

FICHES SYNTHÈSES

RECUEIL

ingénierie de la formation développement des compétences capacité d'adaptation formation en milieu de travail capacité d'action groupe d'apprenants apprentissage expérientiel lea- dership **transfert des connaissances** **plan de formation** **ingénierie de la formation** techniques d'animation **rôles du formateur** expé- rimentation capacité d'adaptation développe- ment des compétences **questionner** mesurer les apprentissages **expo- ser** rendement de la formation la satis- faction et les ac- quis **ingé-**

Planifier et gérer la formation

Fiches synthèses pour assurer le suivi d'une activité de formation

Trucs et outils pour favoriser l'apprentissage

Trucs et outils pour favoriser l'apprentissage

Planifier et gérer la formation

Ce recueil de fiches synthèse a été produit dans le cadre d'une collaboration entre l'Institut de coopération pour l'éducation des adultes (ICÉA) et la Fédération des chambres de commerce du Québec (FCCQ), grâce au soutien financier de la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT).

Il a été utilisé à l'occasion d'une tournée de formation effectuée auprès de 15 chambre de commerce du Québec qui a permis à plus de 170 gens d'affaires de découvrir les grands principes à la base de l'ingénierie de la formation.

Ce recueil est présenté dans sa version originale. Il présente un sommaire des opération à mener à bien afin de réaliser des activités de formation simples et efficace. Quatre fiches synthèses dressent un portrait des actions à poser avant, pendant et après une activité de formation.



Rédaction

Hervé Dignard, agent de recherche et de développement

Contenus et recherche

Hervé Dignard, agent de recherche et de développement

Daniel Baril, directeur général

Révision linguistique

Diane Dupuis, directrice adjointe

Lise Arguin, adjointe administrative

Toute reproduction ou représentation de ce document, en tout ou en partie, est interdite.

© Institut de coopération pour l'éducation des adultes (ICÉA)
4321, avenue Papineau, Montréal (Québec) H2H 1T3

Dépôt légal : février 2017

Bibliothèque nationale du Québec et Bibliothèque nationale du Canada
ISBN 978-2-89108-050-7

TABLE DES MATIÈRES

Fiche synthèse 1 : Avant, pendant et après l'activité de formation	4-5
Fiche synthèse 2 : Avant l'activité de formation	6-7
Fiche synthèse 3 : Pendant l'activité de formation	8-9
Fiche synthèse 4 : Après l'activité de formation	10-11

AVANT, PENDANT ET APRÈS L'ACTIVITÉ DE FORMATION

Pour développer le plus efficacement possible les compétences professionnelles de ses travailleuses et de ses travailleurs, une organisation doit réaliser une série d'actions *avant, pendant et après* chaque activité de formation.

AVANT la formation, l'organisation créera des espaces d'échange pour assurer l'expression d'une demande de formation équilibrée.

Ces espaces permettront notamment de favoriser la conciliation des opinions et des points de vue des différents acteurs de l'entreprise (direction, responsables de la formation, travailleuses, travailleurs et syndicat).

PENDANT la formation, l'organisation soutiendra son personnel apprenant, notamment en lui fournissant un environnement propice à l'apprentissage.

À cet effet, des pratiques peuvent être mises de l'avant : aménager le temps de travail, offrir la formation sur les heures de travail, payer certains frais, prêter de l'équipement, etc.

APRÈS la formation, l'organisation effectuera toute une série de mesures visant à évaluer les apprentissages réalisés en formation et leur mise en pratique en poste de travail, l'impact des activités réalisées sur l'entreprise, etc.

Afin de maximiser le transfert des apprentissages en poste de travail, l'organisation élaborera une démarche de suivi permettant d'encadrer chaque personne nouvellement formée.

CAPITALISER LES SAVOIRS DE L'ENTREPRISE

La réalisation de ces actions fournit par ailleurs à toute organisation l'opportunité de capitaliser les compétences et les savoirs développés par son personnel en situation de travail.

Ces compétences et ces savoirs sont identifiés, formalisés et emmagasinés avant la formation. Ils sont ensuite disséminés et transmis aux personnes apprenantes en cours de formation. Finalement, ils sont transférés et mis en pratique par les personnes nouvellement formées à l'issue de la formation.

Les compétences développées et les savoirs abordés en formation deviendront ainsi un **capital** pour toute l'organisation.

