

GUIDE DE GESTION DE LA FORMATION EN ENTREPRISE

DESTINÉ AU SECTEUR DES PÊCHES
ET DE L'AQUACULTURE COMMERCIALES

IDENTIFIER
DÉTERMINER
PLANIFIER
ORGANISER
ÉVALUER



COMITÉ SECTORIEL DE MAIN-D'ŒUVRE
DES PÊCHES MARITIMES

ÉDITEUR

Comité sectoriel de main-d'œuvre des pêches maritimes (CSMOPM)

COORDINATION

Léa Richard, agente de projet et responsable des communications, CSMOPM

Nathalie Côté, directrice générale, CSMOPM

GRAPHISME

Communications Médialog inc.

www.medialog.qc.ca

RÉVISION LINGUISTIQUE

Vicky Bonsaint



COMITÉ SECTORIEL DE MAIN-D'ŒUVRE
DES PÊCHES MARITIMES

185, rue de la Reine
Gaspé (Québec) G4X 1T7
Tél. : 418.368.3774 ou 1 888.833.3774
Courriel : comite@pechesmaritimes.org
www.pechesmaritimes.org

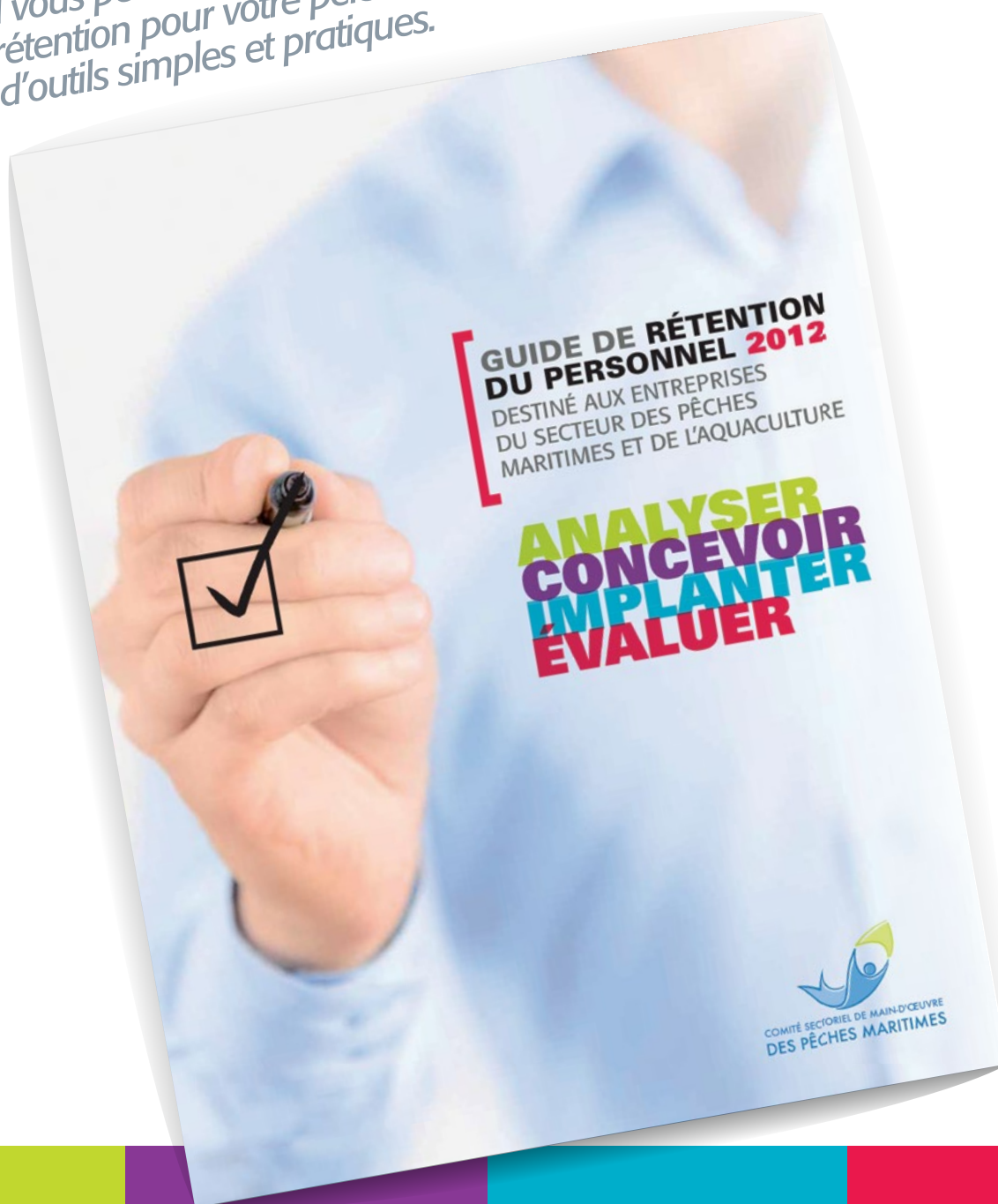
Cette publication a été réalisée grâce à une aide financière
de la Commission des partenaires du marché du travail.

Commission
des partenaires
du marché du travail
Québec 

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, octobre 2013
ISBN 978-2-922981-31-5

Ce guide est diffusé sur le site Web du CSMOPM, dans la section
Outils en gestion des ressources humaines, au **www.pechesmaritimes.org**.

Vous désirez améliorer la
rétention et la fidélisation de vos employés?
Procurez-vous le **guide de rétention du personnel**.
Il vous permettra d'implanter un programme de
rétention pour votre personnel accompagné
d'outils simples et pratiques.



Aussi disponible en format PDF au
www.pechesmaritimes.org

TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos	4
Qu'est-ce que la formation?	4
1 IDENTIFIER LES ÉLÉMENTS DÉCLENCHEURS	6
1.1 Identification des éléments déclencheurs	7
1.2 Clarification de la vision de l'entreprise	8
Outil 1 Grille d'aide à l'analyse des besoins de formation	9
Outil 2 Analyse des éléments déclencheurs	11
Outil 3 Vision et gestion du développement des compétences	13
2 DÉTERMINER ET PRIORISER LES BESOINS DE FORMATION	14
2.1 Détermination des besoins de formation	15
2.2 Priorisation des besoins de formation	18
Outil 4 Analyse des besoins de formation	20
Outil 5 Exemple d'évaluation en milieu de travail	22
Outil 6 Établissement des priorités de formation	23
3 PLANIFIER LA FORMATION	24
3.1 Planification de la formation	25
3.2 Plan global de formation	26
3.3 Plan spécifique de formation	26
Outil 7 Plan global de formation	27
Outil 8 Guide pour préparer un plan spécifique de formation	28
Outil 9 Plan spécifique de formation	29
4 ORGANISER ET DIFFUSER LA FORMATION	30
4.1 Organisation de la formation	31
4.1.1 Moyens de formation	32
4.1.2 Ressources humaines et matérielles	34
4.1.3 Choix du formateur	35
4.1.4 Évaluation des compétences avant la formation	36
4.2 Diffusion de la formation	36
4.3 Reconnaissance des acquis des travailleurs	36
Outil 10 Critères de sélection d'un formateur interne	37
Outil 11 Grille de sélection d'un formateur interne	38
Outil 12 Grille d'analyse d'offres de service	39
Outil 13 Questionnaire d'évaluation des compétences	40
Outil 14 Exemple d'attestation de formation	41
5 ÉVALUER LES IMPACTS DE LA FORMATION	42
5.1 Évaluation de la satisfaction	43
5.2 Évaluation des apprentissages	44
5.3 Évaluation du transfert des apprentissages	44
5.4 Évaluation des résultats de l'organisation	45
5.5 Évaluation du retour sur l'investissement	45
Outil 15 Évaluation de la satisfaction	46
Outil 16 Évaluation du formateur	47
Outil 17 Évaluation des apprentissages	47
Outil 18 Évaluation du transfert des apprentissages	48
Outil 19 Évaluation des résultats de l'organisation	49
Outil 20 Évaluation du retour sur l'investissement	50
Conclusion	51
Sources et documents consultés	52

AVANT-PROPOS

En plus de devoir s'adapter aux changements technologiques qui vont à un rythme fulgurant, les entreprises doivent composer avec la mondialisation des marchés. Ces changements les poussent à modifier leur culture si elles veulent demeurer compétitives. Aujourd'hui, la majorité des organisations ont compris les avantages de la formation et plusieurs y investissent temps et argent. Une stratégie d'entreprise efficace doit inclure une vision du développement des compétences des employés et un plan global de formation afin de faire face à ces nouvelles réalités.

Miser sur la formation en entreprise,
c'est faire en sorte de se démarquer en tant qu'employeur de choix!

QU'EST-CE QUE LA FORMATION?

La formation est un ou des programmes d'activités et d'apprentissage dont le but consiste à favoriser l'acquisition ou le développement d'habiletés, de connaissances et d'attitudes essentielles à l'exécution de diverses tâches pour un travail précis.

