Guide de gestion

du développement des compétences et de la formation

Destiné aux entreprises du secteur pharmaceutique

Pharmabio Développement
Comité sectoriel de main-d'œuvre des industries des produits pharmaceutiques et biotechnologiques

Emploi Québec

Éditeur
Pharmabio Développement, le Comité sectoriel de main-d'œuvre des industries des produits pharmaceutiques et biotechnologiques, Francine Gendron, directrice générale

Conception et réalisation
Alain Fortin, ing. CRHA, M.Éd.

Chargé de projet
Diane Poupart, chargée de projets, Pharmabio Développement

Collaboration
Josée Blais, Bristol-Myers Squibb;
Sandra Petosa et Philippe-Antoine Ménard, Draxis;
Christine Girard, EZ-EM Canada;
Patricia St-Aubin et Chantal Paiement, Galderma;
Nicole Beaulieu, Ratiopharm;

Révision linguistique
Lauraine Campeau, Didasko inc.

Pharmabio Développement, le Comité sectoriel de main-d'œuvre des industries des produits pharmaceutiques et biotechnologiques
500, boulevard Saint-Martin Ouest
Bureau 340
Laval (Québec) H7M 3Y2
Téléphone : (450) 629-8885 / Télécopieur : (450) 629-8894
www.pharmabio.qc.ca

Cette publication a été réalisée grâce à l'aide financière de :

© Pharmabio Développement, 2005

ISBN-10 : 2-9809469-1-5

Dépôt légal - Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2006
Dépôt légal - Bibliothèque et Archives Canada, 2006

Ce guide est diffusé sur le site Web de Pharmabio Développement
www.pharmabio.qc.ca

Nota bene
Dans ce document, l'emploi du masculin pour désigner des personnes n'a d'autres fins que celle d'alléger le texte.

REMERCIEMENTS

Ce Guide de Gestion du développement des compétences et de la formation a été développé spécifiquement pour les entreprises du secteur pharmaceutique suivant une analyse des besoins en entreprises.

Pharmabio Développement tient à remercier chaleureusement ces entreprises de leurs commentaires judicieux et de leur précieuse collaboration dans la réalisation de cette publication :

Bristol-Myers Squibb

Draxis

EZ-EM Canada

Galderma

Ratiopharm

TABLE DES MATIÈRES

Comment utiliser le guide? 9

Introduction 11

Contexte 11

Un processus de gestion en 6 phases 12

Conditions facilitantes pour l'implantation d'un système de gestion du développement des compétences et de la formation en entreprise 15

Phase 1 : Identification des besoins organisationnels 1-1

Objectifs de la phase 1-3

Les situations problématiques 1-3

Non-conformité aux BPF ou d'un écart de performance organisationnelle 1-3

Changement organisationnel 1-6

Arrivée d'un nombre important de nouveaux employés ou d'une vulnérabilité d'expertise 1-7

Les savoir-faire requis 1-8

Processus d'analyse de la situation organisationnelle 1-11

Démarche proposée 1-12

OUTIL 1.1 Questionnaire d'identification des situations problématiques 1-13

OUTIL 1.2 Questionnaire d'identification de l'environnement organisationnel et des savoir-faire requis pour solutionner les non-conformités aux BPF ou les écarts de performance organisationnelle 1-16

OUTIL 1.3 Questionnaire d'identification des savoir-faire requis pour les problèmes générés par un changement organisationnel 1-19

OUTIL 1.4 Questionnaire d'identification des savoir-faire requis pour les problèmes reliés à l'embauche de nouveaux employés ou d'une vulnérabilité d'expertise 1-20

OUTIL 1.5 Modèle d'un tableau synthèse de l'analyse de la situation organisationnelle 1-21

Phase 2 : Identification des besoins individuels de développement 2-1

Objectifs de la phase 2-3

Savoir-faire, compétence et performance 2-3

Mode d'organisation des tâches d'un poste de travail 2-6

Compétences génériques 2-9

L'analyse des besoins en formation 2-10

Processus d'identification des besoins individuels de développement 2-12

Démarche proposée 2-13

OUTIL 2.1 Guide d'analyse des savoir-faire et de rédaction d'un profil de compétences 2-17

OUTIL 2.2 Grille d'identification des besoins individuels de développement 2-31

OUTIL 2.3 Grille d'évaluation d'une demande de formation 2-33

OUTIL 2.4 Plan de développement personnel (PDP) 2-34

OUTIL 2.5 Questionnaire d'identification des contraintes organisationnelles et des caractéristiques du personnel visé par la formation 2-38
OUTIL 2.6 Grille de sélection du format pédagogique d'une activité d'apprentissage 2-41
OUTIL 2.7 Devis de formation 2-45

Phase 3 : Planification des activités d'apprentissage 3-1

Objectifs de la phase 3-3
Processus de planification des activités d'apprentissage 3-4
Démarche proposée 3-5
OUTIL 3.1 Grille d'estimation des coûts d'une activité d'apprentissage 3-6
OUTIL 3.2 Grille de sommaire des coûts par unité (département) des activités d'apprentissage 3-10
OUTIL 3.3 Plan de développement consolidé 3-11

Phase 4 : Sélection et développement des ressources pédagogiques 4-1

Objectifs de la phase 4-3
Section A : Processus de sélection et de développement des formateurs/compagnons 4-4
Démarche proposée pour la section A 4-5
OUTIL 4A.1 Grille de sélection d'un formateur/compagnon 4-6
OUTIL 4A.2 Modèle d'offre de poste 4-7
OUTIL 4A.3 Modèle d'un document d'appel d'offres 4-8
OUTIL 4A.4 Grille de sélection d'un fournisseur de formation externe 4-9
OUTIL 4A.5 Modèle d'un contrat de service 4-11
Section B : Processus de développement d'un programme de compagnonnage ... 4-16
Démarche proposée pour la section B 4-17
OUTIL 4B.1 Fiche des documents de référence et des outils à utiliser 4-18
OUTIL 4B.2 Exemple d'un processus de déroulement d'un programme de compagnonnage 4-19
OUTIL 4B.3 Exemple de scénario du déroulement d'un programme de compagnonnage 4-20
OUTIL 4B.4 Fiche de suivi pour le compagnon 4-23
OUTIL 4B.5 Fiche de suivi pour l'apprenant 4-24
Section C : Processus de développement d'une activité d'apprentissage en classe avec formateur 4-26
Démarche proposée pour la section C 4-27
OUTIL 4C.1 Exemple d'une organisation pédagogique 4-29
OUTIL 4C.2 Modèle d'un plan de conception 4-30
OUTIL 4C.3 Modèle d'un guide du formateur 4-32
OUTIL 4C.4 Grille de vérification du matériel didactique 4-43

Phase 5 : Organisation et suivi des activités d'apprentissage 5-1

Objectifs de la phase 5-3
Processus d'organisation et de suivi des activités d'apprentissage 5-4
Démarche proposée 5-5
OUTIL 5.1 Modèle d'un calendrier de formation 5-7
OUTIL 5.2 Modèle A d'un tableau de bord pour le suivi des activités d'apprentissage 5-8
OUTIL 5.2 Modèle B d'un tableau de bord pour le suivi des activités d'apprentissage 5-9
OUTIL 5.3 Grille de vérification de l'organisation matérielle et physique d'une activité d'apprentissage 5-10
OUTIL 5.4 Organisation des répertoires, des dossiers et des documents de formation 5-12
OUTIL 5.5 Modèle d'un dossier de qualification 5-15

Phase 6 : Évaluation de la formation 6-1

Objectifs de la phase 6-3
Les niveaux d'évaluation de la formation 6-3
Processus d'évaluation de la formation 6-8
Démarche proposée 6-9
OUTIL 6.1 Questionnaire d'évaluation de la satisfaction des apprenants 6-11
OUTIL 6.2 Grille d'évaluation (observation) du transfert des apprentissages par le supérieur immédiat 6-13
OUTIL 6.3 Grille d'évaluation de l'impact sur la performance organisationnelle .. 6-15
OUTIL 6.4 Grille d'évaluation d'un formateur/compagnon 6-17
OUTIL 6.5 Fiche de compilation des résultats du questionnaire d'évaluation de la satisfaction des apprenants 6-18

COMMENT UTILISER LE GUIDE?

Nous vous proposons, dans ce guide, un système de gestion du développement des compétences et de la formation construit autour d'un processus général en six (6) phases. La description détaillée du processus est présentée aux pages 13 et 14 de la section « Introduction ».

Chacune des phases du guide est structurée comme suit :

- Objectifs de la phase;
- Présentation des notions théoriques préalables à la réalisation de l'intervention;
- Processus d'intervention présentant les activités, les documents et outils, et une suggestion des intervenants à impliquer dans les activités;
- Proposition d'une démarche d'intervention;
- Outils disponibles pour réaliser l'intervention.

Tous les outils de travail sont également disponibles en format électronique sur le CD-ROM qui accompagne le guide.

Ce concept de guide « Processus et Outils » tente à minimiser le volume des notions théoriques à donner aux utilisateurs pour réaliser l'une ou l'autre des phases du système de gestion. La proposition d'une démarche, sous forme d'un processus, permet en un clin d'œil de prendre connaissance des activités et des outils disponibles pour réaliser son intervention. Dépendant de l'expertise du gestionnaire, l'utilisation du processus et des outils suffiront à réaliser les activités de la phase. Si nécessaire, le gestionnaire de la formation consultera les notions théoriques et la démarche d'intervention détaillée proposées pour chacune des phases.

Le guide présente un système de gestion en six (6) phases suivant une logique d'exécution normale qui n'est toutefois pas obligatoire. Chacune des phases traduit des livrables clairs et précis qui peuvent être réalisées indépendamment les unes des autres et dans un ordre qui respecte les besoins et les contraintes de l'organisation.

En premier lieu, nous recommandons aux gestionnaires de se référer au processus de gestion du développement des compétences et de la formation en six (6) phases (page 14) avant de réaliser une intervention afin de vérifier quelle phase et quels outils conviendront le mieux pour répondre à son besoin.

Il serait tout à fait naturel qu'un entreprise adapte certains volets de ce guide afin qu'il répondre spécifiquement aux besoins de son organisation.

INTRODUCTION

CONTEXTE

Les entreprises du secteur pharmaceutique doivent s'adapter aux nouvelles règles et conditions du marché. La mondialisation des marchés demande aux organisations un niveau de compétitivité accru qui se traduit par l'obligation d'une plus grande souplesse et d'une plus grande polyvalence dans les produits et services offerts aux clients tout en respectant toujours de hauts standards de qualité. De plus, ce secteur est très encadré par les autorités réglementaires des pays où les entreprises font des affaires. Les entreprises sont obligées de se conformer à de bonnes pratiques de fabrication (BPF) et de contrôle de la qualité, de plus en plus rigoureuse.

En fait, les entreprises doivent développer l'habileté à changer en fonction des conditions de l'environnement ou des pressions extérieures.

Cela génère, chez les entreprises, le besoin de réaliser des changements qui visent l'environnement technologique, l'organisation du travail, les processus de travail et le développement de nouvelles compétences pour les employés. On demande aux équipes déjà performantes de le devenir davantage.

Une organisation qui désire atteindre des objectifs de performance bien précis devra miser obligatoirement sur le développement des compétences de ses employés en s'assurant que son environnement organisationnel est adéquat. La performance d'une organisation est directement proportionnelle aux compétences de ses ressources humaines et à la rapidité avec laquelle ce capital humain est en mesure de les appliquer aux processus afin d'atteindre les objectifs de performance stratégiques.

L'impact d'une telle approche sur le service de formation de l'entreprise est de changer le rôle du responsable (gestionnaire) de la formation de celui de fournisseur de formation à celui d'un partenaire stratégique pour l'amélioration de la performance organisationnelle. Cette approche exige, de la part des responsables de la formation, une excellente maîtrise de toutes les phases du processus de gestion du développement des compétences et de la formation.

C'est à cet effet que le présent guide de gestion a été conçu. Ce guide se veut un outil pratique qui propose des processus et des outils permettant au responsable et à tous les intervenants en formation d'intervenir efficacement pour réaliser une analyse des besoins, de planifier, d'organiser et d'évaluer la formation.

Le projet d'élaboration du « *Guide de gestion du développement des compétences et de la formation », destiné aux entreprises du secteur pharmaceutique,* est issu d'une démarche qui origine des entreprises du secteur :

- Les membres d'un comité de travail du « Collectif de formation pharmaceutique[1] » ont identifié le besoin de développer une approche stratégique et intégrée de la formation pour l'ensemble des entreprises du secteur.
- Le comité sectoriel de main-d'œuvre des industries des produits pharmaceutiques et biotechnologiques Pharmabio Développement, membre du collectif, a pris en charge la réalisation du projet et a octroyé le mandat d'élaboration d'un guide de gestion de la formation à la firme Didasko inc.

1 Le Collectif de formation pharmaceutique (CFP) est une communauté de pratique pour la formation et le développement des compétences chez les entreprises manufacturières pharmaceutiques.

- Un comité de travail, formé d'intervenants de la formation provenant de cinq (5) entreprises du secteur, a collaboré activement à l'analyse des besoins et à la validation du guide de gestion.

UN PROCESSUS DE GESTION EN 6 PHASES

Il est connu que le cycle de gestion de la formation se résume d'une manière générale en six grandes étapes; l'identification des besoins, la planification de la formation, le développement des activités de formation, l'organisation et le suivi des activités de formation, la diffusion et l'évaluation de la formation.

L'analyse des besoins auprès des entreprises du secteur pharmaceutique a permis d'identifier également six (6) grandes phases de gestion de la formation qui se présentent comme suit :

- **Phase 1 : Identification des besoins organisationnels**
  Cette phase permet d'identifier les besoins de l'organisation en matière de développement des ressources humaines et de l'environnement organisationnel. C'est cette étape qui permet de s'assurer de proposer des solutions de formation et de développement appropriées, en rapport avec les situations problématiques de l'organisation et, de ce fait, devenir un partenaire stratégique dans l'amélioration de la performance.
  Les principales activités de cette phase sont l'identification des situations problématiques de l'organisation, l'analyse des causes des non-conformités aux BPF ou des écarts de performance et l'identification de l'environnement organisationnel et des savoir-faire requis pour solutionner les problèmes.
  Cette phase est essentielle pour être en mesure d'évaluer l'impact (performance) sur l'organisation de nos interventions en formation et en développement des compétences.

- **Phase 2: Identification des besoins individuels de développement**
  Cette phase permet d'identifier les besoins de développement des employés en rapport avec les savoir-faire requis qui ont été identifiés à l'étape précédente. C'est la mesure de l'écart de compétence.
  Il est proposé à cette phase, quatre (4) approches d'interventions pour identifier les besoins individuels de développement afin de répondre à toutes les situations qui peuvent survenir en entreprise. Ce sont : « l'approche performance », « l'approche réactive », « l'approche compétence » et la situation où l'on est dans l'obligation de donner une formation, « l'approche formation obligatoire ».
  Par la suite, un plan de développement personnel (PDP) permet de planifier le développement des compétences de chaque employé selon une stratégie de formation efficace.
  Cette phase peut également identifier toutes les nouvelles activités d'apprentissage à offrir aux employés et rédiger un devis de formation pour leurs conceptions.

- **Phase 3: Planification des activités d'apprentissage**
  Cette phase consiste à estimer les coûts et prioriser les activités à offrir aux employés dans la prochaine année et ainsi produire un plan de développement consolidé pour toute l'organisation. Cette étape permet également d'approuver la réalisation des plans de développement personnel (PDP) en fonction des budgets disponibles et des priorités.

- **Phase 4: Sélection et développement des ressources pédagogiques**
  Cette phase se divise en trois (3) sections. La section A propose une démarche avec des outils pour sélectionner les formateurs/compagnons internes et externes pour réaliser les activités d'apprentissage du plan de développement. La section B définit un processus de développement d'un programme de compagnonnage structuré incluant tous les outils nécessaires. La section C propose, pour sa part, un processus et tous les outils nécessaires pour développer une activité d'apprentissage en classe avec formateur.
- **Phase 5: Organisation et suivi des activités d'apprentissage**
  Cette phase permet de définir comment réaliser la diffusion des activités d'apprentissage en rapport avec les objectifs poursuivis, à qui les activités s'adressent, quand et où on les dispensera. De plus, on précise à cette étape, comment suivre la réalisation des activités d'apprentissage et comment organiser la gestion documentaire.
- **Phase 6: Évaluation de la formation**
  Comment répondre aux fameuses questions : « Qu'est-ce que cette activité de formation a apporté à l'individu et à son organisation? », « Quels sont les résultats et les bénéfices attendus après la formation? ». C'est ici que l'évaluation de la formation prend tout son sens.
  Il est proposé à cette étape d'identifier en premier lieu les niveaux d'évaluation de la formation nécessaire pour l'apprenant et l'entreprise, de produire les outils d'évaluation, d'organiser les activités d'évaluation, d'analyser et d'interpréter les résultats et de prendre les décisions qui s'imposent.
  Une grille d'évaluation des formateurs/compagnons est également offerte.

PROCESSUS DE GESTION DU DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET DE LA FORMATION

Phases	Objectifs	Outils
1 Identification des besoins organisationnels	• Identifier les situations problématiques qui sont susceptibles de générer des besoins de développement des compétences chez les employés. • Établir le niveau de priorité des situations problématiques à résoudre en fonction de leurs impacts sur la performance globale de l'organisation. • Identifier l'environnement organisationnel requis pour solutionner une situation problématique de non-conformité aux BPF ou d'un écart de performance; • Identifier les savoir-faire (compétences) requis par l'organisation pour solutionner une situation problématique.	✡ Processus d'analyse de la situation organisationnelle. 1.1 Questionnaire d'identification des situations problématiques. 1.2 Questionnaire d'identification de l'environnement organisationnel et des savoir-faire requis pour solutionner les non-conformités aux BPF ou les écarts de performance organisationnelle. 1.3 Questionnaire d'identification des savoir-faire requis pour les problèmes générés par un changement organisationnel. 1.4 Questionnaire d'identification des savoir-faire requis pour les problèmes reliés à l'embauche de nouveaux employés ou d'une vulnérabilité d'expertise. 1.5 Modèle d'un tableau synthèse de l'analyse de la situation organisationnelle.

2 Identification des besoins individuels de développement	• Planifier les interventions d'analyse des besoins en fonction des situations et des priorités de l'entreprise :
	  • formations obligatoires;
	  • approche performance;
	  • approche réactive;
	  • approche compétence.
	• Évaluer les besoins de développement spécifiques des employés en rapport avec les savoir-faire qui sont exigés par l'entreprise.
	• Planifier le développement des savoir-faire des employés à l'aide d'un plan de développement personnel (PDP).
	• Rédiger, au besoin, le devis de formation des nouvelles activités d'apprentissage à offrir aux employés.
		✡ Processus d'identification des besoins individuels de développement.
		2.1 Guide d'analyse des savoir-faire et de rédaction d'un profil de compétences.
		2.2 Grille d'identification des besoins individuels de développement.
		2.3 Grille d'évaluation d'une demande de formation.
		2.4 Plan de développement personnel (PDP).
		2.5 Questionnaire d'identification des contraintes organisationnelles et des caractéristiques du personnel visé par la formation.
		2.6 Grille de sélection du format pédagogique d'une activité d'apprentissage.
		2.7 Devis de formation.

3 Planification des activités d'apprentissage	• Estimer les coûts pour réaliser les activités d'apprentissage. • Déterminer les activités d'apprentissage qui seront offertes en fonction des priorités organisationnelles et des budgets disponibles. • Produire un plan de développement consolidé de l'organisation. • Faire approuver le plan consolidé par la direction. • Produire un plan de développement par unité.	✡ Processus de planification des activités d'apprentissage. 3.1 Grille d'estimation des coûts d'une activité d'apprentissage. 3.2 Grille de sommaire des coûts par unité (département) des activités d'apprentissage. 3.3 Plan de développement consolidé.
4 Sélection et développement des ressources pédagogiques	• Sélectionner les formateurs et les compagnons (internes ou externes à l'entreprise) capables de diffuser avec efficacité les activités d'apprentissage du plan de développement consolidé de l'entreprise, section A de cette phase. • Préparer et/ou former les formateurs et les compagnons qui sont à l'emploi de l'entreprise. • Développer un programme de compagnonnage structuré pour développer, chez les employés, les savoir-faire requis par l'organisation, section B de cette phase. • Développer une activité de formation en classe avec formateur qui permettra d'atteindre, chez les participants, les objectifs d'apprentissage poursuivis, section C de cette phase.	✡ Processus de sélection et de développement des formateurs/compagnons. 4A.1 Grille de sélection d'un formateur/compagnon. 4A.2 Modèle d'offre de poste. 4A.3 Modèle d'un document d'appel d'offres. 4A.4 Grille de sélection d'un fournisseur de formation externe. 4A.5 Modèle d'un contrat de service. ✡ Processus de développement d'un programme de compagnonnage. 4B.1 Fiche des documents de référence et des outils à utiliser. 4B.2 Exemple d'un processus de déroulement d'un programme de compagnonnage. 4B.3 Exemple de scénario du déroulement d'un programme de compagnonnage. 4B.4 Fiche de suivi pour le compagnon. 4B.5 Fiche de suivi pour l'apprenant. ✡ Processus de développement d'une activité d'apprentissage en classe avec formateur. 4C.1 Exemple d'une organisation pédagogique. 4C.2 Modèle d'un plan de conception. 4C.3 Modèle d'un guide du formateur. 4C.4 Grille de vérification du matériel didactique.
5 Organisation et suivi des activités d'apprentissage	• Préparer un calendrier de formation pour réaliser les activités d'apprentissage du plan de développement consolidé de l'organisation. • Suivre, à l'aide d'un tableau de bord, la réalisation des sessions de diffusion des activités d'apprentissage. • Convoquer les formateurs, les compagnons et les participants aux sessions de diffusion des activités d'apprentissage. • Préparer les documents, les salles, les équipements et le matériel nécessaire à la réalisation des sessions de diffusion. • Recueillir et enregistrer les données relatives à la réalisation des activités d'apprentissage.	✡ Processus d'organisation et de suivi des activités d'apprentissage. 5.1 Modèle d'un calendrier de formation. 5.2 Modèle A d'un tableau de bord pour le suivi des activités d'apprentissage. 5.2 Modèle B d'un tableau de bord pour le suivi des activités d'apprentissage. 5.3 Grille de vérification de l'organisation matérielle et physique d'une activité d'apprentissage. 5.4 Organisation des répertoires, des dossiers et des documents de formation. 5.5 Modèle d'un dossier de qualification.
6 Évaluation de la formation	• Identifier les niveaux d'évaluation de la formation appropriés pour l'apprenant et l'entreprise. • Produire les outils d'évaluation. • Organiser les activités d'évaluation. • Analyser et interpréter les résultats. • Prendre les décisions qui s'imposent suite aux résultats obtenus à chacun des niveaux d'évaluation.	✡ Processus d'évaluation de la formation. 6.1 Questionnaire d'évaluation de la satisfaction des apprenants. 6.2 Grille d'évaluation (observation) du transfert des apprentissages par le supérieur immédiat. 6.3 Grille d'évaluation de l'impact sur la performance organisationnelle. 6.4 Grille d'évaluation d'un formateur/compagnon. 6.5 Fiche de compilation des résultats du questionnaire d'évaluation de la satisfaction des apprenants.