AVANT**PENDANT****APRÈS**

ANALYSER LA DEMANDE	◆ Cerner le contexte d'origine de la demande. (FICHE 6) ◆ Comprendre ses enjeux et ses objectifs. (FICHE 6) ◆ Identifier le besoin de formation et toutes les personnes concernées par la formation. (FICHES 6 ET 10)
TRADUIRE LA DEMANDE EN OBJECTIFS À ATTEINDRE	◆ Définir des objectifs stratégiques, opérationnels et pédagogiques clairs. (FICHE 7) ◆ Ordonner ces objectifs selon leur importance et leur priorité. (FICHE 4)
CONCEVOIR ET PLANIFIER L'ACTIVITÉ DE FORMATION	◆ Concevoir des progressions pédagogiques et définir les contenus à transmettre. (FICHE 8) ◆ Sélectionner des techniques d'animation ainsi que des méthodes et des outils pédagogiques pertinents et conviviaux. (FICHE 9) ◆ Sélectionner les outils d'évaluation adaptés à la mesure des objectifs pédagogiques à atteindre. (FICHES 14 ET 14.5) ◆ Identifier les principales caractéristiques des personnes à former : motivation, formation initiale, âge, ancienneté, statut professionnel, etc. (FICHE 10)
DÉBUTER LE PROCESSUS D'ÉVALUATION	◆ Réaliser les mesures diagnostiques liées aux besoins de formation (pertinence et priorité) et aux préalables minimaux de la formation. (FICHES 14 ET 14.1)

ANIMER UNE ACTIVITÉ DE FORMATION	◆ Porter attention aux moments clés d'une activité : démarrage, déroulement et conclusion. (FICHE 11) ◆ Tenir compte des appréhensions des personnes apprenantes. (FICHE 11) ◆ Encourager les personnes apprenantes à s'exprimer librement et à miser sur de saines attitudes de communication. (FICHES 11.1 ET 11.2)
ENSEIGNER ET MOTIVER TOUT À LA FOIS	◆ Appliquer les grandes règles de l'apprentissage. (FICHES 3 ET 11.4) ◆ Créer un climat propice à l'apprentissage, encourager les personnes apprenantes à prendre activement part à leur apprentissage et soutenir leur motivation. (FICHES 1, 2 ET 11.1)
MISER SUR DES TECHNIQUES ET DES MÉTHODES DIVERSIFIÉES	◆ Utiliser des techniques d'animation orientées vers les personnes apprenantes. (FICHE 11.3) ◆ Faire appel à des méthodes pédagogiques actives et vivantes. (FICHES 12 À 12.6)
POURSUIVRE LE PROCESSUS D'ÉVALUATION	◆ Réaliser des mesures diagnostiques (les préacquis et les attentes à l'entrée en formation), formatives (les progrès durant la formation) et sommatives (les acquis en fin de formation). (FICHE 14.1) ◆ Sonder les attentes des personnes apprenantes (en début de formation). (FICHE 14.1) ◆ Évaluer la satisfaction des participantes et des participants (en fin de formation). (FICHE 14.1)

CONCLURE LE PROCESSUS D'ÉVALUATION	◆ Atteindre le plus haut niveau d'évaluation possible. (FICHE 14.2) ◆ Planifier les moments clés de l'évaluation à réaliser après la formation : les transferts, l'enseignement, les résultats de la formation et le retour sur l'investissement. (FICHES 14.1, 14.3 ET 14.4) ◆ Favoriser le transfert des apprentissages à l'aide d'une démarche de suivi solide. (FICHE 14.3) ◆ Utiliser des instruments de mesure variés. (FICHE 14.5)
IDENTIFIER LES BESOINS NON COMBLÉS	◆ Revoir la formulation des objectifs stratégiques, opérationnels ou pédagogiques. (FICHE 4) ◆ Revoir l'ordre de priorité des objectifs de formation. (FICHE 4)
ÉVALUER LES BESOINS FUTURS	◆ Compléter le processus d'analyse de la demande en cherchant à identifier les enjeux qui n'ont pas été traités, les objectifs qui n'ont pas été atteints et les nouveaux besoins que la formation dispensée a fait apparaître. (FICHE 4)
TENIR UN REGISTRE DES ACTIVITÉS DE FORMATION	◆ Dresser une liste à jour des activités de formation tenues, des personnes formées, des contenus abordés et des compétences développées. (FICHE 4)