Voici les avantages de la formation :

- Accroître la compétitivité de l'entreprise
- Améliorer la fidélisation, la motivation et la satisfaction de la main-d'œuvre
- Augmenter l'efficacité au travail
- Développer les connaissances et les habiletés du personnel
- Rendre le travail plus stimulant et sécuritaire
- Enrichir le climat de travail

Le présent guide de gestion de la formation s'adresse donc spécialement aux entreprises du secteur des pêches et de l'aquaculture commerciales qui souhaitent implanter un programme de formation en cinq étapes simples :

- 1 Identifier les éléments déclencheurs**
- 2 Déterminer et prioriser les besoins de formation**
- 3 Planifier la formation**
- 4 Organiser et diffuser la formation**
- 5 Évaluer les impacts de la formation**

TOUTES LES ÉTAPES DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA FORMATION ONT LEUR RAISON D'EXISTER ET ELLES DOIVENT ÊTRE RÉALISÉES DANS L'ORDRE PRESCRIT. TÔT OU TARD, SI CET ORDRE N'EST PAS RESPECTÉ, VOUS FEREZ FACE À CERTAINES DIFFICULTÉS. POUR ATTEINDRE VOS OBJECTIFS ET OBTENIR DE BONS RÉSULTATS, VOUS DEVEZ INVESTIR TOUT LE TEMPS ET L'ÉNERGIE NÉCESSAIRE À LA PRÉPARATION DES ACTIVITÉS.

TOUT AU LONG DE CE GUIDE, VOUS RETROUVEREZ LES PICTOGRAMMES SUIVANTS QUI VOUS PERMETTRONT DE REPÉRER FACILEMENT L'INFORMATION :



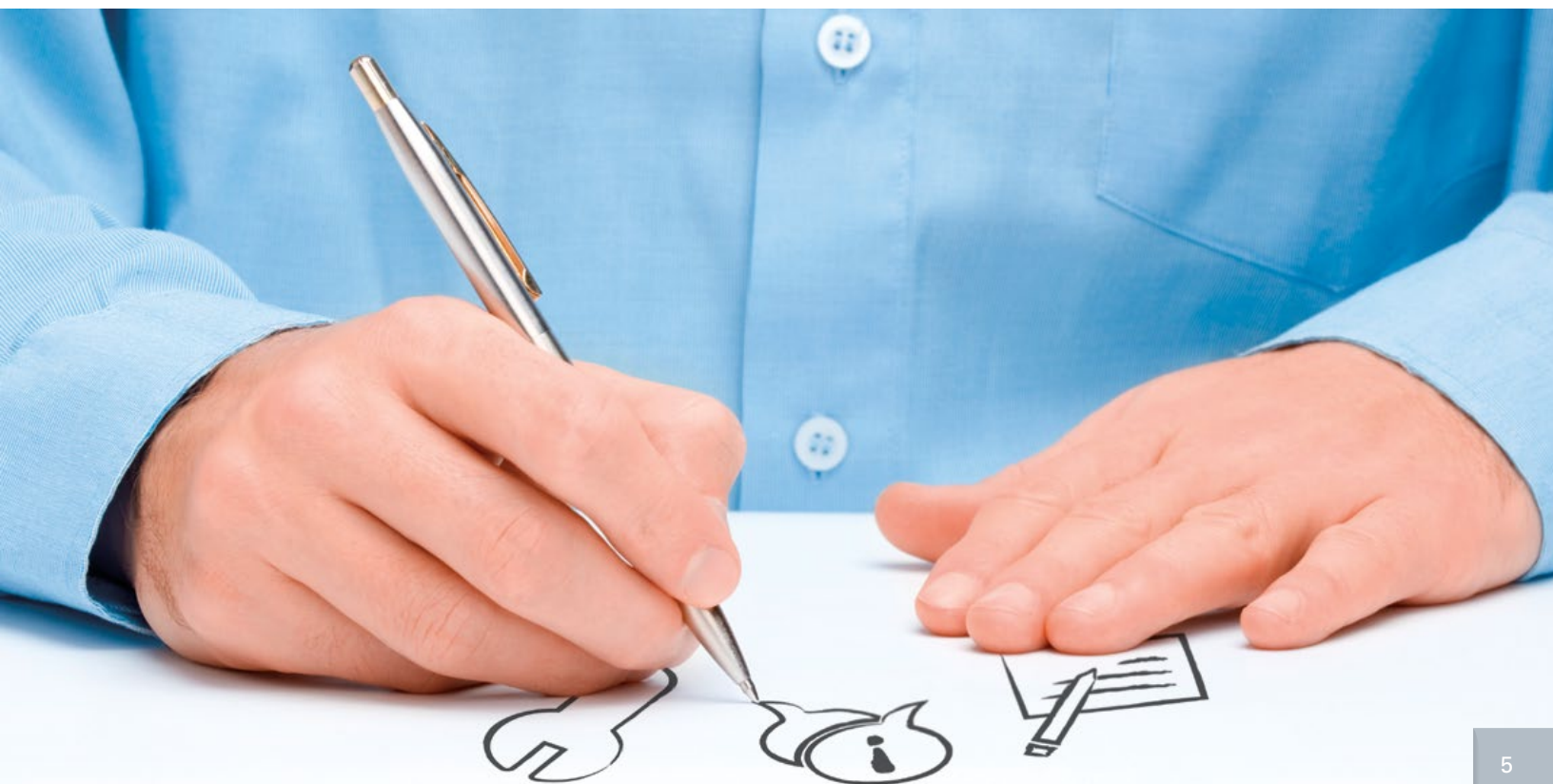
À retenir



Conseils



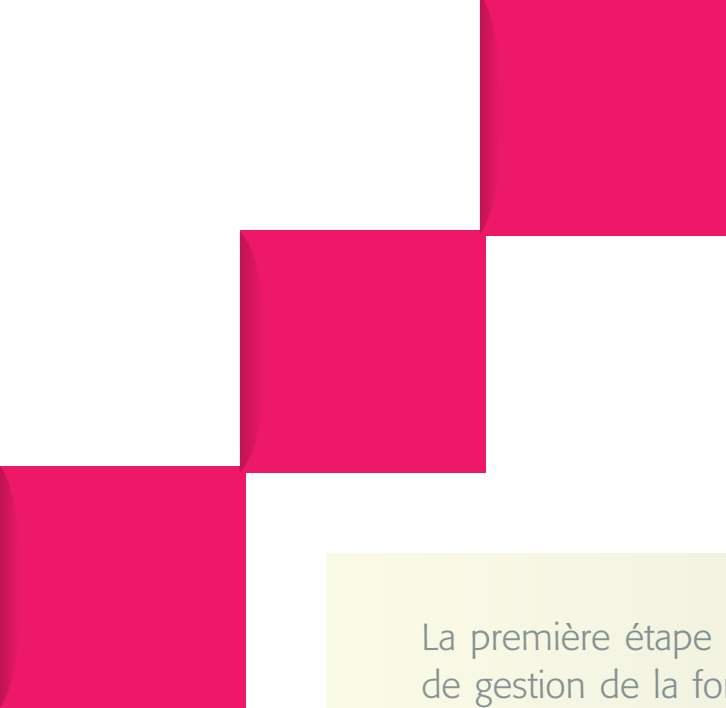
Outils



IDENTIFIER

LES ÉLÉMENTS DÉCLENCHEURS





La première étape est la plus déterminante de tout le processus de gestion de la formation. Elle consiste à identifier les éléments déclencheurs et à clarifier les attentes d'amélioration dans le développement des compétences de vos ressources humaines.

1.1 Identification des éléments déclencheurs

La base du procédé est l'identification des éléments déclencheurs, car c'est à partir de ces informations que vous pourrez statuer sur le problème et trouver des solutions pour y remédier. Plusieurs éléments perturbateurs peuvent engendrer un enjeu important pour l'entreprise, dont :

- Une productivité insuffisante des ressources humaines
- Des plaintes des clients concernant la qualité des produits de la matière première transformée ou le délai de livraison
- Un accident de travail
- Des changements technologiques ou organisationnels
- Une planification du départ à la retraite de plusieurs employés
- Une rareté appréhendée de la main-d'œuvre

Il est essentiel de garder en tête que la formation n'est pas la solution pour régler toutes les difficultés rencontrées au sein de l'entreprise. Vous devez faire l'analyse de la situation et du contexte avec rigueur. Par exemple, le problème de discipline d'un employé ne découle pas d'un manque de formation. Dans ce cas, la solution serait plutôt d'appliquer une mesure disciplinaire.



Outil 1 » Grille d'aide à l'analyse des besoins de formation

VOICI DES MISES EN SITUATION QUI POURRAIENT VOUS AIDER À DÉTERMINER SI CERTAINS ÉLÉMENTS DÉCLENCHEURS SONT RÉELLEMENT LIÉS À UN BESOIN DE FORMATION OU NON.