CONDITIONS FACILITANTES POUR L'IMPLANTATION D'UN SYSTÈME DE GESTION DU DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET DE LA FORMATION EN ENTREPRISE

L'implantation d'un système de gestion du développement des compétences et de la formation en entreprise ne relève pas uniquement du service de formation ou du service des ressources humaines. « La formation c'est l'affaire de tous dans l'entreprise ».

Le système proposé exige la collaboration de plusieurs intervenants dans l'entreprise. La direction, les gestionnaires d'unité, les formateurs/compagnons qui relèvent habituellement de ces gestionnaires, le service des RH, les conseillers en formation et le responsable de la formation sont tous des acteurs clés qui doivent être appuyés et coordonnés pour gérer efficacement la formation.

Il est primordial de préciser les rôles et les responsabilités de tous les intervenants et de définir une vision commune et partagée de ce que doit être la formation au sein de son entreprise.

De plus, il est important de créer un climat favorable au sein de l'entreprise par des stratégies de communication efficaces qui contribueront à convaincre les employés et les gestionnaires de l'importance de la formation pour assurer, d'une part, son employabilité et, d'autre part, la pérennité de l'entreprise. Voici donc quelques propositions de structures à mettre en place afin de faciliter l'implantation d'un système de gestion de la formation en entreprise :

- **Mettre en place un comité de formation**
- **Formuler une politique de formation**
- **Organiser la communication et la promotion de la formation**

Comité de formation

Un comité de formation est constitué généralement d'intervenants représentant autant que possible toutes les unités de l'entreprise, du responsable de la formation et d'un(e) secrétaire. Le comité de formation permet de décentraliser et de démocratiser les décisions concernant la formation permettant ainsi une meilleure acceptation du programme par les employés. Le comité devrait être constitué sur une base paritaire, c'est-à-dire posséder un nombre égal de représentants des travailleurs et de la direction. La concertation entre les parties devient donc la règle de fonctionnement du comité. Il est fort intéressant d'avoir, au sein de ce comité, un membre du comité de direction afin de favoriser les communications et les échanges avec la direction.

Le mandat général de ce comité est de coordonner la planification et l'organisation des activités d'apprentissage afin d'atteindre les objectifs d'amélioration de la performance humaine et organisationnelle.

Un comité de formation représentatif de l'entreprise permettra d'assurer l'appropriation et le maintien des activités de chacune des phases du système de gestion. Le comité de formation doit rendre compte de ses décisions et actions au comité de direction de l'entreprise.

Voici les étapes de création d'un comité de formation :

1. **Définir le mandat du comité :**
    a. Les objectifs poursuivis;
    b. Les rôles et responsabilités des intervenants;
    c. Les moyens d'action;
    d. Les résultats attendus.
2. **Communiquer le mandat à tous les employés de l'entreprise**
3. **Choisir les membres du comité de formation :**
    a. Sur une base volontaire;
    b. Avoir une bonne représentativité des unités de l'entreprise et être paritaire;
    c. Candidats crédibles et reconnus par ses pairs;
    d. Être disponible.
4. **Préparer la première rencontre :**
    a. Préparer un ordre du jour;
    b. Définir les modalités de fonctionnement du comité;
    c. Remettre l'ordre du jour aux membres avant la réunion.
5. **Réaliser les premières rencontres :**
    a. Valider le mandat auprès des membres;
    b. Valider les modalités de fonctionnement du comité;
    c. Faire une revue du système de gestion du développement des compétences et de la formation proposée;
    d. Définir les rôles et les responsabilités des membres en rapport avec le système de gestion de la formation. Le processus et la démarche d'intervention proposés à chacune des phases du guide indiquent les actions qui sont sous la responsabilité du comité de formation et des autres intervenants.

Politique de formation

La politique de formation d'une entreprise fait état des priorités, des engagements et des orientations touchant l'entreprise en matière de formation de son personnel.

La politique de formation est un document de référence permettant aux membres de l'entreprise, et en particulier au Responsable Formation, de diriger les décisions et les actions de l'entreprise concernant l'organisation de la formation.

Une politique de formation est normalement constituée d'orientations stratégiques (objectifs de formation) à court terme, moyen terme et long terme, permettant d'améliorer les aptitudes professionnelles du personnel, telles que :

- Court terme :
    - Performance de l'unité, du département (qualité, productivité, rendement);
    - Performance de l'employé.
- Moyen terme/Long terme :
    - Polyvalence de l'employé (meilleure autonomie professionnelle);
    - Changement/évolution de carrière;
    - Intégration, promotions;
    - Mobilité interne/externe;
    - Évolution des métiers (évolution des compétences);
    - Évolution des qualifications (exigences académiques).

On retrouve également, dans une politique de formation, les engagements qui sous-tendent la réalisation des orientations stratégiques (objectifs de formation) de l'entreprise soit :

- Les employés visés par la formation;
- Les types de formation pour lesquels l'entreprise accordera un soutien financier;
- Les activités de formation facultatives et obligatoires (préalables);
- Les conditions de réalisation (soutien aux employés) des activités de formation;
- Les modalités (pédagogiques, monétaires, d'évaluation) permettant la gestion de la politique de formation.

L'élaboration et la mise en application de la politique de formation sont habituellement effectuées par le Responsable Formation, conjointement avec le Comité de Formation.

Prendre note que l'intégration, la gestion et la réalisation de la politique de formation seront d'autant plus efficaces si la participation de tous les membres du comité de formation est mise à contribution (représentants syndicaux, superviseurs, dirigeants d'entreprise) tant au niveau de l'élaboration de la politique que de sa mise en application.

Communication et promotion de la formation

Toutes les activités de communication et de promotion de la formation visent à créer un climat favorable pour l'implantation et l'appropriation du système de gestion. Il est normal de retrouver chez certains intervenants des résistances face à ces nouvelles pratiques de gestion du développement des compétences et de la formation. Le processus de changement chez un individu passe habituellement 3 étapes. Une première étape de déséquilibre ou de résistance, suivie d'une deuxième étape dite de transition ou d'expérimentation qui se termine par une étape d'intégration ou d'appropriation. Une bonne communication accélère l'appropriation du changement par les employés.

Il est important de profiter de toutes les occasions et de tous les moyens de communiquer aux employés la nécessité de voir le nouveau système de gestion comme étant une solution efficace d'améliorer l'utilisation de leur plein potentiel au sein de l'entreprise.

Voici quelques points importants à communiquer rapidement à tous les intervenants :

- Préciser pourquoi implanter un système de gestion de la formation;
- Préciser les objectifs poursuivis;
- Préciser comment réaliser l'implantation, exemple :
    - Stratégie d'implantation progressive par phase, par unité avec un pilotage serré et beaucoup d'informations;
    - S'assurer que l'environnement organisationnel est prêt à favoriser l'implantation, exemple :
        - mettre en place un comité de formation;
        - rédiger une politique de formation pour l'entreprise;
        - adapter si nécessaire les outils à votre entreprise;
        - mettre en place du support avant implantation des outils;
        - etc.
    - Communiquer régulièrement la réalisation des étapes d'implantation aux employés.

La promotion de la formation est souvent déficiente en entreprise. Pourtant, c'est un facteur important à considérer pour l'implantation et le maintien d'une culture de développement des compétences et de formation continue. La promotion de la formation devrait être incluse systématiquement à l'ordre du jour du comité de formation. Voici une proposition d'activités pouvant être mises en œuvre afin de réaliser la promotion de la formation au sein de votre entreprise :

1. Établir un climat organisationnel propice au changement :
    - Créer des contacts avec des personnes-clés : dirigeants, personnel d'encadrement, représentants syndicaux et employés;
    - Colliger les informations sur les activités et la performance de l'entreprise;
    - Établir le lien entre le programme de formation et les objectifs de l'entreprise.
2. Créer une équipe pour la communication et promotion du programme :
    - Nommer un responsable de la haute direction;
    - Recruter des leaders à tous les niveaux de l'organisation, particulièrement dans les publics cibles.
3. Favoriser l'adhésion et la participation au programme :
    - Faire connaître le sens du changement dès le début du projet;
    - Interroger le personnel sur leur besoin en formation;
    - Sensibiliser le personnel à l'égard de l'importance de la démarche;
    - Utiliser les employés experts pour la rédaction et la révision des documents;
    - S'assurer de la compréhension et de l'appui du programme par la direction.
4. Faire la publicité du programme :
    - Publier le programme dans une brochure;
    - Expliquer de façon simple et claire le programme;
    - Informer le personnel 3 à 4 semaines avant la mise en œuvre du programme;
5. Mettre en œuvre le programme :
    - Organiser une journée de lancement du programme.
6. Évaluer l'efficacité du programme :
    - Mesurer l'impact du programme sur la productivité de l'organisation;
    - Évaluer la satisfaction des employés en regard du programme de formation.
7. Faire connaître les succès :
    - Communiquer au personnel l'impact de programme sur la productivité et la satisfaction au travail;
    - Reconnaître le personnel impliqué activement.
8. Soutenir le climat organisationnel propice au changement :
    - Informer régulièrement le personnel sur l'évolution du programme de formation;
    - Organiser des séances de suivi avec le personnel;
    - Continuer à colliger les informations sur l'entreprise;
    - Favoriser un climat d'amélioration continue pour la formation.

1	Identification des besoins organisationnels
2	Identification des besoins individuels de développement
3	Planification des activités d'apprentissage
4	Sélection et développement des ressources pédagogiques
5	Organisation et suivi des activités d'apprentissage
6	Évaluation de la formation

Phase 1

Identification des besoins organisationnels

- Objectifs de la phase
- Les situations problématiques
  - Non-conformité aux BPF ou d'un écart de performance organisationnelle
  - Changement organisationnel
  - Arrivée d'un nombre important de nouveaux employés ou d'une vulnérabilité d'expertise
- Les savoir-faire requis
- Processus d'analyse de la situation organisationnelle
- Démarche proposée
- OUTIL 1.1 Questionnaire d'identification des situations problématiques
- OUTIL 1.2 Questionnaire d'identification de l'environnement organisationnel et des savoir-faire requis pour solutionner les non-conformités aux BPF ou les écarts de performance organisationnelle
- OUTIL 1.3 Questionnaire d'identification des savoir-faire requis pour les problèmes générés par un changement organisationnel
- OUTIL 1.4 Questionnaire d'identification des savoir-faire requis pour les problèmes reliés à l'embauche de nouveaux employés ou d'une vulnérabilité d'expertise
- OUTIL 1.5 Modèle d'un tableau synthèse de l'analyse de la situation organisationnelle

OBJECTIFS DE LA PHASE

Les objectifs de l'identification des besoins organisationnels sont :

- d'identifier les situations problématiques qui sont susceptibles de générer des besoins de développement des compétences chez les employés;
- d'établir le niveau de priorité des situations problématiques à résoudre en fonction de leurs impacts sur la performance globale de l'organisation;
- d'identifier l'environnement organisationnel requis pour solutionner une situation problématique de non-conformité aux BPF ou d'un écart de performance;
- d'identifier les savoir-faire (compétences) requis par l'organisation pour solutionner une situation problématique.

LES SITUATIONS PROBLÉMATIQUES

Nous pouvons regrouper l'ensemble des situations problématiques d'une organisation dans les trois (3) catégories suivantes :

- Celles qui se manifestent par une **non-conformité aux Bonnes Pratiques de Fabrication (BPF)** telle que définie par les autorités réglementaires du pays où la drogue sera utilisée ou commercialisée ou d'une manière plus générale d'un **écart de performance organisationnelle**;
- Celles qui sont créées par un **changement organisationnel**;
- Celles qui sont causées par l'arrivée d'un nombre important de **nouveaux employés** ou d'une **vulnérabilité de l'expertise**.

NON-CONFORMITÉ AUX BPF OU D'UN ÉCART DE PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

Pour être autorisée à commercialiser une drogue dans un pays, l'entreprise doit être reconnue par l'autorité réglementaire de ce pays (Santé Canada, FDA (USA), etc.), responsable de définir les exigences en matière de fabrication. L'entreprise pharmaceutique doit donc satisfaire aux exigences relatives à la fabrication, l'emballage, l'étiquetage, la distribution, les analyses et la vente en gros des drogues afin que celles-ci n'entraînent aucun risque pour le consommateur.

Pour atteindre cet objectif, un système d'assurance de la qualité complet, faisant appel à de bonnes pratiques de fabrication (BPF) et, par conséquent, au contrôle de la qualité, doit être conçu et mis en œuvre.

Les BPF sont un aspect de l'assurance de la qualité qui garantit que les drogues sont toujours fabriquées et contrôlées conformément aux normes de qualité applicables à leur utilisation prévue, comme l'exige l'autorisation de mise en marché.

Les BPF visent la production et le contrôle de la qualité et leurs exigences de base sont les suivantes[1] :

1. Les méthodes de fabrication sont clairement définies et contrôlées. Tous les procédés critiques sont validés, l'objectif étant de veiller à ce qu'ils soient cohérents et conformes aux spécifications.
2. Les méthodes de fabrication sont contrôlées et toute modification, apportée à ces méthodes, est évaluée. Les modifications ayant une incidence sur la qualité de la drogue sont validées, s'il y a lieu.
3. Tous les éléments clés nécessaires aux BPF sont fournis, notamment :
   - du personnel compétent et bien formé;
   - des locaux et un espace adéquats;
   - des installations et des fournitures appropriées;
   - des matières, contenants et étiquettes convenables;
   - des méthodes et instructions approuvées;
   - un entreposage et un transport appropriés.
4. Les instructions et procédures sont rédigées dans un langage clair et sans ambiguïté.
5. Les opérateurs sont qualifiés pour effectuer et consigner les procédures.
6. Durant la fabrication, on tient, manuellement ou à l'aide d'instruments, des registres démontrant que toutes les étapes requises conformément aux procédures et instructions établies ont effectivement été effectuées et que la quantité et la qualité de la drogue répondent aux attentes, tout écart étant enregistré et faisant l'objet d'une enquête.
7. Des registres concernant la fabrication et la distribution, qui permettent de retracer toutes les étapes de la fabrication d'un lot, sont maintenus sous une forme compréhensible et accessible.
8. La distribution des drogues réduit, au strict minimum, tout risque pouvant affecter leur qualité.
9. Un système est disponible pour rappeler tout lot de drogue mis en vente ou entreposé.
10. Toute plainte concernant les drogues mises en marché est examinée. Les causes de toute lacune sur le plan de la qualité font l'objet d'une enquête et toutes les mesures qui s'imposent sont prises concernant les drogues défectueuses afin de prévenir toute répétition de l'incident.

Le respect des exigences par les entreprises pharmaceutiques sera évalué par l'entremise d'inspection à cycle différent, selon une échelle de priorité et sur une approche axée sur le risque. Le cycle d'inspection pour l'Inspectorat de la Direction générale des produits de santé et des aliments canadiens se présente comme suit :

- manufacturiers, emballeurs/étiqueteurs et laboratoire d'essais analyses : 24 mois;
- importateurs, distributeurs et grossistes : 36 mois.

Les firmes peuvent ou non être avisées d'une inspection à venir. Cependant, lorsqu'un tel avis est donné, il le sera au moins deux semaines à l'avance, de préférence en communiquant avec la personne chargée du contrôle de la qualité.

Une non-conformité aux BPF est constatée lorsque l'entreprise ne respecte pas l'une ou l'autre des exigences réglementaires énumérées précédemment.

[1] SANTÉ CANADA. *Lignes directrices sur les bonnes pratiques de fabrication (BPF)*, version 2, édition 2002, [http://www.hc-sc.gc.ca/dhp-mps/compli-conform/gmp-bpf/guide-ld-2002/index_f.html] (Consulté en 2005)

En cas de non-conformité, le risque associé à la non-conformité est évalué et les mesures correctives et préventives nécessaires sont prises afin d'atténuer le risque et d'assurer la conformité. Par exemple, si un produit n'est pas conforme, il est possible d'en stopper la vente ou de le rappeler. Selon la nature des infractions et la réaction de l'entreprise, des mesures d'application de la loi peuvent être prises à n'importe quel moment au cours de l'inspection.

Une fois l'inspection terminée, l'inspecteur rédige une première ébauche de rapport dans lequel il consigne les infractions et ses observations. Il discute de ce rapport avec les représentants de l'entreprise au cours d'une dernière rencontre. Après cette dernière rencontre, le rapport définitif est rédigé et envoyé à l'entreprise. En plus des infractions et des observations, le rapport indique la date, généralement 30 jours après le rapport à laquelle l'entreprise doit avoir élaboré un plan de mesures correctives. Selon la nature des infractions et la réaction de l'entreprise, une réinspection peut être effectuée.

La définition des écarts de performance doit privilégier les données **objectives**, **pertinentes** et **quantifiables** aux opinions et impressions. Une non-conformité aux BPF constitue un écart de performance de type « opérationnel » qui se traduit en termes de qualité, de quantité et de temps pour les opérations. D'autre part, un écart de performance de type « client et financière » se traduit en termes de ventes et de rentabilité pour l'organisation.

Voici quelques exemples d'écarts de performance organisationnelle :

Indices de performance opérationnelle

- Non-conformité aux BPF (exigences des autorités réglementaires, Santé Canada, FDA (USA), etc.)
- Respect des critères de qualité interne
- Normes ou rythmes de production
- Fréquence des bris d'équipement
- Échéanciers de travail
- Délais de livraison
- Écarts budgétaires
- Taux de rebut ou de reprise du travail
- Taux de roulement du personnel
- Nombre d'avis disciplinaires
- Absentéisme
- Nombre d'heures supplémentaires
- Taux d'accidents de travail
- Plaintes et griefs du personnel
- Temps de recherche de pièces, de documents ou d'informations
- Délais d'intervention
- Résultats hors normes (OOS)
- Déviation d'un procédé ou d'une procédure

Indices de performance client et financière

- Écarts dans le résultat des ventes
- Rendement financier
- Plaintes des clients
- Croissance des revenus
- Part du marché de notre organisation
- Prix de revient
- Retours de marchandises par les clients (satisfaction du client)
- Rappel du marché
- Niveau de concurrence

CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

Un changement organisationnel vise à corriger ou à prévenir (écart anticipé) des écarts de performance organisationnelle. Les changements organisationnels génèrent habituellement des besoins en développement de nouvelles compétences.

Les méthodes d'intervention les plus utilisées pour réaliser un changement sont :

- l'amélioration continue des processus (faire toujours mieux);
- la rationalisation (faire plus ou autant avec moins);
- la réingénierie des processus (faire la même chose différemment);
- la réarchitecture des processus (faire autre chose).

Les projets de changement organisationnel peuvent toucher tous les systèmes constituant une organisation tels que :

- **Les orientations stratégiques :**
  - Changer la mission et la vision de l'organisation;
  - Changer les valeurs de l'organisation;
  - Redéfinir les orientations stratégiques;
  - Changer la gamme de produits et services;
  - Fusionner deux organisations;
  - Mettre en place une nouvelle unité de service ou de production.
- **L'organisation du travail :**
  - Redéfinir les occupations (fonctions) de travail (polyvalence des métiers);
  - Se conformer à de nouvelles normes de fabrication (Santé Canada, FDA, etc.);
  - Se conformer à une nouvelle loi et à de nouveaux règlements;
  - Formation obligatoire des employés (BPF, HACCP, etc.);
  - Implanter des équipes autonomes ou semi-autonomes;
  - Adhérer à une norme de qualité (ISO);
  - Implanter de nouvelles méthodes de travail (SOP);
  - Implanter un programme d'entretien préventif;
  - Optimiser l'utilisation des équipements (temps machine).
- **Les ressources matérielles et financières :**
  - Changer la technologie (procédé/système/équipement);
  - Implanter de nouveaux outils de travail;
  - Changer les fournisseurs;
  - Changer les budgets d'exploitation;
  - Changer les matières premières.
- **Les ressources humaines :**
  - Recruter de nouveaux employés;
  - Retraite de ressources clés;
  - Mettre à pied des ressources.

- **Le climat organisationnel :**
  - Changer le climat de travail (long terme);
  - Changer les relations de travail;
  - Introduire un nouveau syndicat;
  - Changer le style de gestion;
  - Améliorer les communications organisationnelles;
  - Implanter des mesures incitatives à l'amélioration de la performance.

ARRIVÉE D'UN NOMBRE IMPORTANT DE NOUVEAUX EMPLOYÉS OU D'UNE VULNÉRABILITÉ D'EXPERTISE

La mise à la retraite « massive » d'employés à l'intérieur d'une période relativement courte causera énormément de problèmes à l'entreprise qui devra recruter, intégrer et former un nombre important de nouveaux employés.

Une vulnérabilité d'expertise existe lorsqu'une unité possède ou possédera, à court terme (retraite), un nombre insuffisant d'employés, habileté à exécuter des tâches critiques ou à exercer une occupation stratégique.

Cette situation nuit naturellement à maintenir un bon niveau de polyvalence chez les employés et complique la production des horaires de travail. La non-disponibilité ou la perte de cette ou de ces ressource(s) compromettra la bonne performance de l'unité.