AVANT L'ACTIVITÉ DE FORMATION

1 ANALYSER LA DEMANDE

Cerner le contexte d'origine (FICHE 6) DIRECTION GÉNÉRALE, RESPONSABLE RH OU FORMATION	☐ J'identifie la situation de changement à l'origine de la demande. ☐ J'identifie les acteurs de l'organisation ainsi que les travailleuses et les travailleurs concernés par cette demande.
Comprendre les enjeux et les objectifs (FICHE 6) DIRECTION GÉNÉRALE, RESPONSABLE RH OU FORMATION	☐ Je m'assure que la formation peut répondre à cette demande. ☐ Je dresse les grandes lignes du projet de formation qui pourrait répondre à cette demande. ☐ J'identifie les bénéfices attendus de la formation : introduire de nouvelles technologies, combler des besoins de main-d'œuvre, mettre à jour les connaissances, etc. ☐ Je me demande ce qui se passera si la formation échoue ou est reportée.
Identifier le besoin de formation et toute les personnes concernées (FICHES 6 ET 10) DIRECTION GÉNÉRALE, RESPONSABLE RH OU FORMATION	☐ J'identifie les savoirs de référence, les habiletés pratiques ou manuelles, les attitudes et les comportements personnels ou professionnels visés par la formation. ☐ J'identifie les personnes dont la fonction de travail requiert la maîtrise de ces savoirs, ces habiletés, ces attitudes et ces comportements. ☐ Parmi ces savoirs, ces habiletés, ces attitudes et ces comportements, j'identifie ceux qui ne sont pas acquis ou imparfaitement maîtrisés par les personnes identifiées. ☐ Je précise ce qui doit changer (l'écart entre la situation acquise et la situation requise) et la manière dont la formation peut m'aider à corriger l'écart de compétences identifié.

2 TRADUIRE LA DEMANDE EN OBJECTIFS À ATTEINDRE

Définir des objectifs clairs à différents niveaux : stratégiques, opérationnels et pédagogiques (FICHES 7 À 7.2) DIRECTION GÉNÉRALE, RESPONSABLE RH OU FORMATION	☐ Mes objectifs stratégiques présentent la contribution large de l'activité de formation pour un grand nombre d'individus. <i>Ex. : « Accroître les compétences de base du personnel de l'organisation, notamment au plan de la compréhension des textes écrits . »</i> ☐ Mes objectifs opérationnels présentent les résultats attendus de la formation par rapport à ce qui doit changer. <i>Ex. : « S'assurer que, dans un délai X, l'ensemble (ou cible exprimée en %) des travailleuses et des travailleurs concernés soient capables de lire et de comprendre la documentation fournie par leur superviseur. »</i> ☐ Mes objectifs pédagogiques précisent les apprentissages à réaliser en cours de formation. <i>Ex. : « À l'issue de la formation, les personnes formées devront être capables de lire et de comprendre des textes simples, d'un maximum de deux pages (notes de service, rapports de suivi, marches à suivre, etc.). »</i> ☐ Mes objectifs pédagogiques s'articulent selon les trois dimensions suivantes : - la performance observable que la personne apprenante devra démontrer tout au long de la formation; - les conditions d'exécution qui se rapprochent le plus possible de la réalité du poste de travail; - les critères (qualitatifs et quantitatifs) d'évaluation de la réussite.
Ordonner les objectifs selon leur importance et leur priorité (FICHE 4) DIRECTION GÉNÉRALE, RESPONSABLE RH OU FORMATION	☐ Je sélectionne parmi les objectifs à atteindre ceux qui me semblent prioritaires, ceux qui se rapportent aux besoins de formation les plus urgents à combler.