Embauche d'un nouvel employé ne connaissant pas les normes d'hygiène et de salubrité en vigueur dans l'entreprise.	Oui, de nouvelles compétences sont à développer.
Non-respect d'un employé vis-à-vis les normes d'hygiène et de salubrité à plusieurs reprises.	Non, si après analyse, on constate qu'il s'agit d'un non-respect délibéré des normes. Appliquer les mesures disciplinaires.
Bris à répétition sur un équipement.	Oui, si après analyse, on constate qu'il s'agit d'une mauvaise utilisation due à un manque de connaissances ou de savoir-faire. Non, si après analyse, on constate qu'il s'agit du non-respect des normes d'entretien (négligence ou planification de l'entretien à revoir).
Acquisition d'un nouvel équipement sur le bateau de pêche.	Oui, de nouvelles compétences sont à développer.
Manquement lors de la cueillette, la transmission et la prise de données dans le cycle de croissance des espèces aquacoles.	Oui, si après analyse, on constate qu'il s'agit d'un manque de connaissances ou de savoir-faire (processus à suivre).
Employé qui présente un problème d'absentéisme récurrent.	Non, appliquer les mesures disciplinaires (avertissement, note écrite, etc.).
Tâche exécutée sur une chaîne de production par un ensemble d'employés qui ne respectent pas le niveau de qualité attendu.	Oui, si après analyse, on constate qu'il s'agit d'un manque de connaissances ou d'une lacune dans la compréhension des standards attendus et des savoir-faire adéquats. Non, si après analyse, on constate que les standards de qualité attendus communiqués sont réalistes et justifiés. Les méthodes de travail sont-elles clairement définies?



Attention, ne vous attardez pas au symptôme, cherchez plutôt à comprendre les causes réelles du problème.



Outil 2 » Analyse des éléments déclencheurs

1.2 Clarification de la vision de l'entreprise

Tout au long du processus de gestion de la formation, les actions que vous posez doivent refléter la vision et le message prônés par votre entreprise afin que tout le monde travaille de concert. En effet, une bonne communication contribue à créer un climat de travail harmonieux. Les employés vous seront reconnaissants des informations reçues et ces excellentes relations vous permettront d'éviter les conflits ainsi que la résistance aux changements.



Outil 3 » Vision et gestion du développement des compétences


Outil 1 » Grille d'aide à l'analyse des besoins de formation

Besoins reliés aux normes et aux changements				
Origine du besoin	Question	Qui consulter?	Quoi consulter?	Commentaires
Formation de nouveaux employés	- Combien de nouveaux employés pour l'année qui vient (par occupation)? - Prévoit-on des mouvements de main-d'œuvre?	- Responsable des ressources humaines - Supérieur immédiat - Directeur général	- Plan de main-d'œuvre - Départs prévisibles (retraite, préretraite) - Exigence de tâches - Registre de formation	
Recyclage sur les tâches critiques	Quels sont les employés qui devront faire l'objet d'un recyclage périodique?	- Responsable qualité - Supérieur immédiat	- Exigence de tâches - Dossiers formation - Système de gestion de la qualité	Il peut s'agir de tâches critiques reliées à la qualité ou autres.
Réglementation/ législation	- Y a-t-il de nouvelles législations entrant en vigueur? - Y a-t-il des permis ou des certificats à renouveler?	- Responsable sécurité, qualité, environnement, etc. - Supérieur immédiat - Directeur général	- Exigence de tâches - Dossier de formation	
Programmes de gestion existants • Santé-sécurité • Assurance-qualité • Entretien préventif • Résultats d'audits • Etc.	- Existe-t-il des recommandations concernant la formation des employés? - Faut-il préparer des employés à des tâches reliées à la gestion des programmes?	Responsable : • Sécurité • Qualité • Environnement • Entretien • Etc.	- Normes et exigences des programmes - Rapports d'évaluation ou d'audit	Exemples • Cours de gestion d'entretien • Cours et observation de tâches • Formation de formateurs et de moniteurs • Cours corporatifs
Remplaçants	Les remplaçants connaissent-ils toutes les tâches qu'ils sont appelés à effectuer?	Supérieur immédiat		
Méthodes de travail	Les employés connaissent-ils toutes les méthodes de travail et les procédures qu'ils ont à utiliser?	- Superviseur - Technicien		Nécessite généralement une évaluation individuelle.
Changement aux méthodes de travail	A-t-on apporté des modifications aux méthodes de travail?	Supérieur immédiat		
Intervention en situation anormale	Les employés connaissent-ils les interventions à faire en cas de panne (du réseau, de pannes majeures, etc.)?	- Supérieur immédiat - Technicien		
Polyvalence des employés	Désire-t-on enrichir les tâches de certains employés de manière à augmenter leur polyvalence?	- Supérieur immédiat - Directeur général	Plan de main-d'œuvre	

Besoins reliés aux normes et aux changements				
Origine du besoin	Question	Qui consulter?	Quoi consulter?	Commentaires
Changements organisationnels	Prévoit-on des modifications dans l'organisation du travail qui entraîneraient un besoin de formation (nouvelles responsabilités, fusion de tâches, etc.)?	• Responsable des ressources humaines • Supérieur immédiat • Directeur général	• Plan de main-d'œuvre • Objectifs pour l'année suivante	• Approche qualité • Groupes d'amélioration de la qualité
Accroissement des compétences	Désire-t-on investir dans la formation de certains employés pour améliorer leur compétence?	• Responsable des ressources humaines • Supérieur immédiat • Directeur général	• Rapports d'évaluation du personnel • Registre de formation • Historique de formation	Nécessite généralement une évaluation individuelle.
Changements technologiques	Prévoit-on des changements technologiques susceptibles d'entraîner des besoins de formation?	• Supérieur immédiat • Directeur général • Groupe projet	• Plan de développement ou d'amélioration technologique • Plan d'acquisition ou d'amélioration d'équipement	• Ce type de besoins nécessite une analyse plus en profondeur. • Consulter le responsable de la formation pour évaluer les activités de formation requises.

Besoins reliés à des situations problématiques				
Origine du besoin	Question	Qui consulter?	Quoi consulter?	Commentaires
Bris d'équipement	Y a-t-il des bris d'équipements anormaux?	• Responsable de la qualité • Mécanicien • Directeur de production • Responsable de la planification de l'entretien • Supérieur immédiat	• Mesures correctives • Gestion de l'entretien	S'assurer que les pertes sont dues à un manque de formation avant de définir les priorités.
Analyses d'incidents	Y a-t-il dans les mesures correctives suggérées des activités de formation à réaliser?	• Responsable de la qualité • Directeur de production • Supérieur immédiat	Enquête/analyse d'incidents	S'assurer que le manque de formation est bien une des causes du problème.
Pertes de production ou de qualité	Y a-t-il des pertes de production ou de qualité?	• Responsable de la qualité • Directeur de production • Supérieur immédiat	• Mesures correctives • Programme d'assurance-qualité	S'assurer que les pertes sont dues à un manque de formation avant de définir les priorités.
Suivi des mesures correctives	Y a-t-il dans les mesures correctives suggérées des activités de formation à réaliser?	• Responsable de la qualité • Directeur de production • Supérieur immédiat	Suivi des mesures correctives	S'assurer que le manque de formation est bien une des causes du problème.



Outil 2 » Analyse des éléments déclencheurs

1. Contexte général de la situation (ex. : il y aura un départ massif à la retraite de 30 employés dans les prochains mois) :

2. Précisez la situation à améliorer, à corriger ou à prévoir en formulant, le plus précisément possible, les attentes de l'organisation en matière de développement des ressources humaines.

Origine du besoin	Employés visés	Résultats actuels	Résultats attendus	À quelle fréquence le besoin survient-il?	Est-ce un besoin de formation?		Commentaires
					Oui	Non	
Formation de nouveaux employés							
Recyclage sur les tâches critiques							
Réglementation/ législation							
Programmes de gestion existants							
Remplaçants							
Méthodes de travail							
Changement aux méthodes de travail							
Intervention en situation anormale							

Origine du besoin	Employés visés	Résultats actuels	Résultats attendus	À quelle fréquence le besoin survient-il?	Est-ce un besoin de formation?		Commentaires
					Oui	Non	
Polyvalence des employés							
Changements organisationnels							
Accroissement des compétences							
Changements technologiques							
Bris d'équipement							
Analyse d'incidents							
Pertes de production ou de qualité							
Suivi des mesures correctives							



Outil 3 » Vision et gestion du développement des compétences

1. Quelle est la vision de votre entreprise?

2. En quoi cette vision influence-t-elle la gestion du développement des compétences des employés?

3. Répondez aux questions suivantes :

Au cours des trois prochaines années, quels seront les enjeux majeurs de votre entreprise?

Quels seront les impacts de ces enjeux sur la gestion du développement des compétences?

1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

4. Quelles sont les trois grandes priorités que votre entreprise s'est fixées pour les trois prochaines années?

1.

2.

3.

DÉTERMINER ET PRIORISER LES BESOINS DE FORMATION



Une fois les éléments déclencheurs identifiés, le processus se poursuit avec la détermination des besoins de formation ainsi que leur priorisation.