LES SAVOIR-FAIRE REQUIS

La compétence, c'est ce qui permet à un employé de faire toutes les activités de son occupation (poste) au niveau de performance attendu par son organisation. Cette compétence est constituée de savoirs, de savoir-être et de savoir-faire. Le savoir-faire est la manifestation observable de la compétence (voir la section « Compétence et savoir-faire » de la phase 2 du présent guide).

Puisque les employés sont rémunérés en fonction des actions (activités) qu'ils sont en mesure d'accomplir, nous recommandons de formuler les compétences en termes de **savoir-faire** qui sous-entend, bien entendu, la possession des savoirs et des savoir-être nécessaires.

Pour faciliter l'identification des savoir-faire requis par l'organisation pour faire face ou corriger une situation problématique, il faut comprendre les différents types de relations qu'il existe entre **l'employé et son environnement organisationnel**. En effet, il existe quatre (4) types de relations auxquels il est possible d'y associer les différentes situations problématiques observées et la nature des savoir-faire requis par l'organisation :

Employés	Environnement organisationnel	Exemples de situations problématiques	Savoir-faire requis chez les employés
Actuels	Actuel	• Non-conformité aux BPF ou écart de performance : o en raison de l'environnement organisationnel; o en raison d'un manque de compétences.	**Savoir-faire requis chez les employés actuels pour corriger l'écart de performance** (si la cause du problème est un manque de compétences).
Actuels	Nouvel	• Changement de l'organisation du travail; • Changement des ressources matérielles et financières; • Optimisation des ressources humaines (mise à pied, polyvalence des employés, etc.); • Changement du climat organisationnel.	**Nouveaux savoir-faire requis chez les employés actuels.**
Nouveaux	Actuel	• Ajout d'un quart de travail supplémentaire (embauche de nouveaux employés); • Vulnérabilité d'expertise; • Mise à la retraite massive.	**Savoir-faire requis chez les nouveaux employés.**
Nouveaux	Nouvel	• Création d'une nouvelle unité de production (nouvelle usine); • Changement d'orientations stratégiques.	**Nouveaux savoir-faire requis chez les nouveaux employés.**

Remarquons, dans le tableau précédent, que mis à part la situation reliée à une problématique de non-conformité aux BPF ou d'écart de performance, nous avons tous des situations qui sont associées à un changement de l'environnement organisationnel ou des employés.

SAVOIR-FAIRE REQUIS POUR SOLUTIONNER UN PROBLÈME ASSOCIÉ À UN CHANGEMENT DE L'ENVIRONNEMENT OU DES EMPLOYÉS

Pour les situations problématiques associées à des changements, il faut simplement déterminer quels sont les nouveaux savoir-faire que les employés, déjà en place, doivent maîtriser pour exécuter efficacement les nouvelles tâches exigées ou de déterminer quels sont les savoir-faire que les nouveaux employés doivent maîtriser pour exécuter efficacement leur fonction de travail.

Dans certains cas plus complexes, il sera utile de construire un référentiel de compétences ou profils de compétences qui précisent les tâches à réaliser et les habiletés (compétences) à posséder pour occuper une fonction de travail.

L'analyse des tâches et l'analyse de la production d'un profil de compétences seront traitées, en détail, à la phase 2 de ce guide de gestion.

SAVOIR-FAIRE REQUIS POUR SOLUTIONNER UN PROBLÈME DE NON-CONFORMITÉ AUX BPF OU D'ÉCART DE PERFORMANCE

L'identification des savoir-faire requis par l'organisation afin de corriger une situation problématique « de non–conformité aux BPF ou d'écart de performance » exige une analyse plus approfondie afin de distinguer les problèmes qui sont causés par l'environnement organisationnel comme l'organisation du travail, le climat organisationnel, les ressources matérielles, etc., de ceux causés par un manque de compétences des employés.

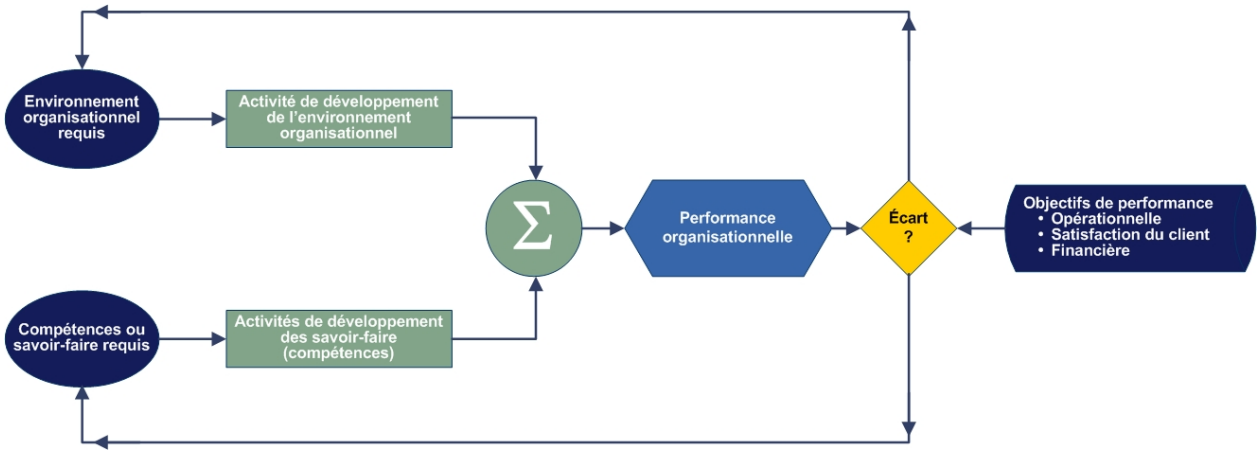
Noter que les causes de non-conformité aux BPF ou d'écart de performance sont souvent multiples et qu'il sera nécessaire de considérer plusieurs interventions afin de solutionner définitivement le problème. Réaliser une intervention en développement des compétences ou en formation auprès des employés, sans s'assurer que l'environnement organisationnel est adéquat, ne réglera pas l'écart de performance et sera, à toute fin pratique, inutile.

Il est généralement plus facile et moins coûteux de résoudre des problèmes créés par des facteurs environnementaux que ceux créés par des facteurs individuels (formation). Pour chaque problème de non–conformité aux BPF ou d'écart de performance, il faut :

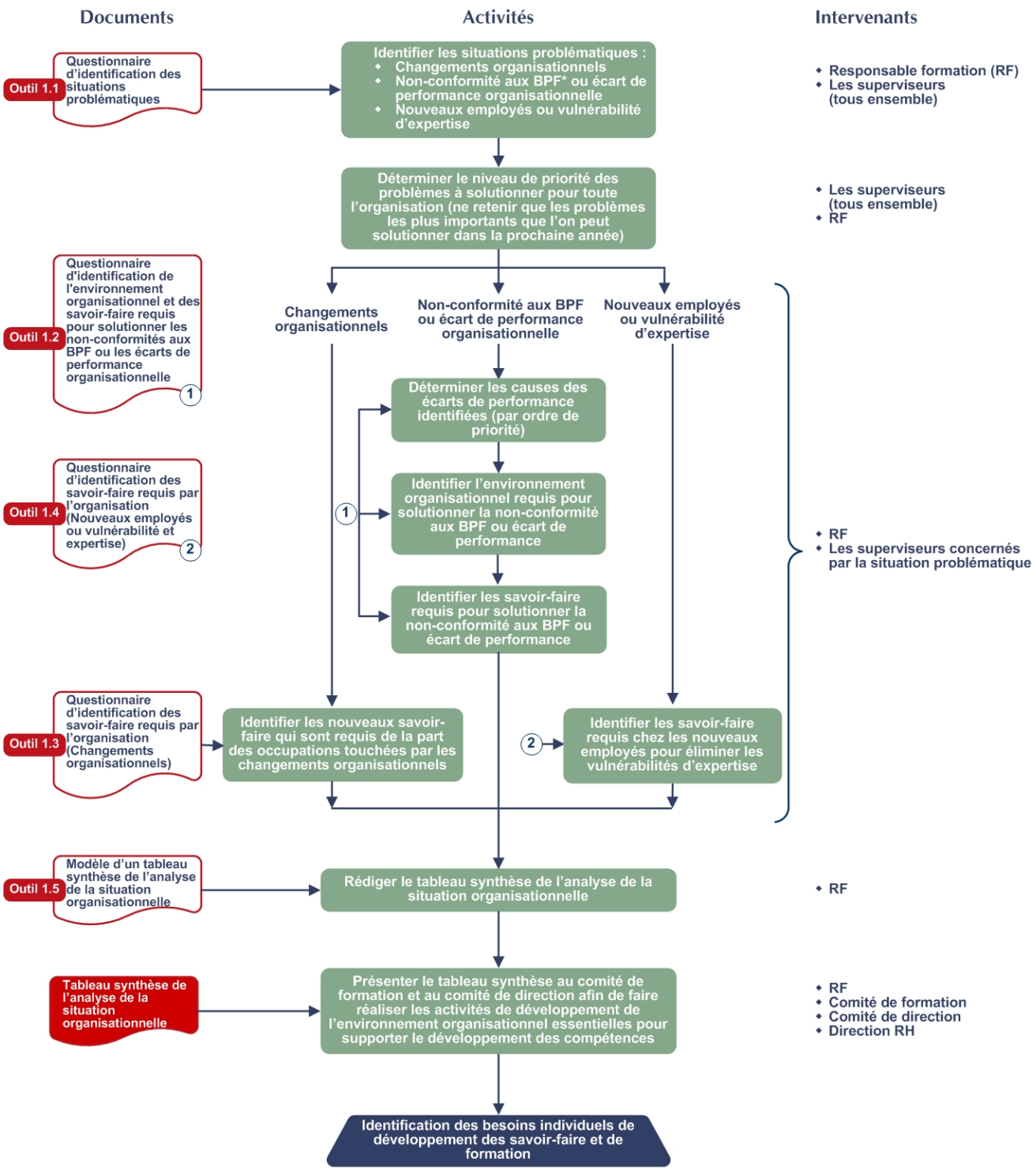
- **identifier les causes de la non-conformité ou de l'écart de performance;**
- **identifier l'environnement organisationnel requis pour solutionner la situation problématique;**
- **identifier les savoir-faire requis chez les employés pour corriger la situation.**

CYCLE D'AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

Voici la représentation d'un cycle d'amélioration de la performance organisationnelle :



PROCESSUS D'ANALYSE DE LA SITUATION ORGANISATIONNELLE



*BPF : Bonnes pratiques de fabrication

DÉMARCHE PROPOSÉE

Tout d'abord, il est recommandé de réaliser une analyse de la situation organisationnelle au moins une fois par année afin de demeurer le plus possible « synchrone », avec les besoins de l'entreprise.

Pour réaliser cette analyse, référez-vous en tout temps au processus d'intervention précédent qui synthétise les activités à réaliser selon un ordre d'exécution efficace, qui identifie tous les outils disponibles et qui suggère les responsabilités à donner aux intervenants que l'on retrouve habituellement dans les entreprises pharmaceutiques.

Voici une démarche d'intervention proposée pour analyser les besoins organisationnels en matière de développement des compétences et de formation :

IDENTIFIER LES SITUATIONS PROBLÉMATIQUES

Le responsable de la formation (RF) convoque les superviseurs à une session de travail une fois par année (durée de 0,5 à 1,0 jour) qu'il anime afin de répondre au « questionnaire d'identification des situations problématiques » OUTIL 1.1. Il est recommandé de transmettre le questionnaire aux gestionnaires avant la session de travail afin qu'ils puissent se préparer en conséquence.

Le RF note sur des feuilles « bloc de conférence » (flip chart pad) les problèmes qui ont été identifiés par les superviseurs. Par la suite, le RF dispose ces feuilles sur les murs de la salle de travail afin que tous les gestionnaires puissent les voir facilement.

DÉTERMINER LES PRIORITÉS

Par la suite, on demande aux superviseurs d'établir un ordre de priorité des problèmes identifiés en considérant l'impact qu'ils ont sur la performance organisationnelle et de préciser les départements, les occupations et le nombre d'employés visés par ces situations problématiques.

Dépendant de la complexité des problèmes, on retient généralement entre 10 et 20 problèmes à traiter pour la prochaine année. Faire intervenir un gestionnaire hiérarchiquement plus élevé, si l'établissement de l'ordre de priorité des problèmes est impossible entre les superviseurs. Le RF note les problèmes retenus avec leur ordre de priorité.

DÉTERMINER LES SAVOIR-FAIRE REQUIS

Le responsable de la formation rencontre individuellement les superviseurs afin d'identifier, à l'aide du questionnaire approprié, les savoir-faire requis par l'organisation pour solutionner les situations problématiques, relevées à l'étape précédente. Utiliser le questionnaire approprié, associé à l'une ou l'autre des 3 catégories de problèmes que vous aurez identifiés à l'étape précédente, c'est-à-dire :

- non-conformité aux BPF ou écart de performance, OUTIL 1.2, ou;
- changement organisationnel, OUTIL 1.3, ou;
- arrivée de nouveaux employés ou vulnérabilité d'expertise, OUTIL 1.4.

Après avoir complété le questionnaire, le RF résume les résultats de l'analyse de la situation organisationnelle sur le tableau synthèse proposé à l'OUTIL 1.5, en prenant soin d'inclure les activités de développement organisationnel qui permettront de créer un environnement propice à l'amélioration de la performance des employés.

Le RF présente le tableau synthèse au comité de formation et au comité de direction (ou à la direction des ressources humaines) afin de faire réaliser les activités de développement de l'environnement organisationnel essentielles pour supporter les activités de développement des compétences et ainsi assurer l'atteinte des objectifs de performance.

Le tableau synthèse de l'analyse de la situation organisationnelle devient l'intrant principal qui permettra au comité de formation d'élaborer un plan de développement des compétences pour la prochaine année.

OUTIL 1.1
QUESTIONNAIRE D'IDENTIFICATION DES SITUATIONS PROBLÉMATIQUES

1. NON-CONFORMITÉ AUX BPF OU ÉCART DE PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE (UTILISER LE TABLEAU CI-APRÈS POUR NOTER LES RÉPONSES).

A. Quelles sont les non-conformités aux BPF qui ont été relevées lors de l'inspection de l'autorité réglementaire ou quels sont les écarts de performance (indices de performance) que vous pouvez constater dans votre unité administrative?
B. Quelles sont les occupations (postes de travail) concernées par la situation problématique?
C. Combien d'employés sont visés par cette problématique d'écart de performance?

Description de la non-conformité aux BPF ou de l'écart de performance (indices de performance) (A)	Occupations concernées (B)	Nombre d'employés visés (C)	Niveau de priorité

Tableau 1

2. CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS (UTILISER LE TABLEAU CI-APRÈS POUR NOTER LES RÉPONSES).

A. Quels sont les changements organisationnels que votre unité administrative vit actuellement ou aura à vivre dans la prochaine année?
B. Quels problèmes pourront générer le changement organisationnel sur vos employés actuels? Est-ce que le changement demandera l'embauche de nouveaux employés?
C. Quelles occupations seront touchées par ce changement organisationnel?
D. Combien d'employés (actuels et nouveaux) seront touchés par ce changement organisationnel?

Énoncé du changement (A)	Description du problème (B)	Occupations touchées par le changement (C)	Nombre d'employés visés (D)	Niveau de priorité

Tableau 2

3. ARRIVÉE DES NOUVEAUX EMPLOYÉS OU D'UNE VULNÉRABILITÉ D'EXPERTISE (UTILISER LE TABLEAU CI-APRÈS POUR NOTER LES RÉPONSES).

A. Au sein de votre unité, avez-vous des occupations ou des savoir-faire pour lesquels vous êtes actuellement ou que vous serez prochainement en vulnérabilité d'expertise? Quelles sont les occupations pour lesquelles vous devrez embaucher un nombre important de nouveaux employés?
B. Combien d'employés occupent actuellement le poste vulnérable?
C. À combien évaluez-vous le nombre d'employés qui devrait occuper le poste?
D. L'arrivée des nouveaux employés ou la vulnérabilité d'expertise est prévue pour quand?

Titre de l'occupation ou des savoir-faire vulnérables (A)	Nombre d'employés qui occupent le poste actuellement (B)	Nombre d'employés qui devraient occuper le poste (C)	L'arrivée de nouveaux employés ou la vulnérabilité d'expertise est prévue pour quand? (D)	Niveau de priorité

Tableau 3

4. ÉVALUATION DU NIVEAU DE PRIORITÉ DE L'ENSEMBLE DES SITUATIONS PROBLÉMATIQUES.

Déterminer le niveau de priorité que vous accordez à chacune des situations problématiques relevées, toute catégorie confondue, et indiquer le niveau sur les 3 tableaux précédents, 1 étant le niveau de priorité le plus élevé. (Utiliser les tableaux précédents pour noter vos priorités).

OUTIL 1.2
QUESTIONNAIRE D'IDENTIFICATION DE L'ENVIRONNEMENT ORGANISATIONNEL ET DES SAVOIR-FAIRE REQUIS POUR SOLUTIONNER LES NON-CONFORMITÉS AUX BPF OU LES ÉCARTS DE PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

(Pas de changement dans l'environnement avec des employés déjà en poste)

I. IDENTIFICATION DES CAUSES DE LA NON-CONFORMITÉ AUX BPF OU DE L'ÉCART DE PERFORMANCE (UTILISER LE TABLEAU SYNTHÈSE CI-APRÈS POUR NOTER LES RÉPONSES).

Pour chacune des non-conformités ou des écarts de performance identifiés précédemment au tableau 1 de l'OUTIL 1.1, répondez aux questions suivantes :

A. Quelle est la situation ou quel est le niveau de performance recherché?
B. Quelle est la situation ou quel est le niveau de performance actuel?
C. Quelles seront les conséquences si la non-conformité aux BPF ou l'écart de performance n'est pas corrigé?
D. Quelles sont les causes (environnement et/ou individu) de la non-conformité aux BPF ou de l'écart de performance? Utilisez les exemples de questions suivantes pour répondre à cette question :

- **Les causes provenant de l'environnement organisationnel**
  - L'organisation a-t-elle communiqué clairement aux employés leur rôle, leurs responsabilités, leurs tâches ainsi que les indicateurs et les objectifs de performance désirés?
  - Les employés possèdent-ils tous les outils, les instruments et le matériel nécessaire pour atteindre le niveau de performance désiré?
  - Les employés peuvent-ils consulter facilement un guide, des procédures opérationnelles normalisées (PON), des aide-mémoire ou des aides à la tâche pour atteindre le niveau de performance désiré?
  - Les employés disposent-ils du support technique et administratif suffisant?
  - Les horaires de travail conviennent-ils pour permettre aux employés de performer?
  - Les employés disposent-ils d'un système d'assurance de la qualité pour les aider à performer?
  - Les employés sont-ils continuellement dérangés par des obstacles dans leur environnement de travail qui les empêchent de performer?
  - Existe-t-il des manières d'agir (politiques, normes (FDA, Santé Canada, etc.), règlements, etc.) prescrites par l'organisation qui nuisent à l'atteinte du niveau désiré de performance?
  - Les employés sont-ils obligés de s'éloigner du cadre de leur occupation pour atteindre le niveau de performance désiré?
  - Les employés reçoivent-ils à temps l'information confirmant leur performance ou celle leur permettant de l'améliorer?
  - Les employés sont-ils encouragés ou appuyés par la direction à atteindre le niveau de performance désiré?

- Les critères de sélection d'un employé pour une occupation sont-ils clairs et déterminants afin d'assurer l'embauche d'un employé possédant les capacités requises pour atteindre le niveau de performance désiré?
- Existe-t-il des mesures incitatives pour encourager les employés à offrir le niveau de performance désiré?
- Existe-t-il des mesures de reconnaissance pour les employés qui atteignent le niveau de performance désiré?
- Existe-t-il des mesures coercitives pour les employés qui n'offrent pas le niveau de performance désiré?
- La qualité des matières premières est-elle adéquate?
- Les produits des fournisseurs sont-ils conformes?
- L'allocation des ressources matérielles et financières est-elle pertinente?

- **Les causes provenant d'un manque de compétences ou de motivation (l'individu)**
  - Les employés connaissent-ils leur rôle, leurs responsabilités et leurs tâches dans l'organisation?
  - Les employés connaissent-ils les indicateurs et les objectifs de performance désirés?
  - Les employés possèdent-ils les aptitudes et les capacités nécessaires à l'exercice de leur occupation?
  - Les employés possèdent-ils les connaissances et les habiletés de base pour apprendre rapidement les savoir-faire de leur occupation? Précisez-les.
  - Les employés possèdent-ils les connaissances et les habiletés spécifiques pour bien accomplir leur travail? Précisez-les.
  - Les employés possèdent-ils les expériences nécessaires pour atteindre rapidement le niveau de performance désiré?
  - Les employés accordent-ils de l'importance à atteindre et maintenir le niveau de performance désiré?

II. IDENTIFICATION DES INTERVENTIONS SUR L'ENVIRONNEMENT ORGANISATIONNEL (UTILISER LE TABLEAU SYNTHÈSE CI-APRÈS POUR NOTER LES RÉPONSES).

E. Quelles sont les activités de développement de l'environnement organisationnel à réaliser pour solutionner les problèmes et/ou pour créer un environnement propice à l'amélioration de la performance?

Exemples : préciser les activités d'une occupation, développer des PON plus efficaces, améliorer les communications, produire des aides à la tâche conviviales, etc.

.

III. IDENTIFICATION DES SAVOIR-FAIRE REQUIS PAR L'ORGANISATION.

Pour chaque non-conformité aux BPF ou écart de performance causé par un manque de compétences, poser la question suivante :

F. Quels sont les savoir-faire requis qui permettront de solutionner la non-conformité aux BPF ou l'écart de performance? Les employés doivent être en mesure de faire quoi?