3 CONCEVOIR ET PLANIFIER UNE ACTIVITÉ DE FORMATION

Concevoir des progressions pédagogiques et définir les contenus (FICHE 8) RESPONSABLE RH OU FORMATION	Je choisis le type de progression qui me convient : ☐ 1. une progression par objectifs axée sur ce qui doit être su ou maîtrisé en fin de formation. Je définis d'abord les objectifs à atteindre et je les lie ensuite au contenu à acquérir; ☐ 2. une progression par contenus axée sur les savoirs à transmettre et la manière dont ils prennent forme dans l'action. Je définis d'abord les éléments du contenu à acquérir et je les lie ensuite aux objectifs à atteindre. ☐ Mes progressions font appel à un rythme en trois temps : 1. l'appel à l'information invite la personne à réfléchir sur son expérience; 2. l'apport d'information invite la personne à conceptualiser des notions liées à ce sujet; 3. l'exploitation de l'information permet à la personne de passer à l'action.
Sélectionner des méthodes pédagogiques, des techniques d'animation et des outils pédagogiques (FICHE 9) RESPONSABLE RH OU FORMATION	☐ Je transmets mes connaissances de manière claire et structurée au cours d'un exposé qui ne réclame pas plus de 20 minutes d'attention à l'auditoire. ☐ Je démontre une technique ou un savoir-faire. Je permets aux personnes apprenantes d'agir, d'expérimenter et de s'exprimer. ☐ Je fais des analogies qui illustrent les similitudes entre ce que mon auditoire doit comprendre et ce qu'il sait déjà. ☐ Je me sert du questionnement pour débiter une activité sur une note dynamique, relancer l'attention de mon groupe ou évaluer les acquis à la fin d'un module ou d'une séquence. ☐ Je fais découvrir le contenu de formation aux personnes de mon groupe dans le cadre d'un scénario pédagogique. ☐ J'initie une simulation qui permettra aux personnes de mon groupe de pratiquer un acte professionnel et de s'approprier le contenu de formation.
Sélectionner des outils d'évaluation (FICHES 14 ET 14.5) RESPONSABLE RH OU FORMATION	☐ Les tests (à questions ou à items) me permettent de réaliser des mesures formatives et sommatives des acquis (savoirs). ☐ Les exercices (application, étude de cas, jeu de rôle) me permettent de réaliser des mesures formatives des compétences (savoir-faire) et des attitudes (savoir-être). ☐ L'observation et l'analyse (liste de vérification, analyse des performances, des produits, des situations à problèmes) me permettent de réaliser des mesures formatives et sommatives des compétences et des attitudes (en formation et en poste de travail). ☐ Les pratiques interactives me permettent de réaliser des mesures formatives des acquis, des compétences et des attitudes (en formation et en poste de travail).
Identifier les caractéristiques des personnes à former (FICHE 10) RESPONSABLE RH OU FORMATION	☐ J'identifie les facteurs qui pourraient motiver les travailleuses et les travailleurs, les inciter à participer à une formation (bénéfices futurs, utilité de la formation, capacité à réussir). ☐ J'évalue le niveau de formation de base de chaque personne à former. ☐ Je tiens compte de l'âge, de l'ancienneté, du statut professionnel et de la position dans l'entreprise de chaque personne à former.

4 DÉBUTER LE PROCESSUS D'ÉVALUATION

Réaliser les premières mesures diagnostiques (FICHES 14 ET 14.1)	☐ Je classe les besoins identifiés selon leur pertinence et leur priorité. (DIRECTION GÉNÉRALE) ☐ Je mesure les acquis des personnes à former. (RESPONSABLE RH OU FORMATION) ☐ J'établis les préalables nécessaires à l'acquisition et la maîtrise du contenu de formation. (RESPONSABLE RH OU FORMATION)
---	---

PENDANT L'ACTIVITÉ DE FORMATION

1 ANIMER UNE ACTIVITÉ DE FORMATION

Porter attention aux moments clés d'une activité (FICHE 11)

(FORMATEUR)

Au début d'une activité...

- ☐ J'accueille les personnes apprenantes et je fais connaissance avec elles.
- ☐ Je présente la formation et ses objectifs.
- ☐ J'établis des règles à suivre et je m'informe de leurs attentes.
- ☐ Je ne donne pas le choix du cadre d'apprentissage ou des méthodes employées.

Durant la formation...

- ☐ Je ne tolère ni agressivité ni ironie au sein de mon groupe.
- ☐ J'organise la coopération, je fais preuve de respect et je facilite les contacts.
- ☐ Je reconnais les fortes personnalités en leur offrant un rôle et de l'espace.
- ☐ J'évite de figer les sous-groupes ou d'entamer un bras de fer avec quiconque.
- ☐ Je partage le plaisir d'apprendre des personnes apprenantes et j'intègre les marginaux.
- ☐ Je ne tolère aucun conflit et je n'encourage pas l'euphorie.