2.1 Détermination des besoins de formation

Un besoin est défini comme la différence entre « ce qui est » et « ce qui devrait être ». Plus précisément, le besoin de formation apparaît lorsqu'il y a un écart entre les connaissances, les attitudes et les habiletés de la situation actuelle et de la situation désirée.

Quelle est la situation actuelle?

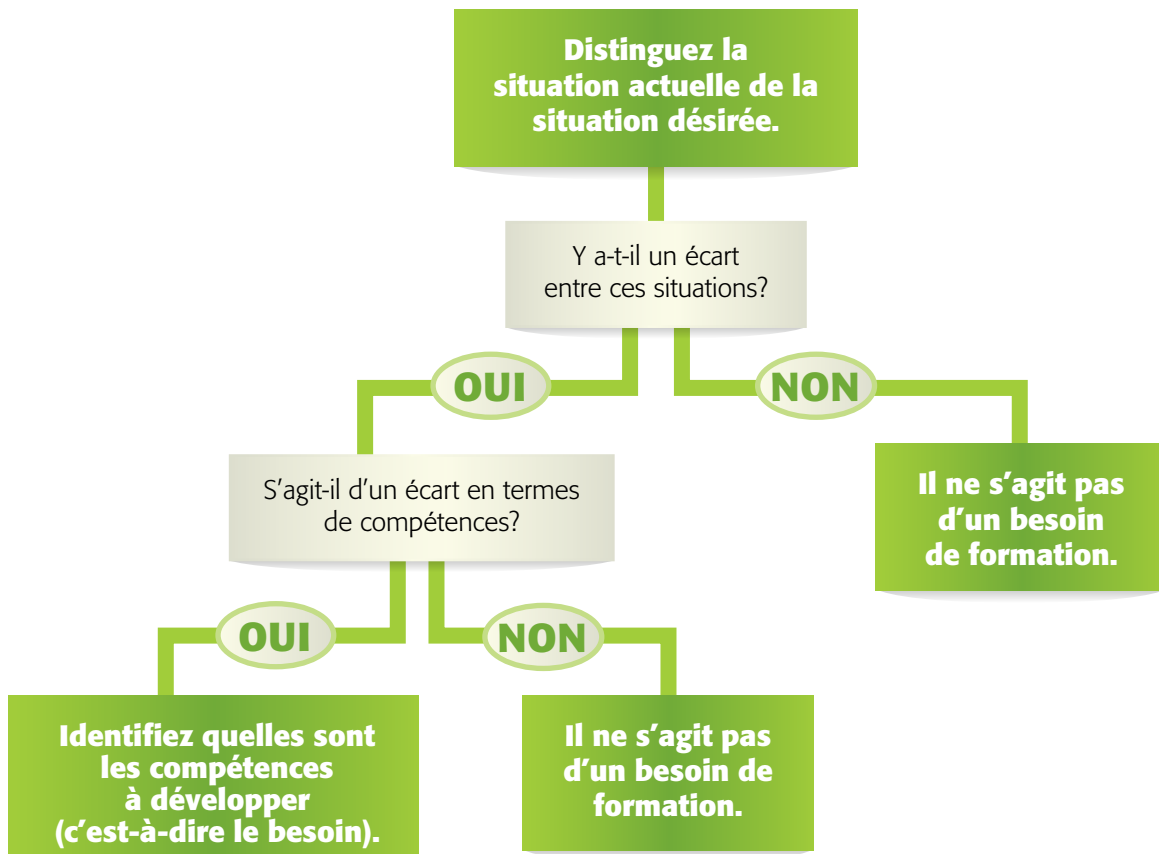
Exemple : Dans quelles tâches l'employé éprouve-t-il des difficultés?

ÉCART

Quelle est la situation désirée?

Exemple : Quelles sont les compétences que devraient posséder l'employé pour effectuer ces tâches?

Voici la démarche détaillée d'identification des besoins de formation qui vous aidera à déterminer si l'élément déclencheur trouvé à la première étape découle bel et bien d'un manque de formation.



Le besoin de formation varie d'une entreprise à l'autre, selon le contexte particulier à chacune. Plusieurs éléments l'influencent, tels que :

- Les normes et les législations concernant la qualité
- La mécanisation des opérations
- L'organisation du travail
- Le mouvement de main-d'œuvre
- L'entretien préventif
- La gestion de la production
- La santé-sécurité
- L'amélioration continue

En plus de bien connaître le contexte, vous devez clarifier plusieurs critères importants afin d'assurer l'identification des besoins réels. Voici quelques questions à vous poser pour faire l'analyse des besoins de formation :

Définir le contexte	1. Quelles sont les causes à l'origine du besoin? 2. Qui consulter pour obtenir plus d'information? 3. Quels documents pourraient être consultés afin d'obtenir plus d'information? 4. Quels sont les enjeux en cause?
Déterminer les caractéristiques des participants	5. Quelles sont les personnes concernées par le besoin de formation (poste, secteur, responsabilités, expérience, attitude, liens hiérarchiques)? 6. Combien sont-elles? 7. Les participants occupent-ils des fonctions de gestion (niveau de gestion, nombre de personnes supervisées)? 8. Les participants expriment-ils des réticences par rapport à la formation? 9. Quelles sont les principales contraintes rencontrées par les participants dans leur travail qui pourraient les empêcher d'appliquer les compétences développées lors de la formation? 10. Quelles sont les formations ayant récemment été offertes aux participants? 11. Comment les participants ont-ils été ou seront-ils informés de la formation?
Déterminer les résultats attendus	12. Quels sont les résultats attendus de cette formation? 13. Quels sont les objectifs que l'on cherche à atteindre?
Choisir une approche de formation	14. Quelle stratégie de formation serait la plus appropriée?
Déterminer les modes d'évaluation des apprentissages et du transfert des apprentissages	15. Quelle stratégie de formation serait la plus appropriée?



Outil 4 » Analyse des besoins de formation

Plusieurs méthodes existent pour déterminer les besoins de formation. Les outils fréquemment utilisés pour effectuer cette tâche sont l'observation en milieu de travail, l'écoute, la rencontre individuelle, le groupe de discussion, l'appréciation de rendement, le questionnaire d'auto-évaluation, le comité de formation et le questionnaire d'évaluation par le supérieur immédiat.



Outil 5 » Exemple d'évaluation en milieu de travail



Parfois, il est nécessaire de combiner plusieurs méthodes pour bien saisir les besoins de formation. Il est important d'analyser ces outils en profondeur afin de vous assurer de choisir celui ou ceux qui correspondront le mieux à vos exigences.



Le Comité sectoriel de main-d'œuvre des pêches maritimes a élaboré les profils de compétences de plusieurs métiers du secteur des pêches et de l'aquaculture commerciales. Ces documents contiennent une description détaillée des tâches que l'employé doit effectuer selon son métier. À partir de ces profils de compétences, vous pourrez établir les critères d'évaluation nécessaires pour l'outil 5. N'hésitez pas à vous les procurer!

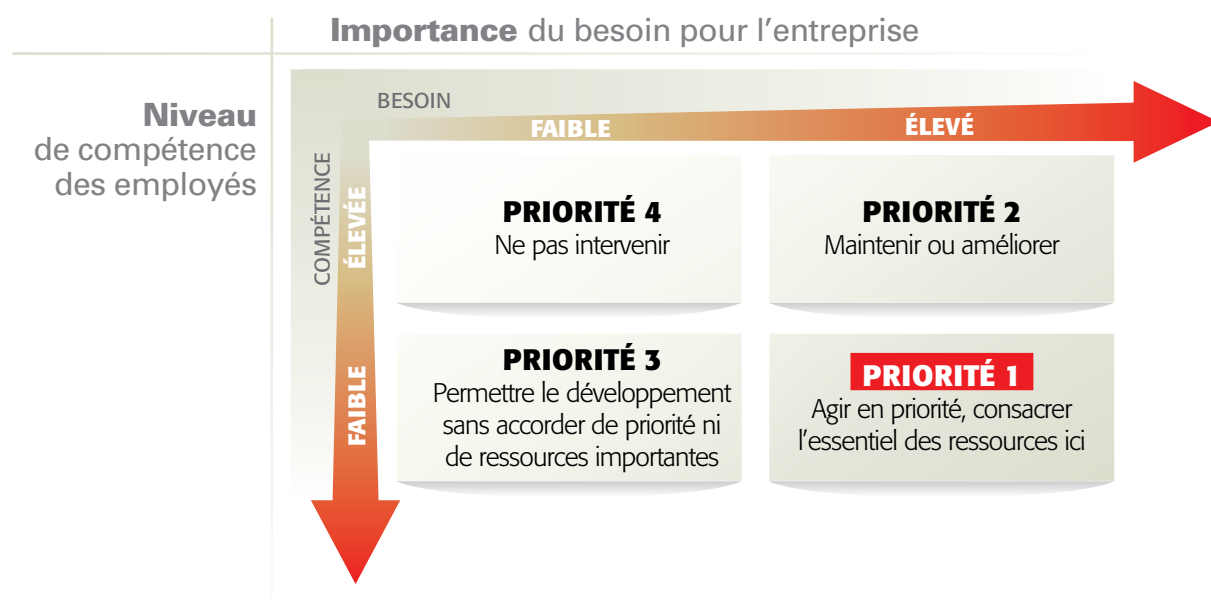
2.2 Priorisation des besoins de formation

La deuxième partie de cette étape est de prioriser les besoins de formation identifiés précédemment car, évidemment, on ne peut répondre à toutes les demandes en même temps. Une bonne planification stratégique permet de départager les activités essentielles qui devront avoir lieu dans les prochains mois pour répondre aux besoins urgents de celles qui pourront se dérouler plus tard.