Compléter le tableau synthèse suivant :

Tableau synthèse de l'analyse des causes des non-conformités aux BPF ou des écarts de performance							
Énoncé de l'écart de performance (indices de performance)†	La situation ou le niveau de performance recherché (A)	La situation ou le niveau de performance actuel (B)	Les conséquences si le problème n'est pas corrigé (C)	Les causes de la situation problématique (environnement et/ou individu) (D)	Les activités de développement de l'environnement organisationnel pour corriger le problème (E)	Les savoir-faire requis par l'organisation pour corriger le problème (F)	Priorité (tel qu'établi à l'étape précédente)

Tableau 4

† *Ce sont les non-conformités aux BPF ou les écarts de performance retenus à l'étape précédente au tableau 1 de l'OUTIL 1.1.*

OUTIL 1.3
QUESTIONNAIRE D'IDENTIFICATION DES SAVOIR-FAIRE REQUIS POUR LES PROBLÈMES GÉNÉRÉS PAR UN CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

(Nouvel environnement avec des employés déjà en poste).

Pour chaque changement organisationnel, identifié précédemment au tableau 2 de l'OUTIL 1.1, répondez aux questions suivantes :

A. Quels sont les problèmes associés à un changement organisationnel?
B. Quelles sont les occupations visées par ces changements?
C. Quels sont les nouveaux savoir-faire qui sont requis de la part des employés en poste et qui exercent les occupations touchées par les changements organisationnels?

Description du problème associé à un changement organisationnel (A)	Occupations touchées (B)	Les nouveaux savoir-faire requis pour chaque occupation (C)	Priorité

Tableau 5

OUTIL 1.4
QUESTIONNAIRE D'IDENTIFICATION DES SAVOIR-FAIRE REQUIS POUR LES PROBLÈMES RELIÉS À L'EMBAUCHE DE NOUVEAUX EMPLOYÉS OU D'UNE VULNÉRABILITÉ D'EXPERTISE

(Pas de changement dans l'environnement avec de nouveaux employés).

Pour chacun des problèmes reliés à l'embauche des nouveaux employés ou d'une vulnérabilité d'expertise, identifiés précédemment au tableau 3 de l'OUTIL 1.1, répondez aux questions suivantes :

A. Quel est le titre de l'occupation des nouveaux employés ou de l'occupation en vulnérabilité d'expertise?
B. Quels sont les savoir-faire requis chez les nouveaux employés ou des occupations en vulnérabilité d'expertise? Les nouveaux employés devront être en mesure de faire quoi?

Titre de l'occupation des nouveaux employés ou des occupations vulnérables (A)	Les savoir-faire requis (B)	Priorité

Tableau 6

OUTIL 1.5
MODÈLE D'UN TABLEAU SYNTHÈSE DE L'ANALYSE DE LA SITUATION ORGANISATIONNELLE

Complété par : _____ Date : _____

Description du problème	Date du constat	Les unités concernées	Les occupations concernées	N^bre d'employés visés	Priorité	Les activités de développement de l'environnement organisationnel pour solutionner le problème	Les savoir-faire requis pour solutionner le problème

Tableau 7

1	Identification des besoins organisationnels
2	Identification des besoins individuels de développement
3	Planification des activités d'apprentissage
4	Sélection et développement des ressources pédagogiques
5	Organisation et suivi des activités d'apprentissage
6	Évaluation de la formation

Phase 2

Identification des besoins individuels de développement

- Objectifs de la phase
- Savoir-faire, compétence et performance
- Mode d'organisation des tâches d'un poste de travail
- Compétences génériques
- L'analyse des besoins en formation
- Processus d'identification des besoins individuels de développement
- Démarche proposée
- OUTIL 2.1 Guide d'analyse des savoir-faire et de rédaction d'un profil de compétences
- OUTIL 2.2 Grille d'identification des besoins individuels de développement
- OUTIL 2.3 Grille d'évaluation d'une demande de formation
- OUTIL 2.4 Plan de développement personnel (PDP)
- OUTIL 2.5 Questionnaire d'identification des contraintes organisationnelles et des caractéristiques du personnel visé par la formation
- OUTIL 2.6 Grille de sélection du format pédagogique d'une activité d'apprentissage
- OUTIL 2.7 Devis de formation

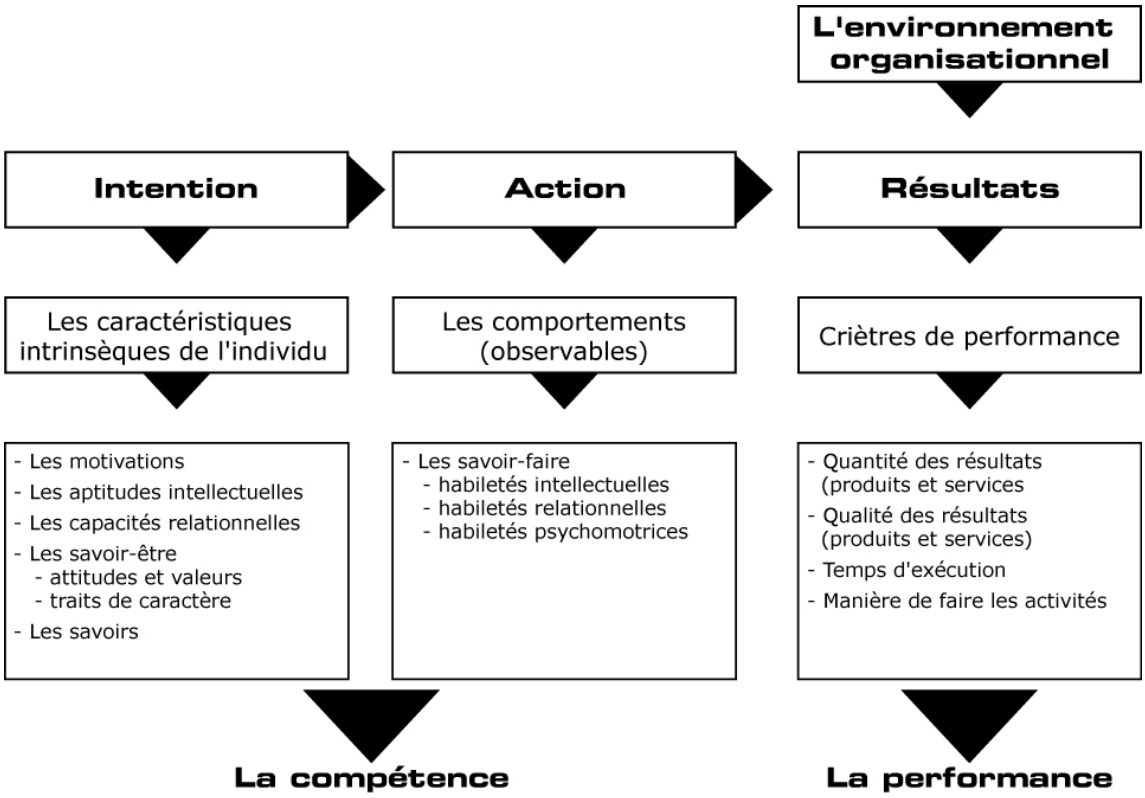
OBJECTIFS DE LA PHASE

Les objectifs de la phase « Identification des besoins individuels de développement » sont :

- de planifier les interventions d'analyse des besoins en fonction des situations et des priorités de l'entreprise :
  - formations obligatoires
  - approche performance
  - approche réactive
  - approche compétence
- d'évaluer les besoins de développement spécifiques des employés en rapport avec les savoir-faire qui sont exigés par l'entreprise;
- de planifier le développement des savoir-faire des employés à l'aide d'un plan de développement personnel (PDP);
- de rédiger, au besoin, le devis de formation des nouvelles activités d'apprentissage à offrir aux employés.

SAVOIR-FAIRE, COMPÉTENCE ET PERFORMANCE

La compétence, c'est ce qui permet à un employé de faire toutes les activités de son occupation (poste), au niveau de performance attendu par son organisation. La compétence est constituée des caractéristiques personnelles d'un individu, définies par ses motivations, ses aptitudes intellectuelles, ses traits de caractère, ses attitudes (savoir-être) et ses connaissances (savoirs) qui créent **l'intention d'agir** et qui se manifestent en **action** par des **savoir-faire** (habiletés techniques et non techniques spécifiques) observables, appropriés à l'exercice de son occupation. Voici un modèle causal de la compétence :



Puisqu'un employé est rémunéré en fonction de sa capacité à réaliser les tâches requises par son occupation, nous suggérons d'utiliser l'énoncé des « savoir-faire » comme référence pour planifier le développement des compétences. *Nous sommes payés pour ce que nous faisons et non pour ce que nous savons ou avons l'intention de faire!*

Un savoir-faire peut se manifester dans les domaines **intellectuels, relationnels et psychomoteurs (manuels)**. Voici quelques exemples :

Savoir-faire	Domaine
Calculer un prix de revient	Intellectuel
Accueillir chaleureusement les clients	Relationnel
Manipuler un outil avec précision	Psychomoteur

Une occupation ou une fonction de travail exige de posséder plusieurs savoir-faire et, par conséquent, plusieurs compétences.

Les savoir-faire qui déterminent le « quoi faire » pour une occupation :

- représentent les tâches principales à réaliser;
- doivent être indépendants les uns des autres (aucun lien fonctionnel entre eux);
- doivent être univoques, clairs et précis;
- expriment toujours un résultat qui est soit observable, mesurable ou quantifiable.

Exemple :

La fonction du mécanicien en protection incendie comporte les savoir-faire suivants :

1. Installer des systèmes.
2. Raccorder des accessoires aux systèmes.
3. Remettre à neuf ou modifier des systèmes.
4. Réparer des systèmes.
5. Inspecter et entretenir des systèmes.

Les activités qui précisent comment le savoir-faire se manifeste c'est « le comment-faire » :

- ce sont des actions particulières, significatives qui permettent de réaliser le savoir-faire;
- elles décrivent la manière d'exécuter les travaux (les méthodes);
- elles complètent facilement la phrase suivante : « Lorsqu'elle manifeste son savoir-faire, la personne doit… »

Exemple :

Lorsqu'elle remet à neuf ou modifie des systèmes (savoir-faire 3), la personne doit réaliser les activités suivantes :

3.1 Lire des plans.
3.2 Planifier le travail.
3.3 Vérifier les alarmes.
3.4 Vidanger les systèmes.
3.5 Préparer le matériel.
3.6 Échafauder.
3.7 Poser les ancrages et les supports.
3.8 Tuyauter.
3.9 Poser les gicleurs.
3.10 Tester les systèmes.
3.11 Produire les rapports.

Formulation d'un savoir-faire

La formulation d'un savoir-faire comporte généralement les éléments suivants :

- un verbe d'action;
- les conditions de réalisation (si nécessaire);
- des normes ou critères à respecter (si nécessaire ou possible).

Un verbe d'action

Utiliser un verbe d'action à l'infinitif et un complément d'objet qui permettent de décrire, de façon tangible et réaliste, le savoir-faire.

Par exemple : *Ajuster la machine.*

Les conditions de réalisation

Les conditions de réalisation présentent les conditions réelles du milieu dans lesquelles le savoir-faire doit se réaliser. Elles expriment généralement ce qui est permis ou non permis pour le savoir-faire.

Exécuter une tâche « **à l'aide de** » outils, équipements, documents de référence ou d'un collègue.

Exemples :

- *À l'aide du manuel d'entretien, dépanner la machine xyz;*
- *À l'aide des outils suivants, démonter la machine zxy.*

Les normes ou les critères à respecter

Les normes ou les critères permettent de qualifier ou de quantifier les résultats attendus, suite à l'exécution d'une tâche ou de la manifestation d'un comportement. Ils se définissent en termes de **quantité des résultats** (produits & services), de **qualité des résultats** (produits & services), de **temps d'exécution** et de **manière à faire les activités**.

Exemples :

- *Exploiter l'entreprise conformément à la norme ISO (une norme);*
- *Ajuster l'appareil xyz à une pression de 20 psi (un critère);*
- *Exécuter une tâche sans la moindre erreur (un critère);*
- *Accueillir un client chaleureusement (un critère).*

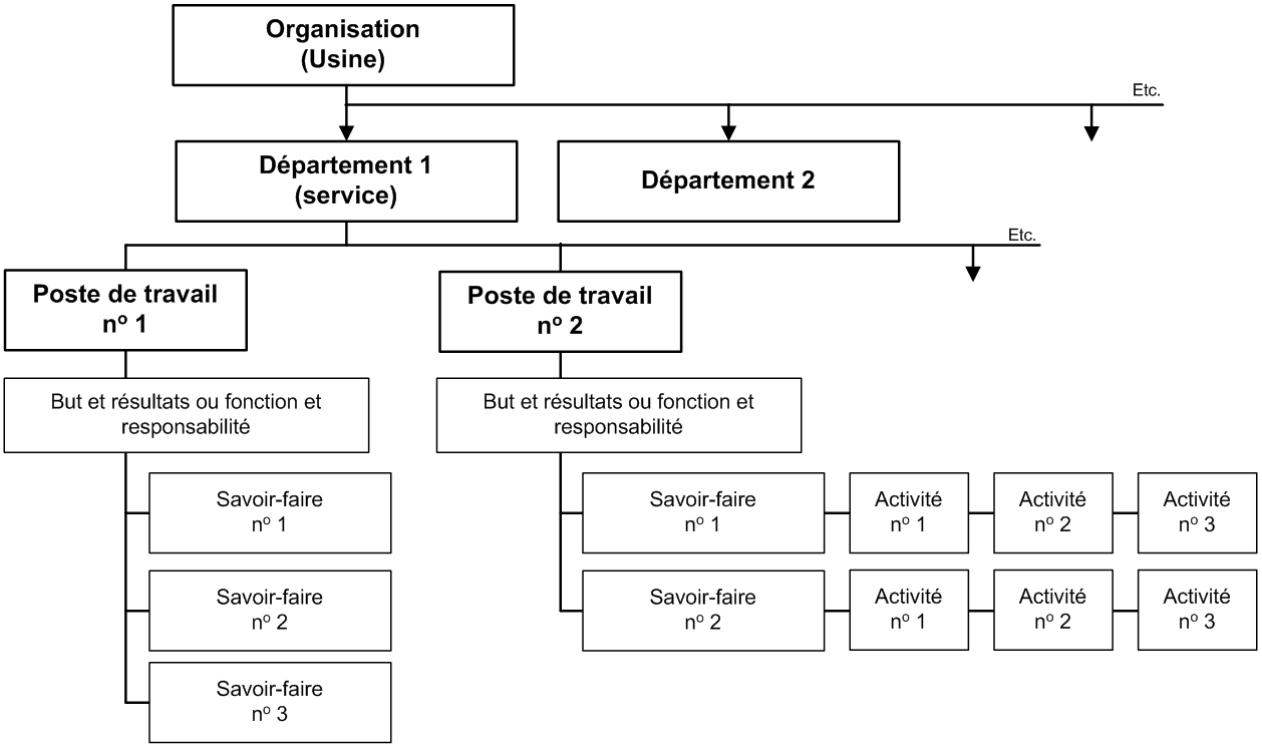
Exemple de formulation d'un savoir-faire :

À l'aide du manuel technique, ajuster la machine conformément à la norme xyz.

Condition — Verbe + Complément d'objet — Norme

MODE D'ORGANISATION DES TÂCHES D'UN POSTE DE TRAVAIL

Voici un exemple typique d'organisation des tâches d'un poste de travail :



Les activités peuvent être également appelées des « sous-tâches ». Tout dépendant de la complexité de la sous-tâche, celle-ci peut être décomposée en sous-tâches secondaires, en sous-tâches tertiaires, etc. jusqu'au **geste**.

Les conditions de réalisation et les normes ou performance à atteindre sont souvent énoncées au niveau du « but et résultats » du poste ou au niveau des savoir-faire.

EXEMPLE 1 :

Poste : Opérateur à la fabrication des comprimés nus

But et résultat : L'opérateur a la responsabilité de vérifier la pesée et le produit en poudre, de préparer la presse et de procéder à la compression des lots en conformité avec les règles de qualité en vigueur.

Tâches principales :

1. Prendre connaissance des consignes d'opération et de production.
2. Vérifier la salle et l'équipement.
3. Procéder à l'assignation de la salle et de l'équipement.
4. Vérifier la pesée et le produit.
5. Faire le montage de la presse.
6. Procéder au réglage de la presse.
7. Procéder à la compression et assurer le contrôle de la qualité.
8. Diviser le lot des comprimés destinés à l'enrobage.
9. Déterminer le rendement de production.
10. Nettoyer la salle et l'équipement.

Tâche principale n° 5 : Faire le montage de la presse

Conditions de réalisation :

- à partir de mélanges;
- à l'aide des consignes d'opération, des manuels d'équipement et du cahier SIMDUT;
- en utilisant des poinçons, des matrices et des polisseuses;
- sous la supervision du chef d'équipe.

Activités et sous-opérations :

5.1 Vérifier l'information sur la fiche.
5.2 Vérifier la hauteur de la table, s'il y a lieu.
5.3 Se procurer les poinçons et les matrices.
- o noter l'information sur une fiche;
- o procéder au polissage des poinçons, s'il y a lieu.

5.4 Monter les poinçons et les matrices.
5.5 Vérifier le couple sur la matrice.
5.6 Régler :
- o la chute;
- o la sortie;
- o le grattoir;
- o le tonnage.

5.7 Noter l'information sur une fiche.

EXEMPLE 2 :

Poste : Spécialiste des affaires réglementaires

But et résultat : Fournir un avis professionnel et stratégique sur la réglementation régissant le développement et la mise en marché des produits biotechnologiques et pharmaceutiques. Soumettre les différentes demandes d'études et d'homologation et assurer la maintenance des dossiers auprès des autorités de santé concernées

Tâches principales :

1. Préparer et présenter le dossier d'avant-projet d'investigation « IND/CTA[1] » d'un nouveau produit dans le but de le soumettre aux autorités de santé concernées.
2. Préparer et soumettre le dossier « IND/CTA » aux autorités de santé des pays concernés, afin d'obtenir les autorisations requises pour procéder aux études cliniques.
3. Effectuer la maintenance des dossiers rattachés au produit en développement et apporter les amendements et les notifications à toute soumission « IND/CTA » (phases cliniques :1, 2, 3) ainsi que soumettre la documentation requise aux autorités de santé des pays concernés.
4. Préparer le dossier de fin d'études cliniques, phase 2 « Dossier EOP 2[2] » et le présenter aux autorités de santé des pays concernés afin d'obtenir les autorisations nécessaires pour procéder aux études cliniques de la phase 3.
5. Préparer et présenter le dossier d'avant-projet de la demande d'enregistrement « NDA/NDS[3] » aux autorités de santé des pays concernés afin de préparer le dossier d'enregistrement NDA/NDS.

[1] *« IND » : (Investigational New Drug), « CTA » : (Clinical Trial Application)*
[2] *(End of phase 2) ou (EOP2)*
[3] *« NDA» : (New Drug Application) **« NDS» : (New Drug Submission)*

6. Compléter et soumettre le dossier d'enregistrement NDA/NDS aux autorités de santé des pays concernés, afin d'obtenir l'homologation d'un produit et de procéder à sa commercialisation.
7. Effectuer la maintenance des dossiers afin d'assurer le suivi réglementaire d'un produit déjà homologué.
8. Soutenir le service d'assurance qualité et toute l'organisation en donnant un avis professionnel et stratégique en rapport avec la réglementation.
9. Maintenir à jour ses connaissances des affaires réglementaires.

Tâche principale n° 2 : Préparer et soumettre le dossier « IND/CTA » aux autorités de santé des pays concernés, afin d'obtenir les autorisations requises pour procéder aux études cliniques.

Conditions de réalisation :

- En collaboration avec les départements non clinique, clinique, de fabrication et d'assurance qualité de l'organisation.
- Selon les lignes directrices (guidelines) des règlements et des différentes lois en vigueur dans les pays concernés.
- À partir de tous les dossiers scientifiques du projet de recherche.
- À partir des formulaires (papiers et numériques) et des logiciels d'édition requis par les autorités de santé concernées.

Activités :

2.1 Donner un avis professionnel et stratégique à l'équipe de scientifiques de l'organisation sur les exigences réglementaires à respecter pour l'élaboration et la rédaction de la soumission « IND/CTA ».
2.2 Compléter tous les dossiers et formulaires à inclure dans la soumission « IND/CTA », selon les exigences des autorités de santé concernées.
2.3 Vérifier et valider l'adéquation des données inscrites dans le dossier de soumission « IND/CTA » en rapport avec la réglementation en vigueur. Compléter et corriger, au besoin.
2.4 Faire parvenir, par envoi postal, le dossier de soumission « IND/CTA » aux autorités de santé concernées.
2.5 Négocier, si nécessaire, avec les autorités de santé concernées, différents points de réglementation attenant à la soumission « IND/CTA » selon des stratégies préétablies dans l'organisation.

COMPÉTENCES GÉNÉRIQUES

Une compétence générique se définit comme étant une compétence qu'il serait possible de retrouver chez toutes les personnes, nonobstant leurs occupations et leurs responsabilités. Les compétences génériques sont associées essentiellement aux caractéristiques intrinsèques des individus (savoir-être) comme le leadership, les aptitudes cognitives, les habiletés relationnelles, les attitudes et les traits de caractère. Ces compétences génériques se manifestent en action et s'expriment par des indicateurs comportementaux et des gestes observables qui peuvent être organisés selon différents niveaux de maîtrise.

Exemple : Pour un directeur de service, la compétence « savoir motiver » peut se manifester à travers les indicateurs comportementaux suivants :

- responsabiliser ses employés;
- donner le crédit aux employés responsables de succès;
- donner les raisons pour lesquelles le travail n'est pas correctement effectué et communiquer sa satisfaction lorsqu'il est adéquat.

Les compétences génériques sont des comportements que l'on peut associer à plusieurs domaines, comme :

- la motivation d'accomplissement et l'initiative;
- les habiletés relationnelles;
- le leadership;
- la capacité d'adaptation;
- le sens des responsabilités;
- les compétences cognitives;
- la maîtrise de soi;
- etc.

Un dictionnaire de compétences génériques sérieux qui tient compte de tous les aspects humains est nécessaire pour planifier adéquatement le développement de la main-d'œuvre.

Il existe plusieurs dictionnaires de compétences génériques sur le marché. La plupart de ces dictionnaires offrent un référentiel composé de 25 à 75 compétences génériques (et parfois plus). En voici quelques-uns :

- L'Architecte de carrière de Lominger;
- Le Groupe Hay McBer;
- DDI;
- Trima;
- etc.