En fin de formation...

- ☐ Je fais la synthèse (programme, objectifs, attentes) et j'organise le bilan.
- ☐ Je valide les acquis et j'évalue la satisfaction.
- ☐ J'encourage les personnes apprenantes à se projeter dans le futur, à adopter un plan d'action postformation.

Tenir compte des appréhensions des adultes (FICHE 11)

(FORMATEUR)

- ☐ Je sais que plusieurs facteurs nourrissent les appréhensions d'une personne apprenante : la formatrice ou le formateur, les autres personnes apprenantes, sa propre présence en formation, l'horaire de formation, l'objet de la formation et son contenu.

Encourager chaque personne à s'exprimer et miser sur de saines attitudes communication (FICHES 11.1 ET 11.2)

(FORMATEUR)

- ☐ J'invite à poser des questions et je tiens compte de leurs commentaires.
- ☐ Je les encourage à reformuler ce que je dis et à approfondir les idées déjà émises.
- ☐ Je privilégie des attitudes de communication orientées sur l'autre comme la reformulation, l'enquête, le soutien et la compréhension.
- ☐ Je déconseille l'utilisation d'attitudes de communication centrées sur soi comme l'interprétation, la décision et le conseil ou encore le jugement.

2 ENSEIGNER ET MOTIVER TOUT À LA FOIS

Appliquer les grandes règles de l'apprentissage (FICHES 3 ET 11.4)

(FORMATEUR)

- ☐ Je favorise la redondance, je distribue l'apprentissage (par tranches) et j'engage les personnes apprenantes dans un exercice de réflexion et de verbalisation qui leur permet de déstructurer leurs connaissances pour en construire de nouvelles.
- ☐ J'utilise des méthodes d'apprentissage basées sur l'expérience et la découverte afin d'encourager les adultes apprenants à être actifs.
- ☐ J'invite les adultes apprenants à résoudre des problèmes en petits groupes, où la confrontation des points de vue favorise les apprentissages coopératifs.
- ☐ J'organise les échanges d'information au sein du groupe : j'en fait un lieu de production de nouvelles idées où des messages pédagogiques forts peuvent être entendus.
- ☐ J'invite les adultes apprenants à formaliser le projet d'apprentissage qui les anime et je me sers de ce projet pour attiser leur désir de s'investir en formation.
- ☐ Je m'assure que les membres de mon groupe aient du plaisir à apprendre, que personne ne se sente menacé par une situation d'apprentissage.
- ☐ J'aide les adultes apprenants à maîtriser leurs propres stratégies d'apprentissage.

2 ENSEIGNER ET MOTIVER TOUT À LA FOIS (SUITE)

Créer un climat propice à l'apprentissage (FICHE 1, 2 ET 11.1) (FORMATEUR)	☐ Je sécurise les membres de mon groupe aux plans matériel et psychologique. ☐ Je reconnais les efforts des personnes apprenantes et je les évalue régulièrement. ☐ Je fais en sorte que chaque personne prenne activement part à sa propre formation. ☐ Je valorise les interventions de tous. Je les écoute et je reformule leurs propos. ☐ J'interviens pour donner la parole ou relancer une discussion, résumer des interventions longues, briser des silences prolongés, faire le point, synthétiser ce qui a été dit et conclure. ☐ En tout temps, j'évite de juger (« c'est bien » ou « c'est mal »), de couper ou de monopoliser la parole, de manifester des attitudes non conciliantes (domination, agressivité, etc.). ☐ J'encourage chaque personne apprenante à surmonter sa peur de l'échec ou du changement. ☐ J'aide chaque personne apprenante à dépasser ses limites, à découvrir comment la formation peut l'aider à améliorer sa situation.
--	--

3 MISER SUR DES TECHNIQUES ET DES MÉTHODES DIVERSIFIÉES

Utiliser des techniques d'animation orientées vers l'adulte (FICHE 11.3) (FORMATEUR)	☐ Chaque fois que c'est possible, j'utilise des techniques d'animation centrées sur les personnes, comme les brainstormings , les études de cas , les jeux pédagogiques , les simulations .
Faire appel à des méthodes pédagogiques actives et vivantes (FICHES 12 À 12.6) (FORMATEUR)	☐ Chaque fois que c'est possible, j'utilise des méthodes pédagogiques actives et vivantes comme faire des analogies , questionner , faire découvrir , simuler .