Deux principaux axes sont utilisés afin de déterminer la priorisation des besoins :

1. L'importance du besoin pour l'entreprise
2. Le niveau de compétence des employés

Plus le niveau d'importance pour l'entreprise est élevé et plus le niveau de compétence des employés est faible, plus la priorité sera urgente.



Pour établir le niveau de priorité de vos besoins de formation, vous devez vous poser les questions suivantes :

1 ● Quels sont les besoins qui paraissent les plus urgents à combler?

2 ● Parmi eux, y en a-t-il qui représentent des préalables pour des gains de productivité?

3 ● Quels sont les besoins qui, une fois satisfaits :

- donneront à l'entreprise un avantage concurrentiel?
- amélioreront la rentabilité à court, moyen ou long terme?
- faciliteront le changement technologique nécessaire?
- rendront plus facile l'adaptation du personnel?
- soutiendront un projet important?
- créeront un climat satisfaisant et productif?
- prépareront le mieux l'avenir de l'entreprise?

Voici quelques exemples qui pourront vous aider à classer vos besoins :

Priorité 1 :

besoin très important pour l'entreprise et le niveau de compétence des employés est faible. Agir en priorité, consacrer l'essentiel des ressources ici.

Exemple : à l'usine XYZ, pour le métier de mécanicien, seulement 1 employé sur 3 est capable d'entretenir et de réparer la chaîne de production.

Priorité 2 :

besoin très important pour l'entreprise et le niveau de compétence des employés est élevé. Maintenir ou améliorer.

Exemple : sur le bateau de pêche XYZ, pour le métier d'aide-pêcheur, les employés devront accroître leurs compétences dans l'entreposage des prises selon les normes de qualité en vigueur et la traçabilité.

Priorité 3 :

besoin peu important pour l'entreprise et le niveau de compétence des employés est faible. Permettre le développement sans accorder de priorité ni de ressources importantes.

Exemple : dans l'entreprise maricole XYZ, certains ouvriers désireraient profiter d'une formation en comptabilité.

Priorité 4 :

besoin peu important pour l'entreprise et le niveau de compétence des employés est élevé. Ne pas intervenir.

Exemple : dans l'entreprise piscicole XYZ, le technicien aquacole, qui est très compétent pour recueillir les données sur la production de poissons, désirerait recevoir une formation sur la prochaine version du logiciel qu'il utilise pour traiter ses données. Cette formation sera disponible dans deux ans.



Encore une fois, il est crucial de s'assurer que les besoins de formation sont réels et que la solution va permettre de pallier l'écart entre la situation actuelle et celle désirée.



Outil 6 » Établissement des priorités de formation



Outil 4 » Analyse des besoins de formation

*À remplir par le supérieur
immédiat pour chaque employé*

Nom : _____ Prénom : _____

Poste de travail : _____ Service : _____

Date : _____

Quels sont les objectifs stratégiques de l'entreprise ou les raisons motivant le plan de formation ?

Quelles sont les compétences nécessaires pour bien réussir le travail?

Quelles sont les principales difficultés rencontrées dans le travail?

Dans l'ensemble des responsabilités, quelles sont celles avec lesquelles l'employé est le plus à l'aise?

Quelles sont les responsabilités à l'égard desquelles l'employé ne fournit pas un rendement suffisant? Pourquoi?

Quels sont les résultats attendus que l'employé ne réussit pas à obtenir?

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

Quels seraient, à votre avis, les principaux besoins en formation pour cet employé?

Quelles sont les formations déjà reçues et l'expérience de l'employé?

Existe-t-il des besoins spécifiques de formation pour l'ensemble des membres de ce poste?

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



Outil 5 » Exemple d'évaluation en milieu de travail

Nom de la personne observée : _____

Poste occupé : _____

Date : _____

Critères d'évaluation	Résultat	Commentaires
1. Peser ou compter les produits		
2. Parer, laver ou égoutter la chair		
3. Entreposer le produit frais ou congelé		
4.		
5.		
6.		

Légende :

1 » Très insatisfaisant

2 » Insatisfaisant

3 » Satisfaisant

4 » Très satisfaisant

N.B. : Les critères d'évaluation sont définis selon les tâches de travail de l'employé. Le CSMOPM a élaboré les profils de compétence pour plusieurs métiers du secteur des pêches et de l'aquaculture commerciales. N'hésitez pas à communiquer avec nous pour vous les procurer.

PLANIFIER

LA FORMATION



La planification de la formation doit seulement débuter au moment où la deuxième étape est terminée, c'est-à-dire lorsque les besoins de formation sont bien déterminés et priorités.

3.1 Planification de la formation

La troisième étape consiste à planifier, c'est-à-dire à prévoir l'avenir.

Vous devez répondre aux questions suivantes :

- Quoi faire (activités, objectifs, pour qui)?
- Avec quoi le faire (ressources nécessaires)?
- Qui le fera (responsable)?
- Quand le fera-t-on (échéancier)?
- Combien cela coûtera-t-il (budget)?

L'étape de planification peut s'avérer plus ou moins longue et complexe selon la taille de l'entreprise. Dans tous les cas, cette étape demeure une phase importante pour assurer le succès de la formation et l'atteinte de vos objectifs.

Deux outils peuvent grandement faciliter la planification, soit :

- Le plan global de formation
- Le plan spécifique de formation



Il faut garder à l'esprit que les besoins peuvent évoluer avec le temps. Plus le délai entre la détermination des besoins et la mise en place de la formation est grand, plus les informations et les besoins risquent d'avoir changé.

3.2 Plan global de formation

Le plan global de formation est l'outil à partir duquel sont construites toutes les activités annuelles de formation. De ce fait, ce plan permet d'assurer la bonne gestion du développement des compétences de la main-d'œuvre. Plus précisément, il est défini comme l'aide-mémoire de la formation.



Outil 7 » Plan global de formation



Nous vous suggérons de diffuser le plan global de formation dans toute l'entreprise afin d'informer l'ensemble du personnel des activités futures. À cet effet, l'implication des employés favorisera certainement leur motivation et leur engagement.

3.3 Plan spécifique de formation

Le plan spécifique est primordial dans le processus de gestion de la formation. Il est très important de le rédiger et il n'est en aucun cas un substitut du plan global.

Ce plan sert de point de départ à la conception de la formation. Il contient toute l'information détaillée à son sujet et est l'occasion de clarifier les éléments à considérer. L'activité ainsi préparée, les objectifs deviennent plus facilement atteignables.



Outil 8 » Guide pour préparer un plan spécifique de formation



Outil 9 » Plan spécifique de formation

Outil 7 » Plan global de formation

Année : _____

Orientations stratégiques de l'entreprise : _____

Budget alloué à la formation : _____

Besoin de formation	Employés touchés	Degré de priorité	Orientation stratégique touchée	Stratégie de développement*			Coût (\$/heure)	Échéancier
				Moyen de formation	Durée	Ressource interne/externe		

Commentaires : _____

Activités	Trimestre 1			Trimestre 2			Trimestre 3			Trimestre 4		
	Janv.	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.

*Vous complétez la stratégie de développement seulement lors de l'organisation de la formation (étape 4).



Outil 8 » Guide pour préparer un plan spécifique de formation

Problématique	• Quelles raisons ont motivé la mise sur pied d'une formation? • Quels sont les écarts de performance observés? • Quels avantages la formation apportera-t-elle à la production ou au fonctionnement de l'organisation?
Objectifs	• Quels sont les objectifs de 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	• Quels employés sont concernés par la formation? • Qui est le client ou quel est le système client? • Que doit-on savoir à propos du système client?
Durée et lieu	• Quelle est la durée de la formation? • Comment est-elle répartie (formation en un bloc ou en plusieurs modules échelonnés dans le temps)? • Où est-il préférable de donner la formation?
Formateur(s)	• Qui donnera la formation? • Qui offrira du support pour le transfert des apprentissages?
Contenu	• Quels sont les sujets à couvrir 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	• 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	• Quel matériel pédagogique sera fourni aux formateurs? • Quels outils ou équipements particuliers seraient utiles à la mise en pratique des enseignements?
Mode d'évaluation	• De quelle façon l'apprentissage des employés sera-t-il évalué (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?