Il est laissé aux entreprises le soin d'obtenir ou de développer le référentiel de compétences génériques qui leur convient.

L'ANALYSE DES BESOINS EN FORMATION

Les besoins de formation apparaissent lorsque l'on constate un écart entre une situation attendue et une situation réelle et que cet écart est causé par l'absence ou par un niveau de savoir-faire inadéquat.

Dans le processus de développement des compétences, l'analyse des besoins constitue l'étape cruciale qui aura pour conséquence d'orienter correctement toutes les autres activités de développement et ainsi assurer la rentabilité de la solution de développement et de formation proposée.

En effet, le fait de réaliser une analyse des besoins de formation, quel que soit le processus ou la rigueur de celle-ci, contribue à déterminer la pertinence et l'identification d'une ou des activités de développement et de formation à réaliser.

Cependant, nous pouvons également nous interroger à savoir si le processus de réalisation de cette analyse ne pourrait pas devenir plus stratégique pour l'organisation et, par le fait même, non pas seulement une valeur ajoutée pour le programme de formation, mais une valeur ajoutée pour l'organisation.

Le processus traditionnel de l'analyse des besoins de formation se préoccupe essentiellement d'identifier les compétences et les apprentissages à développer :

- Identifier le ou les savoir-faire attendus;
- Analyser les tâches;
- Identifier les connaissances, les habiletés et les attitudes attendues;
- Évaluer les employés (autoévaluation/180°/360°);
- Identifier les savoir-faire (compétences) à développer;
- Déterminer le niveau de difficulté de développement;
- Établir les priorités de développement;
- Analyser les contraintes contextuelles et les caractéristiques du public cible;
- Préparer les devis de formation.

Avec ce processus d'analyse des besoins de formation, il nous est impossible d'associer nos résultats à un objectif quelconque de performance stratégique.

Une analyse des besoins de formation apportant une véritable valeur ajoutée est une démarche d'amélioration de la performance pour laquelle les activités de changement visent l'organisation, les processus, les postes de travail et le développement des compétences stratégiques, de manière à influencer positivement la performance future de l'organisation. C'est l'analyse des besoins de formation par l'approche performance.

Le processus d'analyse des besoins de formation par l'approche performance doit inclure les grandes activités suivantes :

- Identifier les défis ou enjeux stratégiques critiques pour l'organisation (démarche prospective) :
    - la mission/la valeur/la vision;
    - les orientations stratégiques.
- Identifier les situations problématiques de l'organisation :
    - les écarts de performance (actuels et anticipés) et les causes;
    - les changements organisationnels.

- Consolider et établir les priorités des besoins de développement et de formation :
  - identifier les processus les plus critiques à l'atteinte des objectifs de performance de l'organisation;
  - identifier les postes de travail critiques ayant une contribution significative aux résultats des processus sélectionnés.
- Identifier les activités de développement organisationnel ou de l'environnement;
- Évaluer les écarts de performance reliés aux savoir-faire (compétences);
- Élaborer un plan de développement;
- Analyser les contraintes contextuelles et les caractéristiques du public cible;
- Préparer les devis de formation.

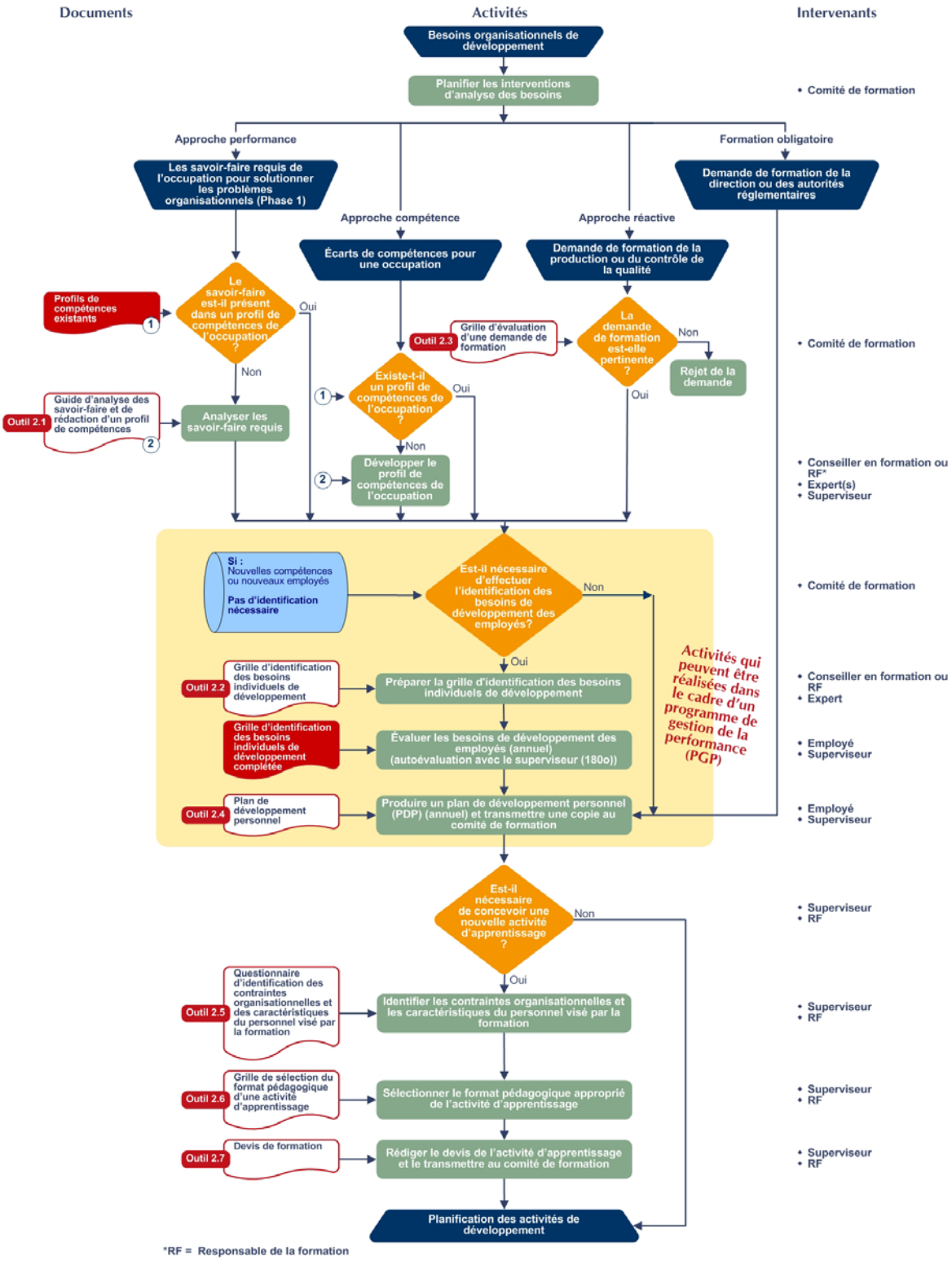
C'est l'approche performance qui est préconisée pour l'analyse des besoins dans notre processus de gestion du développement des compétences et de la formation.

L'analyse des besoins en formation ne constitue pas une finalité en soi. C'est l'identification des besoins en formation qui constitue la finalité poursuivie. L'analyse des besoins en formation est un moyen pour y parvenir et elle est réalisée, en partie, dans la phase 1 et dans la phase 2 de notre processus de gestion.

La phase 1 vise à identifier, dans un premier temps, les besoins organisationnels de développement, suivie de la phase 2 qui vise, pour sa part, à identifier les besoins individuels des employés en matière de développement des savoir-faire et de formation. Voici un résumé des activités que l'on propose à chacune des deux phases y compris les activités d'analyse :

Phase 1 de notre processus de gestion : **« Identification des besoins organisationnels »**	• Identifier les situations problématiques : o non-conformité aux BPF ou écart de performance; o changement organisationnel (de l'environnement); o nouveaux employés ou vulnérabilité d'expertise.
	• Établir les priorités.
	• Analyser les causes des non-conformités aux BPF ou des écarts de performance : o causés par un environnement inadéquat; o causés par l'absence ou un niveau de savoir-faire (compétences) inadéquat.
	• Identifier les activités de développement de l'environnement organisationnel requis.
	• Identifier les savoir-faire requis (le quoi faire).
Phase 2 de notre processus de gestion : **« Identification des besoins individuels de développement »**	• Analyser les savoir-faire requis pour identifier : o les activités (le comment-faire); o les savoirs préalables à posséder; o les savoir-être préalables à posséder.
	• Évaluer les « écarts » de compétences ou de savoir-faire des employés.
	• Planifier le développement (individuel) des employés.

PROCESSUS D'IDENTIFICATION DES BESOINS INDIVIDUELS DE DÉVELOPPEMENT



DÉMARCHE PROPOSÉE

Pour réaliser cette phase, référez-vous en tout temps au processus d'intervention précédent qui synthétise les activités à réaliser selon un ordre d'exécution efficace, qui identifie tous les outils disponibles et qui suggère les responsabilités à donner aux intervenants que l'on retrouve habituellement dans les entreprises pharmaceutiques.

PLANIFIER LES INTERVENTIONS D'ANALYSE DES BESOINS

Le processus d'identification des besoins individuels de développement des savoir-faire doit normalement débuter dans le cadre d'une réunion de travail du comité de formation afin de planifier les interventions d'analyse des besoins à réaliser dépendamment de la situation et des priorités de l'entreprise. Voici quelques exemples de situations possibles :

A. La direction ou les autorités réglementaires exigent la réalisation d'une **formation obligatoire** pour les employés.
B. L'analyse de la situation organisationnelle (phase 1) a permis d'identifier des savoir-faire à développer chez les employés de certaines unités pour solutionner des problèmes qui originent d'une non-conformité aux BPF, d'un écart de performance ou d'un changement organisationnel; c'est **l'approche performance**.
C. Des demandes de formation sont formulées par les unités de production (superviseur ou employé) ou par l'unité de contrôle de la qualité; c'est **l'approche réactive**.
D. Le comité de formation ou le service de formation désire analyser les besoins de formation des employés d'une unité jugée critique en mesurant les écarts de compétences des employés à partir du référentiel de compétences (profil de compétences) du poste qu'ils occupent; c'est **l'approche compétence**.

ANALYSER LES SAVOIR-FAIRE REQUIS ET / OU RÉDIGER UN PROFIL DE COMPÉTENCES

L'analyse des savoir-faire est nécessaire pour effectuer une évaluation des besoins individuels de développement des employés ou pour concevoir une activité de formation.

Si le savoir-faire requis n'est pas détaillé à l'intérieur d'un référentiel de compétences existant (profil de compétences), il sera nécessaire de procéder à une analyse du savoir-faire de manière à identifier toutes les activités significatives à maîtriser (le comment-faire) ainsi que tous les savoirs et les savoir-être à posséder pour être efficace.

L'analyse des savoir-faire est conduite habituellement par un conseiller en formation ou un conseiller en ressources humaines qui réalise des entrevues ou des « focus group » auprès d'experts (employé ou superviseur) dans l'exécution des tâches associées au savoir-faire requis. Un « guide d'analyse des savoir-faire et de rédaction d'un profil de compétences » OUTIL 2.1 est disponible pour aider le conseiller à réaliser cette activité.

La rédaction du profil de compétences d'une occupation sera nécessaire uniquement pour une situation nécessitant l'approche compétence.

Un profil de compétences d'une occupation ou les résultats de l'analyse des savoir-faire doivent obligatoirement être approuvés par le superviseur responsable.

ÉVALUER LES BESOINS INDIVIDUELS DE DÉVELOPPEMENT

Il existe plusieurs méthodes d'évaluation des besoins individuels de développement. Ici, il est proposé une évaluation de type « 180° » qui consiste à une autoévaluation des habiletés de l'employé à réaliser les tâches demandées, suivie immédiatement du partage des résultats obtenus avec son superviseur, afin de recevoir ses commentaires et sa perception des besoins et de corriger les résultats, si nécessaire.

Cette évaluation est réalisée à l'aide d'une « Grille d'identification des besoins individuels de développement » OUTIL 2.2, préparée préalablement par le conseiller qui aura réalisé l'analyse des savoir-faire.

Noter que l'évaluation des besoins individuels de développement et de formation peut être réalisée dans le cadre d'un programme de gestion de la performance (PGP).

A. **Formation obligatoire**
L'identification des besoins individuels de développement n'est naturellement pas nécessaire pour cette situation. Tous les employés doivent suivre obligatoirement cette formation et doivent être inscrits dans leur plan de développement personnel (PDP) pour l'année.

B. **L'approche performance**
Pour cette situation, un ou plusieurs savoir-faire ont été identifiés (phase 1) comme étant requis chez les employés afin de solutionner un problème organisationnel.

Si la situation problématique est causée par un changement de l'environnement organisationnel ou par un changement d'employés (voir la section « Les savoir-faire requis » de la phase 1), il ne sera pas nécessaire d'évaluer les besoins spécifiques de chaque employé puisque l'on exige, dans ce cas-ci, la maîtrise de **nouveaux savoir-faire** ou la maîtrise de savoir-faire auprès de **nouveaux employés**. Dans cette situation, tous les employés visés par les changements auront à suivre le même programme de développement.

Par contre, si la situation problématique à solutionner est une non-conformité aux BPF ou un écart de performance organisationnelle, il sera nécessaire d'évaluer les besoins spécifiques de chaque employé. En effet, les employés ne sont pas tous au même niveau d'où l'importance d'identifier l'écart de maîtrise du savoir-faire requis de chacun afin de proposer des solutions de développement personnalisées et efficaces.

C. **L'approche réactive (demande de formation)**
Le comité de formation a la responsabilité d'évaluer la pertinence des demandes de formation reçues et d'établir les priorités de celles-ci en fonction des priorités de l'organisation et des budgets disponibles. Une « Grille d'évaluation d'une demande de formation » OUTIL 2.3 est disponible pour effectuer cette évaluation.

Dépendant des objectifs poursuivis, des contenus d'apprentissage et de la clientèle visée (qui? et combien?) par la demande de formation, le comité de formation doit également décider si une évaluation des besoins individuels de développement des employés sera nécessaire à réaliser avant d'offrir la formation.

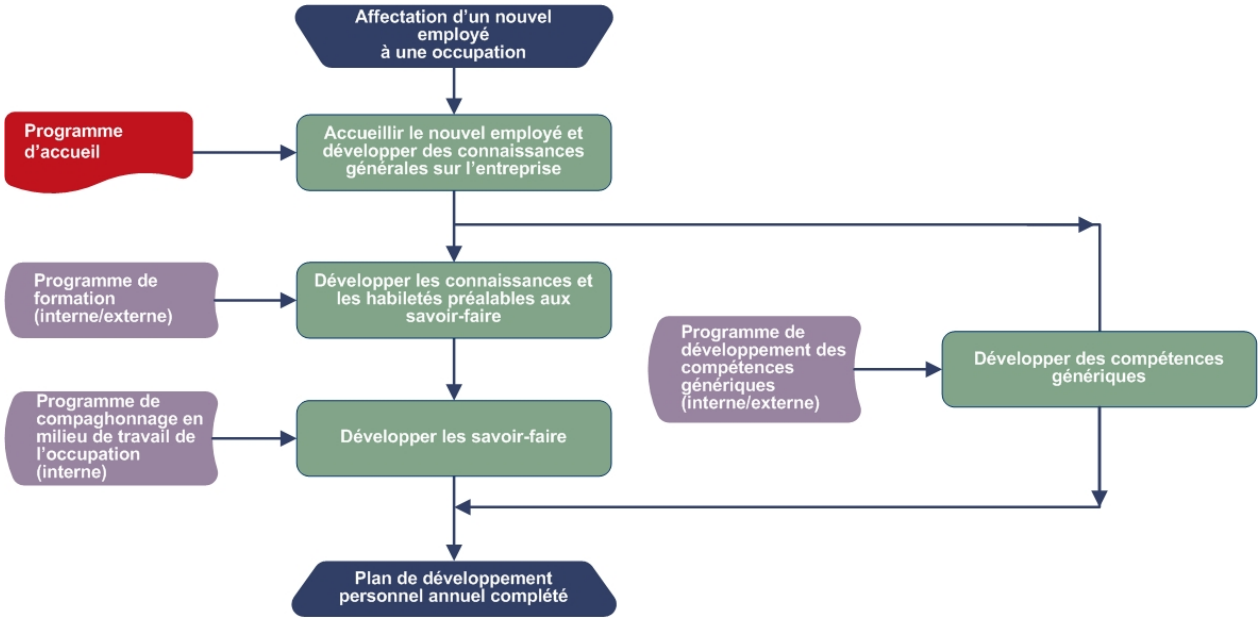
D. **L'approche compétence**
Cette situation exige d'évaluer les besoins spécifiques de chaque employé en rapport avec tous les savoir-faire exigés par l'occupation qu'il exerce.

PLANIFIER LE DÉVELOPPEMENT DE L'EMPLOYÉ

Habituellement, c'est l'employé, en compagnie de son superviseur, qui complète son PDP pour l'année en cours sur un système informatisé de gestion de la formation appelé « LMS » (Learning Management System) ou en format papier, tel que présenté à l'OUTIL 2.4 « Plan de développement personnel ».

Le plan de développement personnel doit proposer la réalisation des activités d'apprentissage selon un ordre ou une stratégie de formation efficace qui favorise le transfert ou la conversion des apprentissages en compétences. Avant de proposer des activités de développement de savoir-faire comme le compagnonnage en milieu de travail, il faut s'assurer que l'apprenant ait acquis préalablement, toutes les connaissances ou savoir nécessaires afin d'optimiser l'efficacité de l'intervention. Voici l'exemple d'un processus général de développement des compétences qui propose un ordre de réalisation des activités d'apprentissage que vous pouvez utiliser pour rédiger le PDP d'un employé :

Exemple d'un processus général de développement des compétences



Une copie de tous les PDP doit être remise au comité de formation afin de planifier la réalisation des activités d'apprentissage et la production d'un plan de développement consolidé pour l'entreprise.

Il est très important de rappeler ici, qu'avant de procéder à la réalisation des activités d'apprentissage, il faut s'assurer que les conditions de transfert soient optimales, c'est-à-dire, que l'environnement organisationnel, constitué de l'organisation du travail (les méthodes, les processus), du climat organisationnel (style de gestion) et des ressources matérielles (équipements) et financières, soit approprié pour supporter le transfert des apprentissages des employés en milieu de travail afin d'atteindre les niveaux de performance désirés.

L'analyse des causes des non-conformités aux BPF ou des écarts de performance, réalisée à la phase 1 (OUTIL 1.5 « Tableau synthèse de l'analyse de la situation organisationnelle »), a permis d'identifier celles qui proviennent d'un environnement organisationnel inadéquat. Le comité de formation doit toujours s'assurer, auprès de la direction, que les problèmes associés à l'environnement organisationnel soient corrigés avant de procéder au développement des compétences des employés. Sinon, l'intervention ne corrigera pas l'écart de performance et sera, à toute fin pratique, inutile.

La phase 5 de ce guide traitera également de ce point.

RÉDIGER LE DEVIS DE FORMATION D'UNE NOUVELLE ACTIVITÉ D'APPRENTISSAGE

Lors de la production des plans de développement personnel (PDP), un superviseur peut identifier le besoin de développer une nouvelle activité de formation pour satisfaire les besoins de ses employés.

En conséquence, il devra rédiger une fiche descriptive ou un devis de formation résumant le titre de l'activité, les objectifs poursuivis, la durée prévue et la méthode pédagogique ou de diffusion privilégiée.

Pour rédiger ce devis, il est nécessaire d'identifier les contraintes organisationnelles, les caractéristiques du personnel visé par la formation et le format pédagogique approprié. Les OUTILS 2.5 et 2.6 sont disponibles pour effectuer cet exercice. Pour sa part, l'OUTIL 2.7 offre un modèle de présentation d'un devis de formation.

Le superviseur peut naturellement se faire aider par le service de formation. Le devis de formation doit être acheminé au comité de formation.

OUTIL 2.1
GUIDE D'ANALYSE DES SAVOIR-FAIRE ET DE RÉDACTION D'UN PROFIL DE COMPÉTENCES

- Introduction
- Processus d'analyse des savoir-faire et de rédaction d'un profil de compétences
- OUTIL 2.1.1 Guide d'entrevue avec des experts pour l'analyse des savoir-faire d'une occupation
- OUTIL 2.1.2 Fiche d'identification et de caractérisation des savoir-faire et des activités
- OUTIL 2.1.3 Questionnaire d'évaluation des risques sur la santé, la sécurité, l'environnement et la performance
- OUTIL 2.1.4 Modèle d'un profil de compétences

INTRODUCTION

L'analyse des savoir-faire (des tâches) d'une occupation identifie systématiquement toutes les activités significatives qui permettent d'**observer** la manifestation de la compétence à exercer cette occupation. Les activités ainsi identifiées définissent, d'une manière générale, **comment-faire** les choses. La démonstration d'un savoir-faire exige de posséder préalablement les motivations, les capacités, les aptitudes, les « savoirs » et les « savoir-être » nécessaires afin de permettre à un individu de réaliser une tâche au niveau de performance attendue.