4 POURSUIVRE LE PROCESSUS D'ÉVALUATION

Réaliser des mesures diagnostiques, formatives et sommatives (FICHE 13.1) (FORMATEUR)	En début de formation, je réalise des mesures diagnostiques afin d'orienter mes efforts. ☐ J'évalue les préacquis des personnes à former, ce qu'elles savent déjà. ☐ Je tiens compte des attentes formulées par les participantes et les participants et j'ajuste la formation si nécessaire. Durant la formation, je réalise des mesures formatives qui renforcent les apprentissages. ☐ J'évalue les progrès réalisés par les personnes apprenantes ainsi que l'atteinte des différents objectifs pédagogiques définis. En fin de formation, je réalise des mesures sommatives pour valider l'atteinte des objectifs et certifier la maîtrise des acquis réalisés. ☐ J'évalue la satisfaction des participantes et des participants afin de savoir si la formation correspondait à leurs attentes. (Niveau 1 d'évaluation) ☐ Je mesure les acquis des personnes apprenantes. (Niveau 2 d'évaluation)
---	--

APRÈS L'ACTIVITÉ DE FORMATION

1 CONCLURE LE PROCESSUS D'ÉVALUATION

Atteindre le plus haut niveau d'évaluation possible (FICHE 14.2) (DIRECTION GÉNÉRALE, RESPONSABLE RH OU FORMATION)	Je réalise les différents niveaux d'évaluation de la formation connus : ☐ niveau 1, la satisfaction des participantes et des participants en fin d'activité; ☐ niveau 2, les acquis réalisés immédiatement après une activité; ☐ niveau 3, le transfert des apprentissages en poste de travail dans les jours qui suivent une activité; ☐ niveau 4, les résultats de la formation sur l'organisation, de 6 à 12 mois après une ou plusieurs activités; ☐ niveau 5, le retour sur l'investissement attribuable à la formation, annuellement, en tenant compte de l'ensemble des activités tenues. ☐ Je réalise minimalement les trois premiers niveaux d'évaluation.
Planifier les moments-clés de l'évaluation à réaliser après la formation (FICHES 14.1, 14.3 ET 14.5) (DIRECTION GÉNÉRALE, RESPONSABLE RH OU FORMATION)	Je connais l'utilité et l'importance des moments-clés de l'évaluation qui doivent être réalisés après la formation. ☐ J'évalue le transfert des apprentissages en poste de travail tout au long d'une démarche de suivi. ☐ J'évalue l'enseignement en tenant compte des résultats des mesures du taux de satisfaction, des acquis validés et des transferts réussis. ☐ Je mesure les résultats de la formation en utilisant les indicateurs d'évaluation développés tout au long de la formation. ☐ Je calcule le retour sur l'investissement (ROI) en attribuant une valeur financière aux résultats de la formation. ☐ J'évite de fausser le calcul du retour sur l'investissement (ROI) en manquant d'objectivité dans l'estimation de la valeur de certains résultats.
Favoriser les transferts des apprentissages à l'aide d'une démarche de suivi (FICHE 14.3) (DIRECTION GÉNÉRALE, RESPONSABLE RH OU FORMATION)	☐ Je m'assure que chaque personne formée, dès son retour au travail, soit accompagnée dans la mise en pratique de ce qu'elle a appris en formation. ☐ Je limite la reproduction d'erreurs et je favorise la généralisation des nouvelles pratiques par des évaluations répétées. ☐ J'engage chaque personne formée dans un processus d'autogestion de l'évaluation où elle se fixe des objectifs à atteindre. Je tiens compte des facteurs qui favorisent les transferts des apprentissages en poste de travail : ☐ le sentiment d'efficacité personnel chez une personne; ☐ les similitudes entre la situation de formation et la situation de travail; la variété des stimuli auxquels fait appel l'apprentissage; le choix d'une pratique de formation étalée dans le temps par opposition à une pratique intensive; l'enseignement en parallèle d'habiletés pratiques et de principes généraux; ☐ un environnement de travail qui fournit à chaque personne des occasions de mettre en pratique ce qu'elle a appris et le temps nécessaire pour réaliser des transferts.