Outil 9 » Plan spécifique de formation

Titre de la formation : _____

Nombre de participants : _____ Durée : _____

Emploi visé : _____

Formateur(s) impliqué(s) : _____

Lieu : _____ Date : _____

Indicateurs sur la nature de l'activité de formation

Problématique

Objectif(s) général(aux) de l'activité de formation

Contenu

Moyens d'apprentissage :

- | | |
|--|--|
| ☐ Formation en salle | ☐ Entraînement à la tâche |
| ☐ Coaching | ☐ Stage |
| ☐ Séminaire, colloque | ☐ Logiciel interactif (didacticiel) |
| ☐ Compagnonnage | ☐ Autre, spécifiez : _____ |

Matériel requis :

- | | |
|---|--|
| ☐ Manuel du participant | ☐ Manuel du formateur |
| ☐ Manuel technique | ☐ Chevalet/tableau |
| ☐ Projecteur, acétates, canon | ☐ Équipement technique |
| ☐ Vidéocassette, DVD, téléviseur | ☐ Ordinateur, logiciel, didacticiel |
| ☐ Simulateur | ☐ Procédure de travail |
| ☐ Législation, politiques d'entreprise | ☐ Autre, spécifiez : _____ |

Mode d'évaluation de la formation :

- | | |
|---|---|
| ☐ Questionnaire d'évaluation | ☐ Grille d'évaluation |
| ☐ Observation de la mise en pratique | ☐ Autre, spécifiez : _____ |

Coûts : _____

Préparé par : _____

ORGANISER ET **DIFFUSER** LA FORMATION





Une fois la planification des activités terminée, le temps est venu de les organiser pour ensuite les diffuser au personnel ciblé.

4.1 Organisation de la formation

L'organisation de la formation se traduit par l'agencement des ressources humaines, matérielles et financières nécessaires et disponibles à l'atteinte des objectifs préalablement établis.

La conception d'une formation consiste, à partir du plan spécifique de formation, à préparer de façon méthodique l'activité. Pour en garantir le succès, il est essentiel qu'un formateur dynamique et compétent emploie une stratégie d'enseignement appropriée.

C'est à cette étape-ci du processus que vous devez déterminer la stratégie de développement qui complètera votre plan global de formation. Elle comprend trois choses, soit :

- Le moyen de formation : de quelle façon la formation sera-t-elle dispensée?
- La ressource : le formateur proviendra-t-il de l'interne ou de l'externe?
- La durée : combien de temps durera la formation?

4.1.1 Moyens de formation

Cinq moyens de développement des compétences sont généralement utilisés dans les organisations. Chacun est à prescrire dans un contexte d'utilisation qui varie selon les besoins et les contraintes de l'entreprise. Les voici donc :

	Description	Savoirs visés	Type de relation/rétroaction	Contexte d'utilisation
1 Formation en salle	Diffusion de connaissances et d'habiletés par un formateur à un groupe d'apprenants à l'aide de médias pédagogiques divers.	Axée d'abord sur le savoir et sur le savoir-faire. Peut aussi être axée sur le savoir-être.	- Relation ponctuelle et à court terme - Se termine à la fin de la session de formation - Rétroaction générale (en groupe), spécifique (à chacun des apprenants) ou par les pairs selon les méthodes pédagogiques utilisées	- Plusieurs personnes ayant le même besoin de formation (3 et +) - Les personnes à former sont faciles à réunir sur un même site de formation - Méthode encadrée et structurée, uniforme à tous les apprenants - Locaux et formateurs disponibles <i>Il est facile de combiner cette méthode à d'autres.</i>
2 Compagnonnage	Accompagnement en milieu de travail d'un apprenti par une personne expérimentée sur une ou des tâche(s) de façon à rendre l'apprenti autonome et compétent.	Axé sur le savoir-faire de l'individu.	- Relation ponctuelle à court ou moyen terme - Rétroaction immédiate et axée sur l'application pratique des apprentissages	- Besoins de formation individuels spécifiques (sur mesure pour chaque personne) - Diffusion à une seule personne à la fois - Facilite le transfert des apprentissages par la mise en pratique immédiate dans le milieu de travail - Favorise l'intégration rapide d'une personne à son milieu et à son équipe de travail <i>Des connaissances théoriques peuvent être développées au préalable par une autre méthode.</i>
3 Coaching technique	Accompagnement ponctuel sur demande ou sur un thème de formation spécifique	Axé surtout sur le savoir-faire et certains savoirs.	- Relation ponctuelle à court ou moyen terme - Rétroaction immédiate et axée sur l'application pratique des apprentissages	- Besoins de formation individuels spécifiques (sur mesure pour chaque personne) - Diffusion à une seule personne à la fois - Apporte un soutien au transfert des apprentissages <i>Peut être utilisée en complément d'une activité de formation préalable.</i>
4 Autoformation	Activité de développement réalisée de façon autonome par un apprenant sur support électronique ou papier.	Axée sur le savoir et certains savoir-faire.	Rétroaction par le biais d'un solutionnaire <i>Il est recommandé qu'un formateur assure un suivi.</i>	- Disponibilité limitée du formateur - Difficulté à libérer les apprenants - Appropriation de documentation de référence ou démonstration d'une application informatique - Favorise l'autonomie et respecte le rythme de l'apprenant

	Description	Savoirs visés	Type de relation/rétroaction	Contexte d'utilisation
5 Formation en ligne (e-learning) A) Mode synchrone (classe virtuelle)	Activité menée en temps réel sur Internet ou un réseau et permettant de réunir simultanément des participants et un formateur.	Axée sur les savoirs et certains savoir-faire.	• Relation ponctuelle et à court terme • Rétroaction diversifiée : facilitateur, forum de discussion, etc. <i>Il est recommandé d'assurer une assistance technologique pendant la formation et pédagogique après la formation.</i>	• Difficulté à libérer les apprenants (contraintes opérationnelles ou géographiques) • Technologies disponibles supportant la formation à distance • Aisance des apprenants avec la technologie • Plusieurs personnes ayant le même besoin de formation (3 et +) • Méthode encadrée et structurée, uniforme à tous les apprenants
B) Mode asynchrone (autoformation)	Utilisation des technologies de l'information pour générer des apprentissages de façon autonome.	Axée sur les savoirs et certains savoir-faire.	• Rétroaction limitée (ex. : corrigé interactif) • L'apprenant a accès à un ou des outils de formation (vidéos, enregistrements audios, textes, logiciels d'apprentissage virtuel) • Le suivi avec le formateur se fait habituellement par voie indirecte (ex. : par courriel)	• Un grand nombre d'apprenants à former • Difficulté à libérer les apprenants (contraintes opérationnelles ou géographiques) • Contenu de formation relativement stable • Méthode encadrée et structurée, uniforme à tous les apprenants • Favorise l'autonomie et respecte le rythme de l'apprenant • Aisance des apprenants avec la technologie <i>L'évaluation des apprentissages de ce moyen de formation peut représenter un défi.</i>



D'une formation à une autre, nous vous suggérons de varier les techniques d'enseignement afin qu'elles correspondent à tous les types de personnalités et que l'intérêt des employés soit stimulé.

4.1.2 Ressources humaines et matérielles

Selon le moyen sélectionné, les besoins en ressources matérielles et humaines différeront et pourront également orienter le choix de la méthode selon la disponibilité de ces ressources.

	Ressources matérielles	Ressources humaines
Formation en salle	\$\$ Matériel de formation structuré pour le formateur et les participants \$ Environnement de formation approprié au nombre de participants	Formateur/animateur disponible pendant toute la durée de l'apprentissage
Compagnonnage	\$ Documents de formation pour soutenir le compagnon dans le suivi des apprentissages (plan de compagnonnage, grille d'observation, procédures de travail) Aucun environnement de formation	Compagnon ou formateur pratique disponible pendant toute la durée de l'apprentissage
Coaching technique	\$ Peu de documents de formation (plan de coaching, documentation de référence)	Formateur/coach disponible de façon ponctuelle, de façon régulière ou au besoin
Autoformation	\$ Documents structurés pour soutenir le participant dans ses apprentissages (documentation de référence, cahier d'autoformation, solutionnaire)	Formateur/coach surtout pour le suivi
Formation en ligne (classe virtuelle)	\$ Outil de communication technologique \$\$ Matériel de formation structuré pour le formateur et les participants	• Formateur virtuel • Assistant technologique/régisseur
Formation en ligne Autoformation	\$\$\$ Plate-forme technologique \$\$\$ Documents électroniques médiatisés pour le participant et pour le formateur	

Légende

- \$\$\$ Investissement en ressources très important
- \$\$ Investissement en ressources important
- \$ Investissement en ressources moyen
- \$ Investissement en ressources faible



4.1.3 Choix du formateur

Un autre choix très important à faire à l'étape de l'organisation est la sélection de la ressource responsable de diffuser la formation. Sera-t-elle embauchée à l'interne ou ferez-vous affaire avec une firme externe? Voici quelques pistes qui pourront vous aider à orienter votre choix.