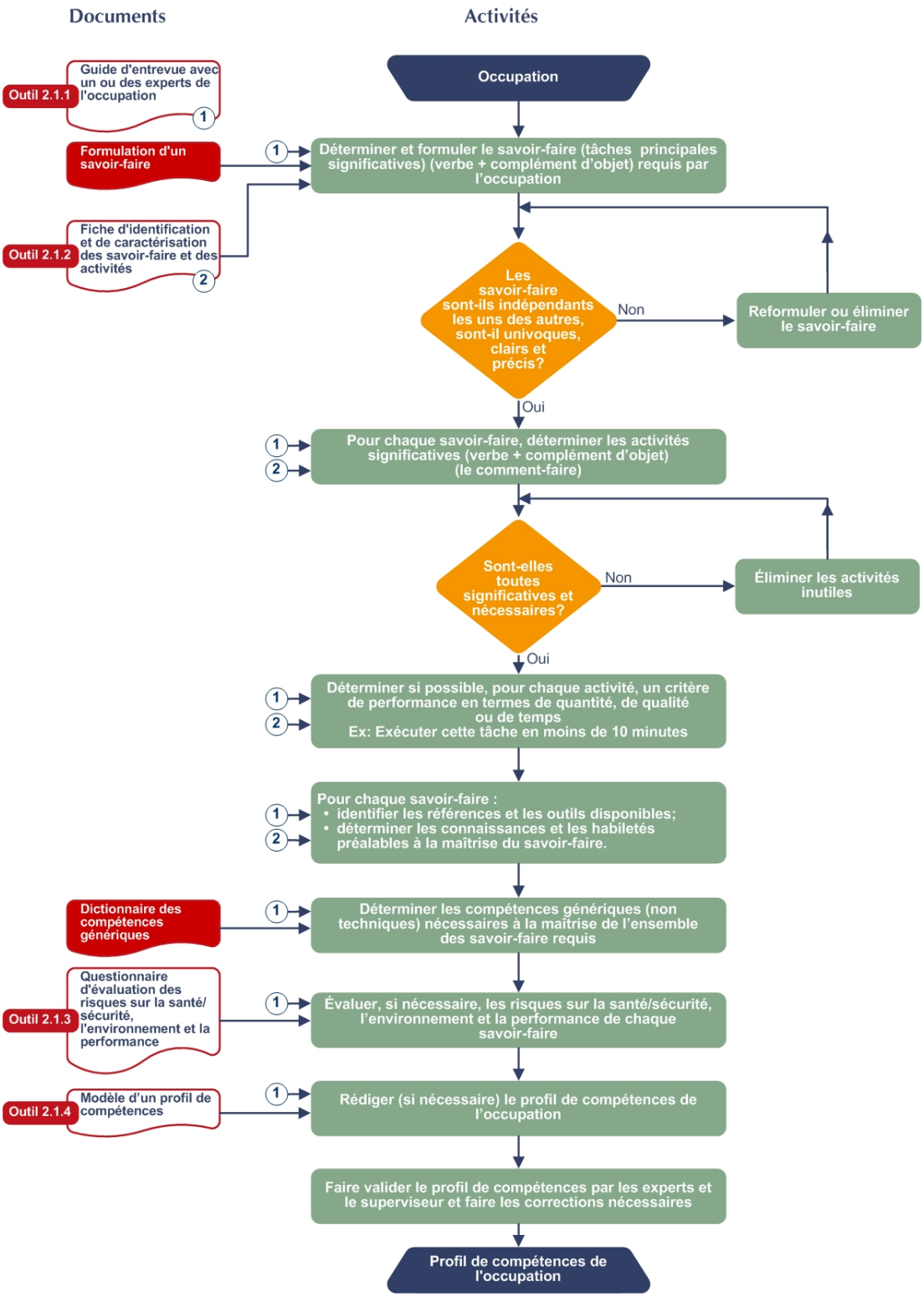
L'analyse d'un savoir-faire permet d'identifier tous les éléments constituant de la **compétence**. On y retrouve habituellement :

- les conditions d'exercice (de réalisation) du savoir-faire;
- ses principales activités ou habiletés spécifiques à réaliser (le comment-faire);
- les critères de performance associés à ses activités;
- les outils et les références disponibles pour réaliser efficacement les activités;
- les connaissances, les savoirs préalables pour réaliser efficacement les activités;
- les habiletés techniques et non techniques (génériques) préalables pour réaliser efficacement les activités;
- les savoir-être préalables pour réaliser efficacement les activités.

Pour réaliser une analyse des savoir-faire, vous devez faire appel aux services d'un groupe d'experts de l'occupation ou des tâches à exécuter pour réaliser une ou des entrevues ou des « focus group » afin d'identifier les éléments de la compétence énumérés précédemment. Il sera aussi peut-être nécessaire d'observer sur place en milieu de travail, l'exécution des tâches de l'occupation ou du savoir-faire à analyser.

Le processus suivant propose une démarche d'intervention avec des outils qui permettront de faciliter la réalisation d'une analyse des savoir-faire et la rédaction d'un référentiel de compétences appelé communément « profil de compétences ».

PROCESSUS D'ANALYSE DES SAVOIR-FAIRE ET DE RÉDACTION D'UN PROFIL DE COMPÉTENCES



OUTIL 2.1.1
GUIDE D'ENTREVUE AVEC DES EXPERTS POUR L'ANALYSE DES SAVOIR-FAIRE D'UNE OCCUPATION

Ce guide d'entrevue s'adresse à l'analyste qui doit réaliser une analyse des savoir-faire (des tâches) auprès d'un ou des expert(s) de l'occupation.

Ce guide est conçu sous forme de tableau. La première colonne (**étape**) comporte les différentes étapes à suivre qui proviennent essentiellement du processus d'analyse des savoir-faire; la deuxième colonne (**expliquer**) explique comment procéder et suggère des questions à poser; la troisième colonne (**utiliser**) suggère des outils à utiliser et finalement, une colonne (**notes**) allouée pour vos commentaires.

INTRODUCTION

Étape	Expliquer	Utiliser	Notes
Se présenter	• Qui suis-je? • Que fais-je? • Quelle est mon expérience? • Faire preuve d'humilité.		
Expliquer le présent exercice	• Expliquer clairement la raison du présent exercice. o Déterminer et formuler les savoir-faire (les principales tâches) et les activités significatives requis par l'occupation afin d'obtenir un référentiel (profil de compétences) pour planifier et préparer des programmes de formation de la main-d'œuvre.		
Expliquer le protocole de l'entrevue	• L'intervieweur pose des questions; • Les experts répondent librement sans contrainte; • L'intervieweur reformule, catégorise et résume, au besoin, pour clarifier les informations; • L'intervieweur prend des notes; • Les experts peuvent aussi poser des questions; • Préciser la durée de la rencontre.		
Définir les principaux termes utilisés dans l'entrevue	• La compétence; • Savoir-faire (le quoi-faire); • Les activités (le comment-faire); • Donner un exemple.	• La section « Compétence et savoir-faire » de la phase 2 du présent guide.	

DÉVELOPPEMENT

Étape	Expliquer	Utiliser	Notes
Déterminer et formuler les savoir-faire (tâches principales significatives) requis par l'occupation.	• Si les savoir-faire n'ont pas été identifiés à la phase précédente du système de gestion « Identification des besoins organisationnels », demander à l'expert ou aux experts d'énumérer les savoir-faire (tâches principales significatives) qui sont requis par l'occupation (verbe d'action + complément d'objet); • Suggérer qu'ils suivent l'ordre d'exécution des tâches pour les aider.	• La section « Compétence et savoir-faire » de la phase 2 du présent guide.	
Vérifier avec les experts que les savoir-faire sont indépendants les uns des autres, clairs et précis.	• Expliquer qu'une tâche significative est une tâche qui a une incidence significative sur la performance de son poste de travail, sur la santé/sécurité des employés ou sur l'environnement; • Ne retenir que les savoir-faire significatifs; • **Obtenir le consensus des experts;** • Noter les savoir-faire sur une fiche d'identification et de caractérisation des savoir-faire et des activités (un savoir-faire par fiche).	• OUTIL 2.1.2 « Fiche d'identification et de caractérisation des savoir-faire et des activités ».	
Pour chaque savoir-faire, déterminer les activités significatives (le comment-faire).	• Demander à l'expert ou aux experts d'énumérer, pour chaque savoir-faire, les activités significatives qui décrivent le comment-faire (verbe d'action + complément d'objet); • Les activités doivent exprimer un résultat observable; • Suggérer qu'ils suivent l'ordre d'exécution des activités pour les aider.	• La section « Compétence et savoir-faire » de la phase 2 du présent guide.	

Étape	Expliquer	Utiliser	Notes
Vérifier avec les experts que les activités soient significatives et nécessaires.	• Expliquer qu'une activité significative est une activité qui a une incidence significative sur la performance de son poste de travail, sur la santé/sécurité des employés ou sur l'environnement; • Obtenir le consensus des experts; • Noter les activités sur la fiche d'identification et de caractérisation des savoir-faire et des activités.	• OUTIL 2.1.2 « Fiche d'identification et de caractérisation des savoir-faire et des activités ».	
Identifier, autant que possible, les critères de performance des activités.	• Demander à l'expert ou aux experts d'identifier, lorsque possible, les critères de performance recherchés en termes de qualité, de quantité ou de temps lors de la réalisation de l'activité; • Exemple : exécuter cette tâche **en moins de 10 minutes;** • Noter les informations sur la fiche d'identification et de caractérisation des savoir-faire et des activités.	• OUTIL 2.1.2 « Fiche d'identification et de caractérisation des savoir-faire et des activités ».	
Identifier les outils et les références disponibles pour chaque savoir-faire.	• Demander aux experts d'identifier les outils et les références disponibles pour chaque savoir-faire; • Noter les informations sur la fiche d'identification et de caractérisation des savoir-faire et des activités.	• OUTIL 2.1.2 « Fiche d'identification et de caractérisation des savoir-faire et des activités ».	
Déterminer les connaissances et les habiletés préalables à la maîtrise du savoir-faire requis.	• Déterminer quelles sont les connaissances et les habiletés préalables que doit posséder l'employé pour maîtriser le savoir-faire; • Ce sont principalement les connaissances théoriques comme, par exemple, l'informatique ou des habiletés de base comment être habile à utiliser un outil spécifique; • Noter les informations sur la fiche d'identification et de caractérisation des savoir-faire et des activités.	• OUTIL 2.1.2 « Fiche d'identification et de caractérisation des savoir-faire et des activités ».	

Étape	Expliquer	Utiliser	Notes
Déterminer les compétences non techniques ou génériques nécessaires pour maîtriser l'ensemble des savoir-faire requis.	• Les compétences non techniques ou génériques visent habituellement les habiletés relationnelles, les aptitudes intellectuelles, les attitudes et les traits de caractère des individus; • Demander à l'expert ou aux experts de déterminer, parmi les compétences génériques du dictionnaire de l'organisation, celles qui sont nécessaires pour assurer la maîtrise de l'ensemble des savoir-faire requis. Utiliser la méthode du tri pour réaliser cette activité : o Identifier au départ 3 piles comme suit : ▪ compétences retenues; ▪ ne sait pas; ▪ compétences rejetées. o Lire, avec les experts, toutes les compétences génériques de votre dictionnaire afin de s'assurer qu'ils possèdent tous la même compréhension de leur signification; o En considérant tous les savoir-faire requis, sélectionner avec les experts 4 à 6 compétences les plus critiques en utilisant la méthode du tri jusqu'à obtenir un consensus. Faire intervenir un superviseur si le consensus est impossible. La méthode de tri permet, par itération, de sélectionner ou d'éliminer les compétences en choisissant en groupe dans quelle pile on place la compétence jusqu'à en retenir que 4 à 6; o Identifier, par la suite, les indicateurs comportementaux observables de ces compétences génériques; o Noter les compétences génériques et les indicateurs comportementaux au profil de compétences de l'occupation.	• Référez-vous à la liste ou dictionnaire de compétences non techniques ou génériques développées ou retenues par l'organisation (voir section « Compétences génériques » de la phase 2 du présent guide). • OUTIL 2.1.4 « Modèle d'un profil de compétences ».	

Étape	Expliquer	Utiliser	Notes
Évaluer les risques sur la santé/sécurité, l'environnement et la performance des savoir-faire de l'occupation (si nécessaire).	• Expliquer aux experts que cette étape permet d'évaluer, pour chaque savoir-faire, les critères suivants : o L'impact sur la santé/sécurité des travailleurs; o L'impact sur l'environnement; o L'impact sur la performance organisationnelle, si le savoir-faire n'est pas maîtrisé (tâche mal exécutée); o Son degré de difficulté; o Sa fréquence de répétition; o Le pourcentage de temps (estimé) qui est consacré à l'exercice du savoir-faire dans un quart de travail. • Ces informations pourront aider à mettre en place une organisation du travail adéquate et ainsi minimiser les risques reliés à la santé/sécurité, à l'environnement et à un niveau de performance insuffisant. • À partir des fiches d'identification et de caractérisation complétées pour chaque savoir-faire et des questionnaires d'évaluation des risques, demander aux experts d'évaluer, sur une échelle à 3 niveaux : o É = Élevée o M = Moyenne o F = Faible • les risques des principaux critères énumérés précédemment. • Évaluer, avec les experts, la pertinence de produire une ou des nouvelles aides à la tâche (procédurales, informatives ou décisionnelles) afin de minimiser les risques.	• Les fiches d'identification et de caractérisation des savoir-faire et des activités complétées (OUTIL 2.1.2). • OUTIL 2.1.3 « Questionnaire d'évaluation des risques sur la santé/sécurité, l'environnement et la performance ».	
Remercier les participants	• Remercier les experts de leur collaboration.		

OUTIL 2.1.2
FICHE D'IDENTIFICATION ET DE CARACTÉRISATION DES SAVOIR-FAIRE ET DES ACTIVITÉS

Occupation: _____

Savoir-faire :		Critères*						
		S/S	E	IP	D	F	% de temps	A

Conditions de réalisation :		Durée du quart de travail :_____heures
Normes ou critères à respecter :		

Activités	% de temps	Critères de performance (quantité, qualité, temps)	Outils spécifiques, aides à la tâche et références disponibles	Les connaissances et habiletés préalables

Page ___ / ___

* *Légende*

- *S/S : Impact sur la santé/sécurité des travailleurs (oui/non)*
- *E : Impact sur l'environnement (É = élevé ; M = moyen ; F = faible)*
- *IP : Impact sur le procédé et sur la performance (É, M, F)*
- *D : Degré de difficulté (É, M, F)*
- *F : Fréquence de l'action ((É, M, F)*
- *A : Aide à la tâche à développer? (✓)*

OUTIL 2.1.3
QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION DES RISQUES SUR LA SANTÉ/SÉCURITÉ, L'ENVIRONNEMENT ET LA PERFORMANCE

La caractérisation des tâches permet de déterminer :

- l'impact sur la santé/sécurité des travailleurs;
- l'impact sur l'environnement;
- l'impact sur la performance organisationnelle, si le savoir-faire n'est pas maîtrisé ou la tâche mal réalisée;
- son degré de difficulté;
- sa fréquence de répétition;
- le pourcentage de temps (estimé) qui est consacré à l'exercice du savoir-faire ou à l'exécution de cette tâche dans un quart de travail;
- la nécessité de produire une aide à la tâche.

QUESTIONNAIRE

Santé / Sécurité		
Questions	**Type de risques**	**Probabilité de risques**
Existe-t-il des risques reliés à la santé des personnes proches du processus ou à l'intérieur de l'usine?	Santé (niveau excessif de bruit, de gaz, de chaleur, de froid …) _____	☐ Élevée (É) ☐ Moyenne (M) ☐ Faible (F)
Existe-t-il des risques reliés à la sécurité des personnes proches du processus ou à l'intérieur de l'usine?	Accident ou blessure à l'individu… _____	☐ Élevée (É) ☐ Moyenne (M) ☐ Faible (F)
Environnement		
Questions	**Type de risques**	**Probabilité de risques**
Existe-t-il des risques de dégradation de l'environnement à l'extérieur de l'usine?	Rejets toxiques, émanation dangereuse… _____	☐ Élevée (É) ☐ Moyenne (M) ☐ Faible (F)

Performance		
Questions	**Type de risques**	**Probabilité de risques**
Impact		
Quelles sont les conséquences sur le procédé si l'action (tâche ou étape de la tâche) est soit mal réalisée, soit non réalisée?	Dommages ou pertes matérielles (bris ou endommagement d'équipement …) _____	☐ Élevée (É) ☐ Moyenne (M) ☐ Faible (F)
	Qualité : Exigence du procédé en matière de qualité (augmentation des rejets …) _____	☐ Élevée (É) ☐ Moyenne (M) ☐ Faible (F)
	Production : Retard ou perte de production. _____	☐ Élevée (É) ☐ Moyenne (M) ☐ Faible (F)
Fréquence de répétition		
☐ Élevée (É) ☐ Moyenne (M) ☐ Faible (F)		
Difficulté		
☐ Élevée (É) ☐ Moyenne (M) ☐ Faible (F)		

Pertinence d'avoir une aide à la tâche			
Critères			**Nécessité d'une aide à la tâche**
L'action a une incidence sur la santé ou la sécurité du personnel.			OUI
L'action a une incidence sur l'environnement.			OUI
Difficulté	**Impact**	**Fréquence**	
Élevée	É, M ou F	É, M ou F	OUI
Moyenne	Élevé	M ou F	OUI
Dans tous les autres cas.			NON

OUTIL 2.1.4
MODÈLE D'UN PROFIL DE COMPÉTENCES

Nom de l'occupation_____

Département : _____ Date : _____

Rôle et Responsabilités

Savoir-faire (tâches principales)	Compétences génériques et indicateurs comportementaux
1. Savoir-faire n° 1	• Compétence générique n° 1 o Indicateur n° 1 o Indicateur n° 2 o Etc.
2.	•
3.	•
4.	•
5.	•

SAVOIR-FAIRE 1 (quoi-faire)	
Conditions de réalisation :	
Normes ou critères à respecter :	

Activités (comment-faire)	Critères de performance (quantité, qualité, temps)	Outils spécifiques, aides à la tâche et références disponibles	Les connaissances et habiletés préalables

OUTIL 2.2
GRILLE D'IDENTIFICATION DES BESOINS INDIVIDUELS DE DÉVELOPPEMENT

Nom de l'employé : _____ Date : _____

Nom de son occupation : _____

Unité (département) : _____

A. Pour chacune des activités des savoir-faire que vous avez à accomplir ou des compétences génériques (compétences non techniques) exigées par votre occupation, encerclez le chiffre correspondant à votre situation :

1. Je ne peux exécuter cette activité ou je ne possède pas cette compétence.
2. J'ai besoin d'aide pour exécuter cette activité ou je maîtrise partiellement cette compétence.
3. J'exécute cette activité efficacement ou je maîtrise très bien cette compétence.

B. Cochez (✓) les activités ou les compétences que vous considérez comme critiques.

C. Si vous évaluez votre niveau de maîtrise d'un savoir-faire entre 1 et 2, identifiez les connaissances et habiletés préalables que vous jugez nécessaires à développer.

N°	Savoir-faire* (le quoi-faire)	Activités* (le comment-faire)	Évaluation			√	Les outils, aides et références disponibles*	Connaissances et habiletés préalables au savoir-faire*
1.			1	2	3			❑ _____ ❑ _____ ❑ _____
			1	2	3			
			1	2	3			
2.			1	2	3			
			1	2	3			
			1	2	3			
3.			1	2	3			
			1	2	3			
			1	2	3			

* *Référez-vous au profil de compétences de l'occupation.*

Compétences génériques*	Indicateurs comportementaux* de la compétence générique	Évaluation			√
	1.	1	2	3	
	2.	1	2	3	
		1	2	3	
		1	2	3	

D. Pour quelle(s) activité(s), compétence(s) ou connaissances estimez-vous avoir le plus besoin de développement?

N° savoir- faire	Commentaires

* *Référez-vous au profil de compétences de l'occupation. Voir la section « Savoir-faire, compétence et performance » de la phase 2.*

OUTIL 2.3
GRILLE D'ÉVALUATION D'UNE DEMANDE DE FORMATION

Nom du demandeur : _____

Occupation : _____Unité (département) : _____

Date de la demande : _____

Description de l'activité de formation demandée (annexer le plan de cours ou une brève description du cours).

_____

_____

Objectifs de l'activité :

_____

_____

Durée prévue de l'activité : _____

Pourquoi cette activité de formation est-elle nécessaire?

☐ Formation obligatoire. Expliquez : _____

_____

☐ Changement organisationnel. Expliquez : _____

_____

☐ Non-conformité aux BPF ou écart de performance. Expliquez : _____

_____

☐ Nouveaux employés ou vulnérabilité d'expertise. Expliquez :_____

_____

☐ Autres. Expliquez : _____

_____

Reconnaissance de l'activité (crédit scolaire, UEC, autres) : _____

_____

Date de début de l'activité : ____/___/___/ Date de la fin de l'activité : ____/___/___
année mois jour année mois jour

Horaire de l'activité (jour, soir, fin de semaine) :_____

Lieu de la formation : _____

Nom du fournisseur/formateur : _____

Quels sont les occupations et les départements visés par cette formation?_____

_____

Nombre d'employés visés par cette activité de formation : _____

Coût de l'activité : _____ Coût des dépenses : _____

Approbation

Demandeur : _____ _____ _____
Nom Signature Date

Superviseur : _____ _____ _____
Nom Signature Date

Responsable formation : _____ _____ _____
Nom Signature Date

OUTIL 2.4
PLAN DE DÉVELOPPEMENT PERSONNEL (PDP)

VOTRE PLAN DE DÉVELOPPEMENT PERSONNEL

_____
Nom

_____
Occupation

_____
Unité (département)

Période de _____/_____/_____ à _____/_____/_____
J M A J M A

INTRODUCTION

Le plan de développement personnel permet à l'employé de planifier les activités qu'il aura à réaliser dans la prochaine année, afin d'améliorer ses compétences actuelles ou de développer de nouvelles compétences exigées par son occupation.

Ce document comprend quatre sections :

- Instructions;
- Questionnaire de justification et d'identification des activités de développement;
- Tableau de planification du développement;
- Engagement.

INSTRUCTIONS

A. TRAVAIL INDIVIDUEL DE L'EMPLOYÉ

1. Compléter la fiche d'évaluation des besoins individuels de développement (seul ou avec le superviseur).
2. À partir des résultats obtenus lors de l'évaluation des besoins individuels de développement, sélectionner et prioriser les savoir-faire et les compétences génériques que vous voulez développer ou améliorer dans la prochaine année.
3. Compléter le questionnaire de justification et d'identification des activités de développement pour chaque savoir-faire et chaque compétence générique que vous voulez développer ou améliorer.
4. Consulter les programmes de formation internes disponibles et les sources externes comme les commissions scolaires, les cégeps, les universités, les firmes de formation privées, les associations professionnelles, etc. et déterminer lesquels pourraient répondre à vos priorités d'apprentissage.
5. Vérifier la possibilité des affectations (temporaire) ou de compagnonnage dans le cadre du travail qui sont reliés aux compétences que vous souhaitez développer. Les affectations choisies doivent être réalistes et motivantes.
6. Choisir, pour chaque savoir-faire et chaque compétence générique retenue, la ou les activité(s) de développement qui répondent le mieux à vos besoins et qui sont réalisables dans la prochaine année. Identifier les sources ou les fournisseurs ainsi que la durée (estimée) des activités et compléter le tableau de planification du développement.