1 CONCLURE LE PROCESSUS D'ÉVALUATION (SUITE)

Utiliser des instruments de mesure variés (FICHES 14.1 À 14.6) (DIRECTION GÉNÉRALE, RESPONSABLE RH OU FORMATION)	☐ J'utilise différents tests (à questions ou à items) pour réaliser des mesures sommatives des acquis (les savoirs) en fin de formation. ☐ J'utilise des outils d' observation et d' analyse (liste de vérification, analyse des performances, des produits, des situations à problèmes) ainsi que des pratiques interactives pour réaliser des mesures formatives et sommatives du transfert des compétences et des attitudes (les savoir-faire et les savoir-être) en poste de travail. ☐ J'utilise l'ensemble des indicateurs développés lors de la réalisation des moments-clés de l'évaluation pour mesurer la qualité de l'enseignement, les résultats de la formation et le retour sur l'investissement (ROI).
---	--

2 IDENTIFIER LES BESOINS NON COMBLÉS

Revoir la formulation des objectifs stratégiques, opérationnels ou pédagogiques (FICHES 4 ET 7) (DIRECTION GÉNÉRALE, RESPONSABLE RH OU FORMATION)	☐ Au terme d'une activité de formation ou d'une période donnée (trimestre, semestre, année financière, etc.), j'identifie les objectifs stratégiques, opérationnels ou pédagogiques qui n'ont pas été atteints. ☐ À partir de l'analyse initiale des besoins et de la demande de formation, j'identifie les enjeux qui n'ont pas été traités ou abordés durant les différentes activités tenues.
Revoir l'ordre de priorité des objectifs de formation (FICHE 4) (DIRECTION GÉNÉRALE, RESPONSABLE RH OU FORMATION)	☐ Je fais le point sur la formation offerte aux travailleuses et aux travailleurs de mon organisation et je m'assure que les actions de formation jugées prioritaires sont toujours des priorités.

3 ÉVALUER LES BESOINS FUTURS

Compléter le processus d'analyse de la demande en faisant des projections (FICHE 4) (DIRECTION GÉNÉRALE, RESPONSABLE RH OU FORMATION)	☐ Au terme d'une activité de formation ou d'une période donnée (trimestre, semestre, année financière, etc.), j'identifie les nouveaux besoins que la formation offerte a fait apparaître. ☐ À partir des orientations stratégiques de l'organisation, je fais des projections concernant les compétences à développer ou les savoirs à acquérir. ☐ Je me sers des résultats des différents niveaux d'évaluation réalisés pour bonifier et compléter l'analyse initiale de la demande et des besoins de formation.
--	---

4 TENIR UN REGISTRE DES ACTIVITÉS DE FORMATION

Dresser une liste des activités de formation tenues (FICHE 4) (DIRECTION GÉNÉRALE, RESPONSABLE RH OU FORMATION)	☐ Je dispose d'une liste des activités de formation tenues dans mon organisation. ☐ Cette liste m'indique les personnes formées, les contenus abordés et les compétences développées.
--	--

Développés dans le cadre d'un projet soutenu par la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT) et mené en partenariat avec la Fédération des chambres de commerce du Québec (FCCQ), les documents de la série *Trucs et outils pour favoriser l'apprentissage* visent à faire découvrir les bases de l'ingénierie de la formation à toute personne qui souhaite organiser des activités de formation centrées sur les apprenants adultes.

Deux autres titres sont disponibles dans cette série :

- ✓ *Concevoir, animer, accompagner et évaluer : Recueil de fiches thématiques centrées sur l'ingénierie de la formation*
- ✓ *Identifier des situations de formation : Illustration de six cas type de formation en milieu de travail*

Trucs et outils pour favoriser l'apprentissage



**L'ingénierie de la formation
à la portée de la main!**

Depuis 65 ans, l'ICÉA défend les valeurs démocratiques et humanitaires associées à l'apprentissage tout au long de la vie, pour tous les membres de la société. Par ses actions, l'Institut cherche à renforcer la coopération entre les organisations et les mouvements engagés dans des activités de formation des adultes.

L'ICÉA a contribué à la création de nombreux organismes.

- Le Centre de documentation sur l'éducation des adultes et la condition féminine (CDÉACF)
- La Coalition des organismes communautaires pour le développement de la main-d'œuvre (COCDMO)
- Communautique
- La Fédération canadienne pour l'alphabétisation en français (FCAF)
- Le Conseil international d'éducation des adultes (CIÉA)

www.icea.qc.ca