Formateur interne

Trois principaux éléments doivent être pris en compte lors de la sélection d'un formateur interne :

- 1. Exigences reliées au travail :** Il est primordial qu'on reconnaisse chez le futur formateur une expertise dans le contenu et une conduite exemplaire à tous les points de vue.
- 2. Capacités d'ordre personnel :** Le futur formateur doit disposer d'un certain nombre de capacités de base essentielles à la réalisation de ses différentes tâches.
- 3. Intérêt pour la formation et connaissances connexes :** On doit reconnaître chez le futur formateur un intérêt marqué pour la formation.

Les outils suivants vous aideront à déterminer si vous possédez les ressources humaines internes nécessaires pour donner la formation et si oui, à en faire la sélection.



Outil 10 » Critères de sélection d'un formateur interne



Outil 11 » Grille de sélection d'un formateur interne

Formateur externe

Plusieurs aspects doivent être considérés lors de la sélection d'un formateur externe. À la suite du lancement de votre appel d'offres, voici les questions que vous devez vous poser lors de la réception des offres de service :

- Est-ce que la nature du besoin a bien été comprise?
- Est-ce que l'approche de formation proposée est en lien avec le besoin exprimé?
- Est-ce que le contenu de la formation répond au besoin exprimé?
- Quel est le coût de la proposition?
- Est-ce que la ressource proposée possède une expérience pertinente en termes de formation (animation, préparation, etc.)?
- Est-ce que la ressource proposée possède une expérience pertinente en termes de connaissance du contenu?
- Est-ce que le matériel proposé (s'il y a lieu) est pertinent pour les participants?

Ensuite, vous devrez analyser ces offres de service une par une afin de choisir celle qui correspond le mieux à vos attentes.



Outil 12 » Grille d'analyse d'offres de service



Il est très important, lorsque l'étape de l'organisation est terminée, de compléter la section stratégie de développement dans votre plan de formation global (outil 7).

4.1.4 Évaluation des compétences avant la formation

Finalement, la dernière chose à faire à l'étape de l'organisation est de distribuer un questionnaire aux employés avant qu'ils suivent la formation. Cette évaluation vous permettra de noter leurs compétences actuelles.

Pour créer ce document, vous pouvez vous baser sur les critères d'évaluation que vous avez déjà définis à l'outil 5, lors de la détermination des besoins de formation. Il est très important que les questions portent sur les compétences à développer qui sont ciblées par la formation et que le même questionnaire soit complété par les employés avant et après l'activité.



Outil 13 » Questionnaire d'évaluation des compétences

4.2 Diffusion de la formation

La diffusion des activités s'effectue lorsque l'étape de la organisation est terminée. Mais attention : ce n'est pas parce que la formation est bien préparée que vous devez sous-estimer la suite.

Cette étape englobe toutes les composantes de la formation, soit l'endroit, la ressource, le lieu, l'heure, la méthode, etc. Si un seul de ces éléments mentionnés précédemment n'est pas optimal, la qualité de la formation pourrait être compromise.

Par exemple, il ne serait pas avisé de donner une formation de jour à un employé qui a travaillé de nuit la veille ou une autoformation en ligne à un employé qui n'a aucune base en informatique.



Si possible, il est suggéré de former un groupe pilote avant que l'information soit diffusée à l'ensemble des employés. Ce groupe vous donnera ainsi l'occasion d'évaluer l'efficacité de votre formation et de faire des ajustements si cela s'avère nécessaire.

4.3 Reconnaissance des acquis des travailleurs

Reconnaître les acquis des travailleurs qui ont suivi la formation est une excellente façon de les valoriser et, par le fait même, d'apprécier les efforts qu'ils ont fournis tout au long de l'activité. Cette reconnaissance s'effectue avec la collaboration du formateur, du superviseur et du responsable de la formation. Par exemple, une attestation peut être remise aux employés lorsqu'une formation est complétée avec brio.



Outil 14 » Exemple d'attestation de formation



Outil 10 » Critères de sélection d'un formateur interne

Exigences liées au travail

Ces critères sont généralement vérifiés en questionnant le supérieur de l'employé.

Critères	Points à vérifier
Connaissance du milieu de travail	- L'employé est un expert dans sa fonction. - L'employé a une bonne connaissance de son milieu de travail (processus, équipements, etc.).
Rythme et qualité du travail	L'employé travaille à un rythme et avec une qualité exemplaires (au moins au-dessus de la moyenne).
Expérience et ancienneté	L'employé a acquis un certain nombre d'années d'expérience.
Polyvalence	L'employé peut accomplir différentes tâches.
Initiative et responsabilité	L'employé prend régulièrement des initiatives à divers niveaux (production, approche client, outils de travail, etc.) tout en reconnaissant ses responsabilités.
Reconnaissance et acceptation	L'employé est une personne reconnue et acceptée par ses collègues de travail sur le plan professionnel et personnel. Il possède une bonne crédibilité dans son milieu.

Intérêt pour la formation et connaissances connexes

Ces critères sont généralement vérifiés en questionnant l'employé par le biais d'une entrevue.

Critères	Points à vérifier
Connaissances en formation	L'employé possède déjà des connaissances de base liées à la formation ou à des domaines connexes (communication, animation, etc.).
Expérience de formation	L'employé a vécu des expériences liées à la formation (internes ou externes) ou à des domaines connexes (communication, animation, etc.).
Intérêt pour la formation	L'employé a déjà manifesté de l'intérêt pour cette fonction : - Il a déjà sollicité un tel poste. - Il a déjà fait connaître sa perception du rôle du formateur. - Il a déjà émis une opinion sur la formation.

Capacités d'ordre personnel

Critères	Points à vérifier
Expression orale	L'employé est capable de s'exprimer oralement de façon claire, avec conviction et confiance.
Expression écrite	L'employé est capable d'exprimer une idée par écrit de façon structurée et en respectant les règles de la langue française.
Communication interpersonnelle	Dans sa relation avec les autres, l'employé manifeste un comportement de « relation d'aide ».



Outil 11 » Grille de sélection d'un formateur interne

Nom du candidat : _____

Date : _____

ÉVALUATION

1 = insuffisant **2** = répond aux exigences **3** = surpasse les exigences

	Cote	Commentaires
Exigences liées au travail		
Expert dans sa fonction		
Connaît le milieu et les processus de travail		
Travaille à un rythme et avec une qualité exemplaires		
Possède un nombre d'années d'expérience suffisant		
Peut accomplir différentes tâches		
Prend régulièrement des initiatives tout en reconnaissant ses responsabilités		
Est une personne reconnue et acceptée et possède une bonne crédibilité		
Intérêt pour la formation		
A déjà manifesté de l'intérêt pour cette fonction		
Atout : possède de l'expérience en formation (entraîneur d'une équipe sportive, jumelage avec nouvel employé, enseignement, formation de formateur ou en pédagogie, etc.)		
Capacités d'ordre personnel		
S'exprime de façon claire et avec confiance		
Fait preuve de patience et d'écoute		


Outil 12 » Grille d'analyse d'offres de service

Titre de la formation : _____

Choisissez quelques critères pertinents pour votre projet de formation parmi ceux qui sont présentés ici ou ceux que vous aurez définis, puis accordez un certain nombre de points à chacune des offres, en fonction de leur importance, en vous assurant que la somme de ces points soit de 100. Évaluez les offres de service présentées en fonction de ces critères et accordez un résultat pour chaque critère. Faites le total.

Critères retenus	Nombre de points accordés	Offre du formateur n° 1	Offre du formateur n° 2	Offre du formateur n° 3	Offre du formateur n° 4
1. Compréhension de la demande					
2. Résultats annoncés					
3. Méthodologie proposée					
4. Cohérence entre la demande, les résultats annoncés, etc.					
5. Type d'encadrement offert (avant, pendant, après la formation)					
6. Déroulement de l'intervention					
7. Expérience comme formateur					
8. Expertise dans le domaine					
9. Adéquation entre l'approche proposée et la culture de l'entreprise					
10. Mode d'évaluation proposé					
11. Disponibilité des formateurs					
12. Coûts					
13. Autre					
Total	100				

Commentaires :

N.B. : Les critères retenus doivent être cohérents avec les demandes exprimées dans l'appel d'offres.


Outil 13 » Questionnaire d'évaluation des compétences

Nom : _____

Poste occupé : _____ Date : _____

Titre de la formation : _____

Critères d'évaluation	Maîtrisé		Commentaires
	Oui	Non	
1. Je suis capable d'entretenir la machine X.			
2.			
3.			
4.			
5.			

Attestation de formation

La présente confirme que

Nom du participant

A participé avec succès au programme de formation

Titre de la formation

Offert par la firme

Nom de la firme

Le _____ pour un total de _____

Date de la formation

Nombre d'heures

Signature du responsable de la formation



ÉVALUER

**LES IMPACTS DE
LA FORMATION**



L'évaluation des résultats est une étape nécessaire, mais souvent négligée, qui se déroule une fois l'activité de formation accomplie. Tellement d'efforts ont été consacrés à ce projet qu'il serait malheureux de ne pas faire de retour sur les activités. Une rétrospection permet de détecter les points forts et ceux à améliorer pour faciliter les futurs processus de formation.