B. AVEC LE SUPERVISEUR

1. Présenter, au superviseur, votre plan de développement personnel pour fin de validation, en lui expliquant comment les différentes activités sont reliées aux besoins organisationnels et personnels.
2. Corriger, si nécessaire, votre plan de développement personnel.
3. Vous et le superviseur devez signer la section « engagement » de votre plan de développement personnel.

Plan d'apprentissage personnel

Nom : _____ Occupation : _____

Poste : _____ Période : _____

Habiletés techniques à développer	Activités de développement	Justification des activités de développement*	Moyen ou source de développement	Duré de l'activité	Formateur/ compagnon	Période de développement planifiée (date)	Initiales superviseur et apprenant	Date complétée
			Moyen de développement† :					
			Description (titre) :					
			Sources/Fournisseurs :					
			Moyen de développement :					
			Description (titre) :					
			Sources/Fournisseurs :					
			Moyen de développement:					
			Description (titre) :					
			Sources/Fournisseurs :					

* *1) Mieux m'acquitter de mes responsabilités 2) Contribuer pleinement à l'amélioration de la productivité de l'entreprise 3) Cheminer dans les domaines techniques et de gestion de l'entreprise;*

† *a) Formation interne b) Formation externe c) Stage en milieu de travail d) Affectation temporaire e) Coaching SOJT f) Lecture g) Formation à développer sur mesure h) Autres*

ENGAGEMENT

Votre engagement personnel :

Je m'engage à réaliser :

_____
(activité(s) de développement)

Pour : _____
(date)

_____ _____
Signature Date

Engagement du superviseur :

Je m'engage à supporter le développement de _____
par les moyens suivants :

_____

_____

_____

_____

_____ _____
Signature Date

OUTIL 2.5
QUESTIONNAIRE D'IDENTIFICATION DES CONTRAINTES ORGANISATIONNELLES ET DES CARACTÉRISTIQUES DU PERSONNEL VISÉ PAR LA FORMATION

Titre de l'activité		/ / A M J

Complété par : _____

CONTEXTE ORGANISATIONNEL

Combien y a-t-il d'employés à former?	
Est-ce que les employés à former sont dispersés géographiquement?	
Qui sont les experts matières?	
Quelle est la disponibilité des experts matières?	
L'activité exige-t-elle un instructeur? Si oui, instructeur à l'interne ou à l'externe?	
Quelle est la disponibilité de l'instructeur?	
Où l'activité devra-t-elle se donner?	
Dans quel environnement l'activité de formation devra-t-elle se donner?	
Quels sont les équipements spécialisés, nécessaires pour l'activité?	
Combien d'apprenants est-il possible de libérer en même temps pour la formation?	
Combien de sessions de formation faudra-t-il réaliser?	
Quelles sont les contraintes des horaires pour les sessions de diffusion?	
Quand les sessions de formation doivent-elles débuter et quand devront-elles se terminer?	
Quelles sont les contraintes budgétaires pour la conception?	
Y a-t-il d'autres exigences administratives, légales ou environnementales à considérer dans la réalisation de cette activité?	

CONTEXTE PÉDAGOGIQUE

Objectifs poursuivis	
Durée des cours/modules	
Format pédagogique (en classe, autoformation, compagnonnage, mentorat, etc.)	
Médias	
Type d'évaluation	
Codes de rédaction, politique rédactionnel	
Modèles disponibles (cahiers, guides, médias)	
Contraintes (légales, culturelles, technologiques)	
Exigences de l'essai d'un premier module	

IDENTIFICATION DU PUBLIC VISÉ PAR LA FORMATION

Âge	
Sexe	
Nombre de personnes	
Langues parlées, écrites	
Milieu géographique	
Emplois antérieurs et actuels	
Expériences	
Intérêts (activités, loisirs)	

CAPACITÉS / COMPÉTENCES

Intellectuelles (interprétation de symboles, lecture, concentration)	
Physiques (force, dextérité, résistance)	
Verbales (maîtrise de la langue parlée et écrite, vocabulaire)	
Niveau de connaissance et de maîtrise de la matière	
Scolarité	
Études terminées depuis quand?	
Vocabulaire technique, spécialisé	

ATTITUDES / MOTIVATION

Besoins, objectifs personnels	
Attitude face à l'évaluation des apprentissages	
Attitude face aux stratégies de formation (groupe, autoformation, encadrement)	
Motivation à suivre le cours (obligation, curiosité, salaire, promotion, diplôme, préjugés)	
Récompenses appréciées, recherchées (sociales, financières, signification du succès)	
Résistance au changement	

SOCIAL, CULTUREL ET ÉCONOMIQUE

Coutumes, croyances, valeurs	
Origine ethnique	
Statut familial	
Disponibilités hors travail	

OUTIL 2.6
GRILLE DE SÉLECTION DU FORMAT PÉDAGOGIQUE D'UNE ACTIVITÉ D'APPRENTISSAGE

Cette étape consiste à sélectionner le ou les formats pédagogiques qui décrivent les structures ou les approches globales permettant l'organisation d'une activité d'apprentissage. Il est possible que plus d'un format se révèle approprié pour la présentation d'un programme de formation.

Voici une description des principaux formats pédagogiques :

- **Enseignement en classe**
  Apprentissage de groupe supervisé par un formateur. Peut se faire sous forme d'enseignement didactique, d'atelier ou de laboratoire. Ce format est particulièrement indiqué lorsque les formateurs et les installations sont disponibles en même temps. Recommandé lorsque les apprenants sont nombreux et qu'un élément d'interaction social et de soutien est nécessaire. Facile à mettre en marche quand des formateurs compétents sont disponibles. Peut donner des résultats inconsistants si le matériel et les instruments de contrôle ne sont pas bien structurés. Implantation coûteuse due aux salaires du formateur et des apprenants ainsi qu'aux frais liés aux déplacements et aux installations.

- **Compagnonnage en milieu de travail / Tutorat / Encadrement**
  Formation individuelle en situation réelle de travail. Le compagnonnage ou l'entraînement à la tâche structurée permet d'améliorer, d'une manière très efficace, la performance des apprenants. Avec ce format, le personnel de formation dispose d'une structure assurant l'uniformité de la formation et un maximum de transfert. Il comprend des expériences systématiques et des instruments de suivi et d'évaluation. Excellent pour l'apprentissage de tâches procédurales et techniques bien définies, surtout quand un employé qui les maîtrise peut en faire la démonstration (le compagnon). Le tuteur est généralement un formateur chevronné, spécialement formé pour aider les apprenants à acquérir de nouvelles habiletés et connaissances. L'encadrement est habituellement fait par un superviseur ou un travailleur expérimenté qui maîtrise l'activité d'apprentissage visée et qui a été formé à cet effet. Ce format est particulièrement indiqué lorsque les apprenants sont peu nombreux, lents ou inexpérimentés, ou encore dispersés géographiquement. Par contre, il est coûteux en termes de temps de diffusion; formation un à un. Non recommandé pour des activités plus complexes du type « savoir-agir » comme la prise de décision et la résolution de problèmes.

- **Autoformation**
  Les apprenants acquièrent des habiletés et des connaissances au moyen d'un matériel didactique imprimé, audiovisuel ou médiatisé par ordinateur (e-learning). Ce format est particulièrement indiqué quand il est difficile d'établir des horaires, quand les apprenants possèdent les habiletés préalables leur permettant d'apprendre seuls, et quand le temps, l'espace et les moyens nécessaires peuvent leur être fournis. Excellent lorsque les instructeurs ne sont pas immédiatement disponibles. La création du matériel autodidactique est coûteuse, surtout lorsqu'il s'agit de médias audiovisuels ou informatiques. Par contre, ce format est économique une fois son infrastructure bien en place. Requiert des systèmes de gestion et de contrôle (LMS (Learning Management System), LCMS, Campus virtuel).

- **Formation à distance**
  Enseignement au moyen d'Internet (e-Learning), de l'audiovidéographie ou du téléphone. Les programmes de formation à distance comprennent généralement un instructeur-téléviseur ou des documents audiovisuels, des exercices imprimés ou informatisés et des moyens de communication. Ce format est particulièrement indiqué lorsqu'une formation uniforme doit être fournie à l'intérieur d'un certain laps de temps à des apprenants dispersés géographiquement. La création de l'infrastructure initiale est très coûteuse, tout comme l'élaboration du programme. Le système devient rentable lorsqu'il y a un volume élevé de sessions de formation et d'apprenants, car il y a alors réduction des frais d'animation et élimination des déplacements.

Huit (8) facteurs essentiels doivent être considérés dans le choix d'une format pédagogique (référez-vous à l'OUTIL 2.5) :

- **Caractéristiques de l'apprenant**
  L'apprenant possède-t-il la compétence, les connaissances et la motivation requises en rapport avec la principale activité d'apprentissage? Plus l'apprenant est qualifié, moins le format pédagogique nécessite d'encadrement.
- **Dispersion géographique**
  Jusqu'à quel point les apprenants sont-ils éloignés géographiquement? Est-il possible de les réunir? Plus ils sont dispersés et plus il est difficile de les réunir, plus il faut des solutions autres que l'enseignement en salle de classe.
- **Aspects économiques**
  Combien coûterait l'élaboration d'un format spécifique, étant donné les structures et les ressources existantes? À combien de personnes devons-nous dispenser la formation? Quelle est la pérennité du contenu de l'activité de formation? Plus les ressources sont difficiles à obtenir, plus le coût du format est élevé.
- **Disponibilité de l'instructeur**
  Les instructeurs sont-ils disponibles? Ont-ils besoin d'une formation spéciale pour donner le cours? Les frais de déplacement sont-ils importants? Moins les instructeurs sont disponibles et préparés et plus les frais de déplacement sont élevés, moins l'enseignement en salle de classe est indiqué.
- **Faisabilité**
  Étant donné le temps et les ressources disponibles, le matériel peut-il être élaboré dans les délais et avec le budget fixé? Plus les ressources sont coûteuses et difficiles à obtenir, plus le degré de faisabilité est faible.
- **Horaires**
  Le format peut-il répondre à toutes les exigences relatives aux horaires?
- **Activité d'apprentissage**
  Le format est-il compatible avec l'activité d'apprentissage à maîtriser? Plus on peut y englober toutes les stratégies choisies, plus le format est compatible.
- **Acceptabilité**
  Le format respecte-t-il les normes culturelles de l'entreprise des apprenants? L'acceptabilité est directement proportionnelle à l'harmonie établie entre les normes culturelles et le format pédagogique.

À partir des informations recueillies avec l'OUTIL 2.5 et des objectifs d'apprentissage poursuivis, évaluer chaque facteur pour chaque format pédagogique et inscrire les résultats sur le tableau ci-après.

Échelle d'évaluation

4 = Excellent
3 = Bon
2 = Exigerait un effort considérable
1 = Médiocre
0 = Inadéquat (tout format pour laquelle une seule valeur 0 a été attribuée doit être écarté)

Additionner les valeurs inscrites pour chaque format. Le total le plus élevé correspond au format le plus approprié pour l'activité de formation.

Les résultats de l'évaluation peuvent être élevés pour plus d'un format. Dans un tel cas, choisir le format le plus économique. Cependant, il est possible qu'une combinaison de formats serait appropriée (par exemple, enseignement en classe et autoformation).

Ajouter, au besoin, d'autres formats pédagogiques à la liste du tableau ci-après pour en faire l'analyse.

Grille de sélection du format pédagogique d'une activité d'apprentissage

Objectifs d'apprentissage : _____

Format	Caractéristiques de l'apprenant	Dispersion géographique	Aspects économiques	Disponibilité de l'instructeur	Faisabilité	Horaires	Activité d'apprentissage	Acceptabilité	Total	Rang
Enseignement en classe										
Compagnonnage en milieu de travail/Tutorat /Encadrement										
Autoformation										
Formation à distance										

OUTIL 2.7
DEVIS DE FORMATION

Titre de l'activité de formation	_____ _____	**N° d'activité :**	_____

Durée approximative du cours : _____ Contingence : _____
Clientèle visée : _____
_____
Préalable(s) : _____

Objectif général de l'activité :
_____
_____
_____

Objectifs d'apprentissage :
_____
_____
_____

Format pédagogique approprié (selon l'OUTIL 2.6) (cours en classe avec formateur, autoformation, compagnonnage, formation à distance, etc.) :
_____
Médium (instructeur en direct, e-learning, documents imprimés) : _____
Expert(s) de contenu : _____
Formateur/fournisseur externe : _____
Lieu de diffusion : _____
Pour information : _____ Date : _____

1	Identification des besoins organisationnels
2	Identification des besoins individuels de développement
3	Planification des activités d'apprentissage
4	Sélection et développement des ressources pédagogiques
5	Organisation et suivi des activités d'apprentissage
6	Évaluation de la formation

Phase 3

Planification des activités d'apprentissage

- Objectifs de la phase
- Processus de planification des activités d'apprentissage
- Démarche proposée
- OUTIL 3.1 Grille d'estimation des coûts d'une activité d'apprentissage
- OUTIL 3.2 Grille de sommaire des coûts par unité (département) des activités d'apprentissage
- OUTIL 3.3 Plan de développement consolidé

OBJECTIFS DE LA PHASE

Les deux phases précédentes ont identifié les besoins organisationnels ainsi que les besoins de développement et de formation des employés. Cette phase permet de planifier, pour l'ensemble de l'organisation et par unité, la réalisation des activités d'apprentissage qui seront offertes aux employés pour la prochaine année.

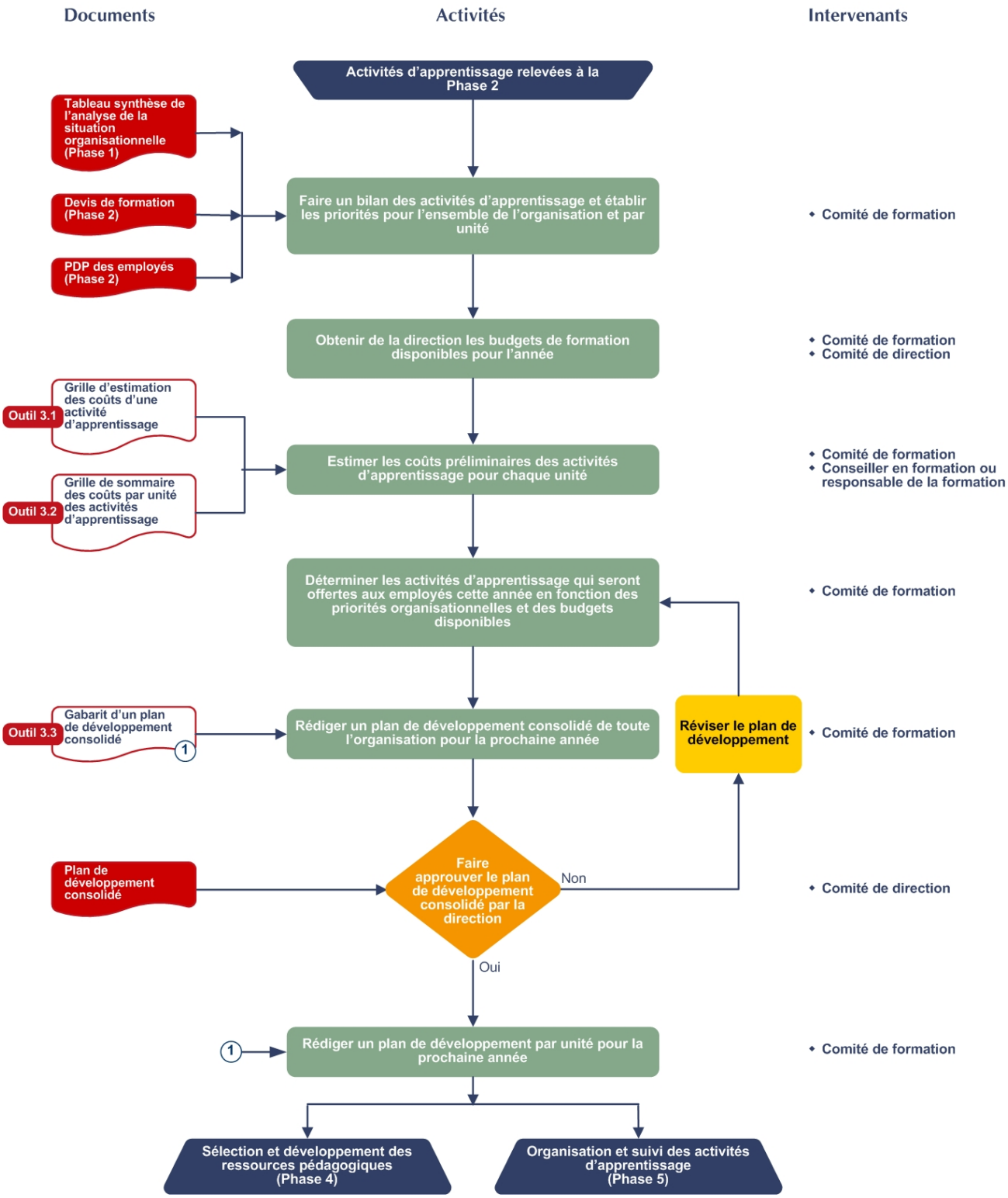
La planification des activités d'apprentissage précise :

- Les budgets disponibles;
- Le coût pour réaliser les activités d'apprentissage;
- Le fournisseur de la formation interne ou externe où les activités se dérouleront;
- Les unités, les occupations et les employés visés;
- Les périodes de formation;
- Les activités offertes en fonction des priorités de l'organisation.

Les objectifs poursuivis par la phase « planification des activités d'apprentissage sont » :

- d'estimer les coûts pour réaliser les activités d'apprentissage;
- de déterminer les activités d'apprentissage qui seront offertes en fonction des priorités organisationnelles et des budgets disponibles;
- de produire un plan de développement consolidé de l'organisation;
- de faire approuver le plan consolidé par la direction;
- de produire un plan de développement par unité.

PROCESSUS DE PLANIFICATION DES ACTIVITÉS D'APPRENTISSAGE



DÉMARCHE PROPOSÉE

Pour réaliser cette analyse, référez-vous en tout temps au processus d'intervention précédent qui synthétise les activités à réaliser selon un ordre d'exécution efficace, qui identifie tous les outils disponibles et qui suggère les responsabilités à donner aux intervenants que l'on retrouve habituellement dans les entreprises pharmaceutiques.

La planification des activités d'apprentissage peut naturellement être réalisée par le service formation ou le service des ressources humaines.

Cependant, mandater un comité de formation pour réaliser cette planification démontre l'importance accordée à la formation par l'entreprise, responsabilise les membres du comité et contribue à rendre la formation plus crédible aux yeux des employés par une plus grande transparence. Toutefois, il faut prévoir quelques inconvénients comme la difficulté à libérer les membres du comité de leur travail habituel et le ralentissement du processus décisionnel.

Il a été suggéré, à la phase précédente, de transmettre tous les devis de formation des nouvelles activités d'apprentissage ainsi qu'une copie des plans de développement personnel (PDP) pour la prochaine année au comité de formation. Ces documents constituent les intrants obligatoires pour réaliser le bilan des activités d'apprentissage demandées pour l'année tandis que le tableau synthèse de l'analyse de la situation organisationnelle de la phase 1 permettra d'établir les priorités.

Si possible, à ce moment-ci, il serait intéressant d'obtenir de la direction les budgets qui seront accordés cette année pour la formation, pour l'ensemble de l'entreprise et pour chacune des unités.

La prochaine étape consiste, pour le comité de formation, d'estimer les coûts préliminaires des activités d'apprentissage afin de déterminer, en fonction des priorités et des budgets disponibles, celles qui seront offertes aux employés, cette année. L'OUTIL 3.1 « Grille d'estimation des coûts d'une activité d'apprentissage » et l'OUTIL 3.2 « Grille de sommaire des coûts par unité des activités d'apprentissage » sont disponibles pour faciliter l'exercice.

Après avoir déterminé les activités offertes cette année, le comité doit rédiger un plan de développement consolidé pour toute l'entreprise afin de le faire approuver par la direction et faire les corrections, si nécessaire. L'OUTIL 3.3 propose un gabarit d'un plan de développement.

Il est recommandé également de produire un plan de développement pour chaque unité afin de permettre aux superviseurs de planifier et suivre la réalisation des activités d'apprentissage. La phase 5 « Organisation et suivi des activités d'apprentissage » traitera, en détail, de ce sujet.

