essentiel pour l'organisation de procéder à une évaluation de la formation.

Plus spécifiquement, l'évaluation de la formation permet de vérifier si les objectifs fixés au départ ont été atteints. En comparant les objectifs d'apprentissage aux résultats obtenus (la situation de départ à la nouvelle situation), il est possible de juger à quel point l'activité de formation s'est avérée bénéfique pour les employés et si celle-ci s'est traduite par des retombées concrètes pour l'entreprise. Ainsi, l'évaluation de la formation permet de répondre aux questions suivantes.

- ◆ Est-ce que les participants ont apprécié la formation?
- ◆ Est-ce que les participants ont acquis de nouvelles connaissances?
- ◆ Est-ce que les participants appliquent les nouvelles techniques ou méthodes dans leur réalité de travail?
- ◆ Quel est l'impact de la formation sur les performances de l'entreprise?

Suite à la formation, il faut mettre le plus rapidement possible les employés nouvellement formés en action pour leur permettre d'utiliser les nouvelles compétences afin de les mettre en pratique et de ne pas les oublier. Les supérieurs immédiats doivent encourager l'utilisation des nouveaux comportements ou des nouvelles techniques et reconnaître l'effort des employés qui les utilisent.



Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie
du caoutchouc du Québec

4. ÉVALUER ET FAIRE LE SUIVI POSTFORMATION (SUITE)

MÉTHODE

1 Distribuer aux participants une grille d'évaluation.

Tous les participants doivent compléter de façon individuelle la grille d'évaluation de la formation pour évaluer la performance du formateur et l'adéquation de leurs besoins au contenu abordé lors de la formation.



Voir l'outil #62 : Grille d'évaluation de la formation (page 31)

2 Analyser les résultats obtenus.

La direction doit compiler l'information et analyser les résultats. Cette évaluation permet de savoir si la formation a été appréciée par les participants et si la méthodologie d'enseignement a été efficace (compétence du formateur, qualité de l'enseignement, etc.).

3 Vérifier le transfert des connaissances.

Cinq à six semaines après la diffusion de la formation, les supérieurs immédiats auront à déterminer, par l'observation sur les lieux de travail, si la formation a permis de résoudre les problèmes initiaux ou d'améliorer les compétences des employés.



Voir l'outil #63 : Grille d'évaluation du transfert des apprentissages (pages 33-34)

RÔLES ET RESPONSABILITÉS

- ◆ L'évaluation de la formation est sous la responsabilité du **formateur** en ce qui a trait à l'évaluation postformation à l'aide de la grille.
- ◆ La **direction** a pour rôle et responsabilité de compiler et d'analyser les résultats obtenus. Elle doit, par la suite, aviser le formateur des résultats obtenus et le concepteur ou responsable de la formation des changements à apporter dans la formation, s'il y a lieu.
- ◆ L'évaluation du transfert des apprentissages est sous la responsabilité des **supérieurs immédiats**. Cette action permet de constater au quotidien le transfert des connaissances et l'utilisation des habiletés développées.



Formation : **Gestion de projet**

Groupe numéro : _____ A.M. _____ P.M. _____ Date : _____

Nom du formateur, formatrice : _____

Est-ce que les objectifs de la session sont atteints?

a) _____ OUI _____ NON _____
 b) _____ OUI _____ NON _____
 c) _____ OUI _____ NON _____
 d) _____ OUI _____ NON _____

Indiquez votre degré d'accord envers chacun des énoncés présentés ci-dessous, en utilisant l'échelle suivante.

SVP, apportez vos commentaires pour les aspects ayant un score de 3 et moins.

1 = Tout à fait en désaccord
 2 = En désaccord
 3 = Plus ou moins en accord
 4 = En accord
 5 = Tout à fait en accord

1. J'étais motivé(e) à suivre ce cours.	1	2	3	4	5
2. Les objectifs de la formation étaient clairs et précis.	1	2	3	4	5
3. Le contenu de la formation correspondait à mes besoins et mes préoccupations.	1	2	3	4	5
4. Les techniques d'enseignement ont favorisé l'apprentissage.	1	2	3	4	5
5. Les exercices et les activités étaient pertinents à la formation.	1	2	3	4	5
6. Le formateur communiquait de façon claire et dynamique.	1	2	3	4	5
7. Le formateur a respecté le rythme d'apprentissage des participants.	1	2	3	4	5
8. Cette formation m'a permis d'augmenter mon niveau de connaissances et d'habiletés.	1	2	3	4	5
9. Je compte mettre en application ces nouvelles compétences dès mon retour au travail.	1	2	3	4	5
10. Je recommanderais cette formation à mes collègues de travail.	1	2	3	4	5

COMMENTAIRES ET RECOMMANDATIONS



Titre de la formation : Gestion de projet

Nom : _____ Prénom : _____

Fonction : _____ Date : _____

Indiquez le niveau de maîtrise de l'employé pour chacun des éléments suivants, selon l'application qu'il en fait dans ses fonctions habituelles.

FONCTIONS DU POSTE	Évaluation					Commentaires
	-				+	
Connaissances générales						
◆ Connaître les éléments qui composent la définition d'un projet (envergure du projet et objectifs)	1	2	3	4	5	
◆ Connaître le processus de gestion de projet	1	2	3	4	5	
— La planification opérationnelle du projet						
— La réalisation du projet						
— La gestion de l'équipe de projet						
— Le contrôle du projet						
— La clôture du projet						
Compétences						
◆ Identifier les facteurs de réussite d'un projet	1	2	3	4	5	
◆ Approfondir chaque étape de la gestion d'un projet :	1	2	3	4	5	
— Lancement						
— Planification						
— Réalisation/suivi						
— Évaluation postprojet						
◆ Capacité de la planification	1	2	3	4	5	
◆ Capacité d'organisation et de suivi d'un projet	1	2	3	4	5	
◆ Être conscient de l'importance du rendement de l'équipe de projet	1	2	3	4	5	
◆ Capacité de motiver l'équipe	1	2	3	4	5	
◆ Habilités à communiquer	1	2	3	4	5	





FONCTIONS DU POSTE	Évaluation					Commentaires
	-				+	
Attitudes						
◆ Avoir du leadership	1	2	3	4	5	
◆ Être créatif	1	2	3	4	5	
◆ Être rigoureux	1	2	3	4	5	
◆ Avoir un esprit d'équipe	1	2	3	4	5	
◆ Avoir une volonté d'apprendre	1	2	3	4	5	
COMMENTAIRES ET RECOMMANDATIONS						