Cette dernière étape s'évalue en cinq points : le niveau de satisfaction, les apprentissages, le transfert des apprentissages, les résultats pour l'organisation ainsi que le retour sur l'investissement.

5.1 Évaluation de la satisfaction

Cette évaluation compte deux volets. Le premier consiste à mesurer le niveau de satisfaction des participants relativement à la formation reçue par l'entremise d'un questionnaire. Vous devrez simplement sonder les gens qui ont assisté à la formation en notant leur niveau de satisfaction. Bien que cette évaluation soit très facile à effectuer, elle en dit long sur l'appréciation de l'activité.

La deuxième partie consiste à évaluer le formateur. Vous devrez remplir un questionnaire qui vous aidera à faire le point sur ce qui s'est bien déroulé et ce qui devra être amélioré.



Outil 15 » Évaluation de la satisfaction



Outil 16 » Évaluation du formateur

5.2 Évaluation des apprentissages

Cette évaluation consiste à mesurer le niveau d'atteinte des objectifs d'apprentissages par l'analyse des résultats du test distribué avant et après la formation.

Pour noter les nouvelles connaissances acquises, vous devrez simplement retranscrire les critères d'évaluation que vous avez utilisés dans l'outil 13, présenté à l'étape 4.1.4. Lorsque le test aura été complété par les employés, il suffira de comparer les réponses données avant et après la formation et de constater les apprentissages qui ont été effectués.



Outil 17 » Évaluation des apprentissages

5.3 Évaluation du transfert des apprentissages

Cette évaluation consiste à mesurer le transfert des apprentissages en milieu de travail par l'observation des comportements.

Dès la formation terminée, les employés doivent appliquer leurs nouvelles connaissances afin d'éviter qu'elles soient oubliées. Durant les semaines suivantes, vous devrez soutenir les employés nouvellement formés et veiller au transfert des apprentissages pour assurer le bon déroulement du travail. Cette étape permet de vérifier si les apprentissages réalisés par les participants sont intégrés correctement dans leur emploi.

Par ailleurs, certains moyens facilitants et des obstacles peuvent affecter le transfert des apprentissages :

Moyens facilitants :

- Encourager et favoriser les occasions d'appliquer les apprentissages
- Effectuer des retours sur la formation
- Fournir la documentation de référence
- Permettre aux apprenants de se référer à une personne expérimentée

Obstacles :

- Absence de soutien du supérieur immédiat ou de la direction
- Manque d'occasions pour utiliser les nouveaux apprentissages
- Absence de retour sur la formation par le supérieur immédiat ou la direction



Outil 18 » Évaluation du transfert des apprentissages

5.4 Évaluation des résultats pour l'organisation

Cette évaluation consiste à mesurer l'impact des apprentissages sur l'organisation par l'évaluation des résultats avant et après la formation.

Les activités de formation en entreprise vous demandent de grands investissements en termes de ressource, d'énergie, de temps et d'argent. À cet effet, il est très important que vous analysiez les impacts sur la performance globale de l'entreprise. Vous devrez alors vérifier si les buts fixés au départ ont été atteints. Pour obtenir ces informations, vous n'avez qu'à comparer les objectifs d'apprentissage aux résultats obtenus.

Voici un exemple :

Indicateurs de mesure	Avant la formation (%, \$, etc.)	Après la formation (%, \$, etc.)	Résultats
1. Pourcentage des pertes sur l'équipement x par mois	9 %	5 %	4 % de pertes en moins, représentant une économie de x \$ par mois.
2. Nombre d'arrêts de la chaîne de production par mois	8	3	5 arrêts de moins, représentant un gain de x heures de travail par mois



Outil 19 » Évaluation des résultats pour l'organisation

5.5 Évaluation du retour sur l'investissement

Cette évaluation consiste à mesurer les coûts par rapport aux bénéfices.

Coût : Toute dépense d'argent ou de temps reliée à la diffusion de la formation (ex. : location de la salle, formateur, remplacement des employés en formation, etc.)

Bénéfice : Gain sur la performance globale de l'entreprise (ex. : meilleur rendement des employés, diminution des erreurs, amélioration de la production, etc.)

Finalement, vous devez évaluer si la formation a résolu les problèmes identifiés au départ et amélioré les compétences de la main-d'œuvre. Vous devrez observer les employés sur leur lieu de travail et vous déplacer sur le terrain pour émettre un bilan final. Cette évaluation résumera globalement les quatre volets, soit le niveau de satisfaction, les apprentissages, le transfert des apprentissages et les résultats pour l'organisation. Le bilan vous permettra d'analyser globalement votre processus de formation.



Outil 20 » Évaluation du retour sur l'investissement



Outil 15 » Évaluation de la satisfaction

Titre de la formation : _____

Date : _____ Heure : _____ No de groupe : _____

Nom du formateur : _____

Les objectifs de la session ont-ils été atteints?

a) _____ oui [] non []

b) _____ oui [] non []

Nous aimerions grandement obtenir votre niveau d'appréciation de cette session de formation. Notre seul objectif : nous améliorer continuellement. Cochez le chiffre correspondant à votre opinion.



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

Y a-t-il des améliorations à apporter en ce qui concerne les documents, le formateur ou la formation en général?

Autres commentaires



Outil 16 » Évaluation du formateur

Critères d'évaluation	Niveau de satisfaction		Commentaires
	0 = Insatisfaisant	1 = À améliorer	
1. Est-ce que le contenu livré respecte le contenu attendu?			
2. Est-ce que les participants sont satisfaits de la formation reçue?			
3. Est-ce que les évaluations de l'apprentissage montrent une évolution?			
4. Est-ce qu'une amélioration est visible dans le travail quotidien des participants?			
5. Est-ce que les termes de l'entente (coûts, échéanciers, etc.) ont été respectés?			
TOTAL	/ 10		



Outil 17 » Évaluation des apprentissages

Nom : _____

Poste occupé : _____ Date : _____

Titre de la formation : _____

Critères d'évaluation	Maîtrisé AVANT la formation		Maîtrisé APRÈS la formation		Commentaires
	Oui	Non	Oui	Non	
1. Entretenir la machine X.					
2.					
3.					
4.					
5.					

N.B. : La colonne « maîtrisé avant la formation » fait référence aux réponses obtenues dans l'outil 13 » Questionnaire d'évaluation des compétences.



Outil 18 » Évaluation du transfert des apprentissages

Titre de la formation : _____

Nom : _____ Prénom : _____

Fonction : _____ Date : _____

Compétences	Avant la formation		Après la formation	
	Maitrisé	À améliorer	Maitrisé	À améliorer
Connaissances générales				
1. Connaître l'utilité des parties et des pièces de l'équipement				
2. Connaître le fonctionnement de l'équipement				
• Mise en marche et arrêt				
• Fonction 1				
• Fonction 2				
Compétences				
3. Capacité à utiliser l'équipement				
• Mise en marche et arrêt				
• Fonction 1				
• Fonction 2				
4. Capacité à nettoyer l'équipement				
Savoir-être				
5.				
6.				

Commentaires et recommandations

**Outil 19 » Évaluation des résultats pour l'organisation**

Indicateurs de mesure	AVANT la formation (%, \$, etc.)	APRÈS la formation (%, \$, etc.)	Résultats
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			



Outil 20 » Évaluation du retour sur l'investissement

Titre de la formation : _____

Objectif(s) : _____

Date : _____

Coûts	
Bénéfices	
Avantages	
Inconvénients	
À améliorer	
Commentaires	

CONCLUSION

Finalement, la gestion de la formation est un processus structuré qui doit être bien planifié. Si vous prenez le temps nécessaire pour établir un plan de formation complet, cet investissement sera bénéfique tant pour la performance globale de votre entreprise que pour le développement des compétences de vos employés.



SOURCES ET DOCUMENTS CONSULTÉS

- Comité sectoriel de main-d'œuvre des communications graphiques. *Guide de gestion de la formation en entreprise*, 76 p.
- Comité sectoriel de main-d'œuvre des pêches maritimes. *Formation sur l'analyse et gestion de besoins de formation dans une vision stratégique*, Alia conseil, novembre 2012.
- Comité sectoriel de main-d'œuvre des pêches maritimes. *Guide pour l'élaboration d'un processus de formation*, 2001, 21 p.
- Comité sectoriel de main-d'œuvre des pêches maritimes. *Guide pratique de gestion des ressources humaines pour PME*, 2011, 239 p.
- Comité sectoriel de main-d'œuvre du caoutchouc. *Guide de gestion des ressources humaines*, 360 p.
- Investissement compétences. *La formation, c'est essentiel* [En ligne] adresse URL : <http://www.i-competences.gouv.qc.ca/employeurs/la-formation-cest-essentiel/> (page consultée le 15 août).



COMITÉ SECTORIEL DE MAIN-D'ŒUVRE
DES PÊCHES MARITIMES

185, rue de la Reine, Gaspé (Québec) G4X 1T7
Tél. : 418.368.3774 ou 1 888.833.3774
Courriel : comite@pechesmaritimes.org
www.pechesmaritimes.org