OUTIL 3.1
GRILLE D'ESTIMATION DES COÛTS D'UNE ACTIVITÉ D'APPRENTISSAGE

Titre de l'activité	_____ _____	**N° d'activité :**	_____

Unité : _____ Nombre de participants : _____

Durée de l'activité : _____Nombre de sessions : _____

Salaire moyen des participants:_____ / h Masse salariale du département : _____

Choisir l'un ou l'autre des 4 scénarios suivants pour effectuer l'estimation des coûts :

Activité d'apprentissage existante à l'interne	**$**
a) Salaire des participants (salaire moyen X n^{bre} de participants X durée de l'activité).	
b) Salaire du formateur (salaire du formateur X (temps de préparation + (durée de l'activité X n^{bre} de sessions))).	
c) Frais de séjour et de déplacement des participants.	
d) Frais de séjour et de déplacement du formateur.	
e) Coût du matériel didactique (manuels, guides, etc.).	
f) Frais d'organisation du matériel (salle, audiovisuel, ordinateur, pause santé, dîner).	
g) Frais d'achat ou de location d'équipement spécialisé.	
h) Autres : _____	
i) Frais de gestion (10 à 15 %).	
Coût total de l'activité :	
Coût par participant :	
% masse salariale ((coût total / masse salariale du département) X 100) :	

Activité d'apprentissage existante à l'interne	**$**
Nom du fournisseur :	
a) Coût de l'activité (coût/participant X n^{bre} de participants) 1	
b) Salaire des participants (salaire moyen X n^{bre} de participants X durée de l'activité).	
c) Frais de séjour et de déplacement des participants.	
d) Si pas inclus dans le prix du fournisseur :	
e) Frais de séjour et de déplacement du formateur.	
f) Coût du matériel didactique (manuels, guides, etc.).	
g) Frais d'achat ou de location d'équipement spécialisé.	
h) Frais d'organisation du matériel (salle, audiovisuel, ordinateur, pause santé, dîner).	
i) Autres. _____	
j) Frais de gestion (10 à 15 %).	
Coût total de l'activité :	
Coût par participant :	
% masse salariale ((coût total / masse salariale du département) X 100) :	

[1] *Référez-vous à la phase 4 du présent système de gestion pour obtenir un prix pour le développement et/ou la diffusion d'une activité d'apprentissage par un fournisseur externe.*

Activité d'apprentissage existante à l'interne	$
a) Coûts de conception ou d'adaptation. (concepteur, expert de contenu, édition et mise en page, validation).	
b) Salaire des participants (salaire moyen X n^{bre} de participants X durée de l'activité).	
c) Salaire du formateur (salaire du formateur X (temps de préparation + (durée de l'activité X n^{bre} de sessions))).	
d) Frais de séjour et de déplacement des participants.	
e) Frais de séjour et de déplacement du formateur.	
f) Coût du matériel didactique (manuels, guides, etc.).	
g) Frais d'organisation du matériel (salle, audiovisuel, ordinateur, pause santé, dîner).	
h) Frais d'achat ou de location d'équipement spécialisé.	
i) Autres. _____	
j) Frais de gestion (10 à 15 %).	
Coût total de l'activité :	
Coût par participant :	
% masse salariale ((coût total / masse salariale du département) X 100) :	

Activité d'apprentissage existante à l'interne	$
Nom du fournisseur :	
a) Coût de développement de l'activité.2	
b) Coût de diffusion de l'activité par le fournisseur externe.1	
c) Coût de diffusion par un formateur interne (habilitation du formateur + (salaire du formateur X durée de l'activité X n^{bre} de sessions)).	
d) Salaire des participants (salaire moyen X n^{bre} de participants X durée de l'activité).	
e) Frais de séjour et de déplacement des participants.	
Si pas inclus dans le prix du fournisseur :	
a) Frais de séjour et de déplacement du formateur.	
b) Coût du matériel didactique (manuels, guides, etc.).	
c) Frais d'achat ou de location d'équipement spécialisé.	
d) Frais d'organisation du matériel (salle, audiovisuel, ordinateur, pause santé, dîner).	
e) Autres : _____	
f) Frais de gestion (10 à 15 %).	
Coût total de l'activité :	
Coût par participant :	
% masse salariale ((coût total / masse salariale du département) X 100) :	

Date : _____

Complété par : _____

[2] *Référez-vous à la phase 4 du présent système de gestion pour obtenir un prix pour le développement et/ou la diffusion d'une activité d'apprentissage par un fournisseur externe.*

OUTIL 3.2
GRILLE DE SOMMAIRE DES COÛTS PAR UNITÉ (DÉPARTEMENT) DES ACTIVITÉS D'APPRENTISSAGE

Période de _____ à _____

Unité	Activité d'apprentissage	N^bre d'employés visés par la formation	Coût total de l'activité	Coût par participant	% masse salariale	Ordre de priorité	Activités retenues pour cette période ☑	Budget accordé à l'unité pour des demandes de formation non planifiée
Total :								

Complété par : _____ Date : _____

OUTIL 3.3
PLAN DE DÉVELOPPEMENT CONSOLIDÉ

Période de _____ à _____

Ordre de priorité	Titre de l'activité	Occupations visées/ unité	Durée prévue	N^{bre} de participants	Jours-homme de formation	N^{bre} de session de formation	N^{bre} de jours de formation	Formateur/ fournisseur	Période de formation
1.									
2.									
3.									
4.									
5.									
6.									
7.									
8.									
9.									
10.									
11.									
12.									
13.									
14.									
			Total :						

1	Identification des besoins organisationnels
2	Identification des besoins individuels de développement
3	Planification des activités d'apprentissage
4	Sélection et développement des ressources pédagogiques
5	Organisation et suivi des activités d'apprentissage
6	Évaluation de la formation

Phase 4

Sélection et développement des ressources pédagogiques

- Objectifs de la phase
- Section A : Processus de sélection et de développement des formateurs/compagnons
  - Démarche proposée pour la section A
  - OUTIL 4A.1 Grille de sélection d'un formateur/compagnon
  - OUTIL 4A.2 Modèle d'offre de poste
  - OUTIL 4A.3 Modèle d'un document d'appel d'offres
  - OUTIL 4A.4 Grille de sélection d'un fournisseur de formation externe
  - OUTIL 4A.5 Modèle d'un contrat de service
- Section B : Processus de développement d'un programme de compagnonnage
  - Démarche proposée pour la section B
  - OUTIL 4B.1 Fiche des documents de référence et des outils à utiliser
  - OUTIL 4B.2 Exemple d'un processus de déroulement d'un programme de compagnonnage
  - OUTIL 4B.3 Exemple de scénario du déroulement d'un programme de compagnonnage
  - OUTIL 4B.4 Fiche de suivi pour le compagnon
  - OUTIL 4B.5 Fiche de suivi pour l'apprenant
- Section C : Processus de développement d'une activité d'apprentissage en classe avec formateur
  - Démarche proposée pour la section C
  - OUTIL 4C.1 Exemple d'une organisation pédagogique
  - OUTIL 4C.2 Modèle d'un plan de conception
  - OUTIL 4C.3 Modèle d'un guide du formateur
  - OUTIL 4C.4 Grille de vérification du matériel didactique

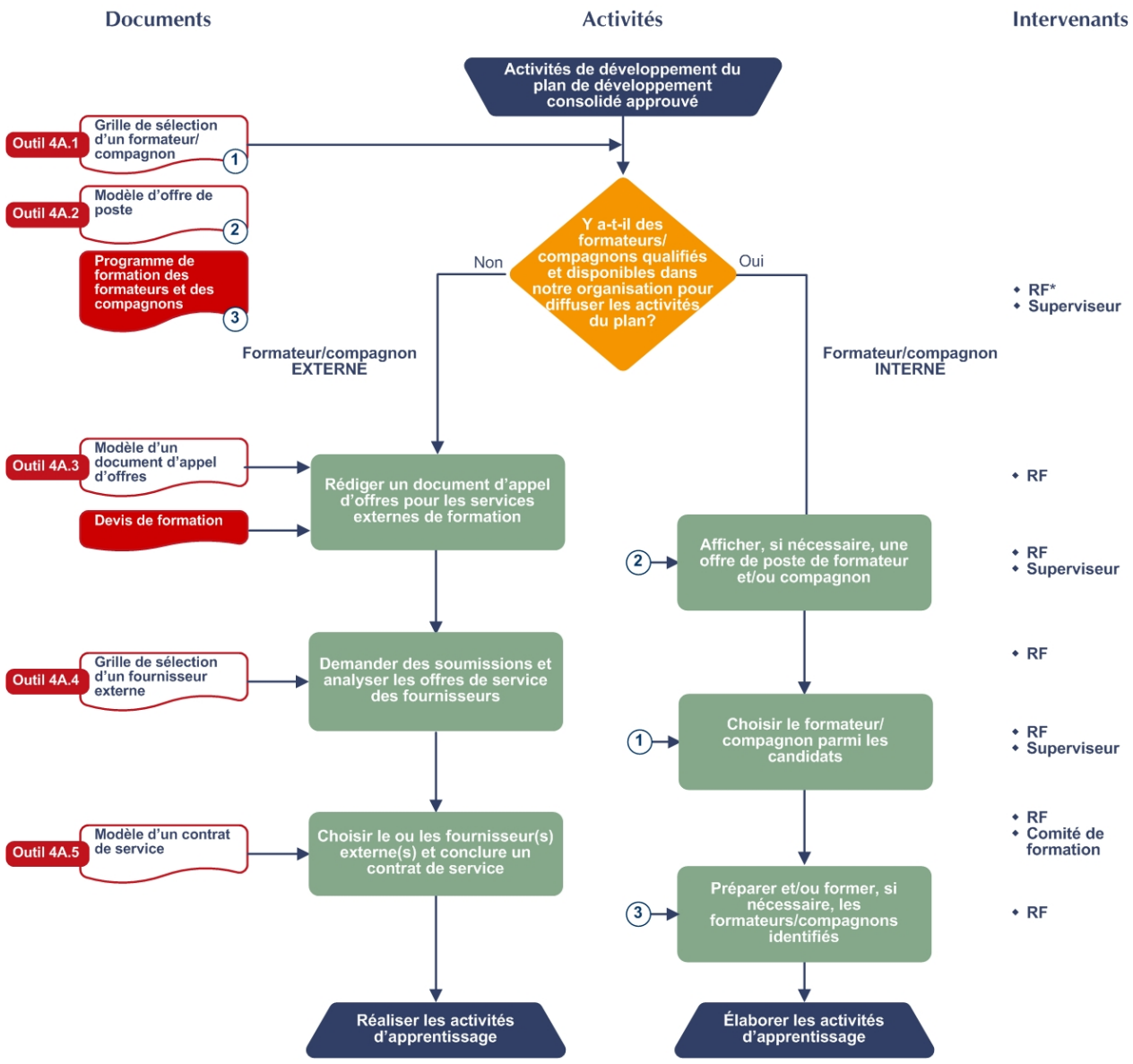
OBJECTIFS DE LA PHASE

La phase « Sélection et développement des ressources pédagogiques » consiste à identifier, d'une part, les formateurs et les compagnons qui diffuseront les activités d'apprentissage du plan de développement consolidé de l'entreprise, et d'autre part, à développer des activités d'apprentissage du type « compagnonnage » et du type « formation en classe avec formateur ». Actuellement, ce sont les deux formats pédagogiques les plus fréquemment utilisés par les entreprises pharmaceutiques. Référez-vous à l'OUTIL 2.6 « Grille de sélection du format pédagogique » de la phase 2 pour obtenir une brève description des principaux formats pédagogiques disponibles actuellement.

Les objectifs de phase 4 « Sélection et développement des ressources pédagogiques » sont de :

- sélectionner les formateurs et les compagnons (internes ou externes à l'entreprise) capables de diffuser avec efficacité les activités d'apprentissage du plan de développement consolidé de l'entreprise, section A de cette phase;
- préparer et/ou former les formateurs et les compagnons qui sont à l'emploi de l'entreprise;
- développer un programme de compagnonnage structuré pour développer, chez les employés, les savoir-faire requis par l'organisation, section B de cette phase;
- développer une activité de formation en classe avec formateur qui permettra d'atteindre, chez les participants, les objectifs d'apprentissage poursuivis, section C de cette phase.

SECTION A : PROCESSUS DE SÉLECTION ET DE DÉVELOPPEMENT DES FORMATEURS/COMPAGNONS



* RF - Responsable de la formation

DÉMARCHE PROPOSÉE POUR LA SECTION A

Pour réaliser cette section, référez-vous en tout temps au processus d'intervention précédent qui synthétise les activités à réaliser selon un ordre d'exécution efficace, qui identifie tous les outils disponibles et qui suggère les responsabilités à donner aux intervenants que l'on retrouve habituellement dans les entreprises pharmaceutiques.

La sélection et le développement des formateurs/compagnons sont habituellement la responsabilité du responsable de la formation ou du service des ressources humaines.

Pour chacune des activités d'apprentissage offerte aux employés (selon le plan de développement consolidé de l'entreprise (OUTIL 3.3 de la phase 3)), il est nécessaire de déterminer si cette activité peut être réalisée par un formateur qualifié et disponible provenant de l'entreprise (interne) ou par un formateur provenant d'un fournisseur externe. L'OUTIL 4A.1 « Grille de sélection d'un formateur/compagnon » est disponible à cette fin.

FORMATEUR EXTERNE

Dans la perspective où la réalisation d'une activité d'apprentissage exige les services d'un formateur externe, il sera nécessaire de préparer un document d'appel d'offres résumant les services et les livrables requis, afin d'obtenir des soumissions auprès de fournisseurs de services de formation. Inviter les soumissionnaires à venir vous présenter leur offre de service en personne facilitera votre prise de décision pour le choix du fournisseur. Après avoir choisi le fournisseur, il faut rédiger et conclure un contrat de service professionnel. L'OUTIL 4A.3 propose un gabarit d'un document d'appel d'offres, l'OUTIL 4A.4 propose une grille de sélection d'un fournisseur externe et, pour sa part, l'OUTIL 4A. 5 propose un modèle de contrat de service.

Pour réaliser des projets de formation d'envergure et stratégique, il est recommandé de mandater le comité de formation pour sélectionner les fournisseurs externes afin de minimiser d'éventuelles formes de résistance pouvant venir des employés ou des syndicats.

FORMATEUR INTERNE

Il sera nécessaire de procéder à une offre de poste de formateur ou de compagnon s'il existe plusieurs candidats potentiels pour réaliser une activité d'apprentissage. L'OUTIL 4A.2 propose un modèle « D'offre de poste ». À l'aide de l'OUTIL 4A.1 « Grille de sélection d'un formateur/compagnon », le responsable de la formation, en compagnie du ou des superviseurs responsables des candidats, choisiront la meilleure ressource.

Il est important de s'assurer que les formateurs et compagnons de l'entreprise soient formés sur les techniques d'instruction et de compagnonnage. De plus, ils doivent être outillés convenablement en terme de matériel didactique (guide, exercices, présentation PowerPoint, fiche de suivi, outil d'évaluation, etc.) pour diffuser des activités d'apprentissage de qualité.

Les sections B et C de la présente phase suggèrent des processus et des outils pour développer une activité d'apprentissage du type « compagnonnage » et du type « formation en classe avec formateur ».

OUTIL 4A.1
GRILLE DE SÉLECTION D'UN FORMATEUR/COMPAGNON

Choix du formateur/compagnon	
Nom : _____	
Personne contact : _____	
Titre/discipline : _____	
Téléphone :_____Télécopieur : _____	
Niveau de compétence : (3) Excellent, (2) Moyen, (1) Faible	
Habilités personnelles	
• Créativité	
• Analyse et synthèse	
• Énergie et ténacité, dynamisme (travail sous pression, respect des budgets et échéanciers)	
• Objectivité	
• Flexibilité	
• Autonomie	
• Bilinguisme	
Habiletés relationnelles	
• Communication écrite (clarté, précision)	
• Communication orale (clarté, précision)	
• Empathie	
• Leadership	
• Gestion du groupe	
• Capacité d'écoute	
• Maîtrise des techniques d'animation	
• Connaissance de la psychologie de l'adulte	
Habiletés pédagogiques	
• Planification des activités	
• Organisation des activités	
• Contrôle des activités	
• Habileté à enseigner aux adultes	
• Maîtrise des techniques d'évaluation des apprentissages	
• Connaissance en pédagogie	
• Expérience en éducation	
Maîtrise du contenu	
• Expérience dans le domaine pharmaceutique (peut varier selon les besoins du moment et de la formation académique du candidat, mais se situe généralement à plus de 5 ans).	
• Profil académique (posséder un diplôme collégial ou universitaire dans la discipline appropriée ou posséder une expérience équivalente).	
Reconnaissance du formateur/compagnon	
• Crédibilité	
• Références antérieures	
Total	**/78**
Recommandations sur le formateur :_____ _____	
À conseiller 65 % et plus (51)	À déconseiller inférieur à 65 % (51)
Évalué par : _____	Date : ___ / ___ / ___ année mois jour
Assisté de :_____	Date : ___ / ___ / ___ année mois jour

OUTIL 4A.2
MODÈLE D'OFFRE DE POSTE

	Numéro de la tâche :	Groupe No :

Nom de l'entreprise : _____

Titre du poste : Compagnon _____ Catégorie : Occasionnel (____heures/mois)

Unité : _____

Sommaire du rôle et des responsabilités :

Le compagnon* est avant tout un expert dans son domaine qui transmet ses connaissances à un collègue afin qu'il acquière de nouvelles compétences ou encore qu'il puisse parfaire ses connaissances. Le compagnon maîtrise les conditions particulières, reliées à son milieu de travail (santé et sécurité au travail, procédures opérationnelles et de qualité, les standards de qualité, les normes ISO 9001). Aussi transmet-il un savoir adapté aux exigences du milieu?

** Le masculin est utilisé et inclut le féminin et ce, dans le but de simplifier la lecture du document.*

Description des tâches :

1. Prendre connaissance du matériel pédagogique mis à sa disposition et l'utiliser adéquatement lors du compagnonnage.
2. Accueillir le nouvel employé dans son environnement de travail.
3. Introduire et expliquer les tâches, étape par étape, d'une façon claire et précise.
4. Démontrer les tâches.
5. Diriger les pratiques de l'apprenti et le faire pratiquer plusieurs fois, au besoin.
6. Donner de la rétroaction et encourager l'apprenti dans son apprentissage.
7. Effectuer l'évaluation et le suivi des apprentissages.
8. Communiquer régulièrement avec son supérieur immédiat en ce qui a trait à l'apprentissage de chaque apprenti.

Aptitudes requises :

- Habilité à communiquer, verbalement et par écrit, d'une manière claire et précise en français.
- Savoir écouter et questionner.
- Savoir créer un climat de confiance.
- Savoir donner du feedback de qualité.
- Savoir confronter.
- Savoir adapter son style de coaching.
- Habileté à lire, interpréter et vulgariser de la documentation technique.
- Avoir de l'empathie et être autonome.

Exigence(s) préalable(s)

- Être un opérateur expert, qualifié et reconnu par ses pairs.
- Maîtriser les tâches opérationnelles des différentes confectionneuses et empaqueteuses.
- Maîtriser les normes de santé et sécurité au travail, les normes de qualité et les normes ISO 9001.

Offre de poste émise le : _____

L'offre prend fin le : _____

OUTIL 4A.3
MODÈLE D'UN DOCUMENT D'APPEL D'OFFRES

Un document d'appel d'offres doit inclure les éléments suivants :

LES COORDONNÉES DU PROJET ET DE L'ENTREPRISE :

- Nom du représentant/entreprise
- Titre du représentant/entreprise
- Adresse de l'entreprise
- Titre du projet
- Date d'émission
- Numéro de la demande
- Le nom, occupation, numéro de téléphone et numéro de télécopieur du demandeur
- La date de remise de l'offre de service

UNE DESCRIPTION DU MANDAT INCLUANT :

- Devis de formation :
    - Titre
    - Numéro d'activité
    - Durée approximative du cours
    - Contingence (contraintes contextuelles)
    - Caractéristiques de la clientèle cible (âge, scolarité, profil socioculturel)
    - Buts visés par la formation
    - Préalables
    - Objectif général de l'activité de formation
    - Objectifs d'apprentissage
- Les biens livrables requis tels que (exemples) :
    - Plan de formation
    - Devis de formation
    - Encadrement pédagogique
    - Aides à la tâche
    - Programme de compagnonnage
    - Cours de formation
    - Formation à distance
    - Programme d'autoformation sur ordinateur (CBT)
    - Programme d'autoformation papier
    - Simulation éducative
    - Diffusion d'une activité de formation
    - Etc.
- La date de livraison des biens livrables
- Les ressources humaines, financières et matérielles qui seront mises à la disposition du consultant pour la réalisation du mandat.

ANNEXES

- Les clauses administratives du service des achats de l'organisation.
- Tout autre document permettant de préciser l'envergure du mandat.

OUTIL 4A.4
GRILLE DE SÉLECTION D'UN FOURNISSEUR DE FORMATION EXTERNE

Nom du fournisseur : _____

Adresse : _____

Personne contact : _____

Titre/discipline : _____

Téléphone : _____ Télécopieur : _____

Date de l'incorporation : _____ Nombre d'employés de l'entreprise : _____

Autres bureaux : ☐ Oui *(dans l'affirmative, remplissez la section ci-dessous)* ☐ Non

Est-ce que l'entreprise possède un programme d'assurance qualité? ☐ Oui *(dans l'affirmative, remplissez la section ci-dessous)* ☐ Non

Système de qualité

Détail des standards de qualité : _____
_____
_____

Qui est le ou les responsable(s) du service de la qualité? _____
_____
_____

Nom du formateur : _____

Niveau de compétence : (3) Excellent, (2) Moyen, (1) Faible

Habilités personnelles	
• Créativité	
• Analyse et synthèse	
• Énergie et ténacité, dynamisme (travail sous pression, respect des budgets et échéanciers)	
• Objectivité	
• Flexibilité	
• Autonomie	
• Bilinguisme	
Habiletés relationnelles	
• Communication écrite (clarté, précision)	
• Communication orale (clarté, précision)	
• Empathie	
• Leadership	
• Gestion du groupe	
• Capacité d'écoute	
• Maîtrise des techniques d'animation	
• Connaissance de la psychologie de l'adulte	

Niveau de compétence : (3) Excellent, (2) Moyen, (1) Faible	
Habiletés pédagogiques	
• Planification des activités	
• Organisation des activités	
• Contrôle des activités	
• Habileté à enseigner aux adultes	
• Maîtrise des techniques d'évaluation des apprentissages	
• Connaissance en pédagogie	
• Expérience en éducation	
Maîtrise du contenu	
• Expérience dans le domaine pharmaceutique (peut varier selon les besoins du moment et de la formation académique du candidat, mais se situe généralement à plus de 5 ans).	
• Profil académique (posséder un diplôme collégial ou universitaire dans la discipline appropriée ou posséder une expérience équivalente).	
Reconnaissance du formateur	
• Crédibilité	
• Références antérieures	
• Enregistré auprès d'EMPLOI-QUÉBEC	
• Membre de la SOFEDUC	
	Total /84

Recommandations sur le formateur :_____
_____
_____

À conseiller 65 % et plus (55)	À déconseiller inférieur à 65 % (55)
Évalué par : _____	Date : ____ / ____ / ____ année mois jour
Assisté de :_____	Date : ____ / ____ / ____ année mois jour

OUTIL 4A.5
MODÈLE D'UN CONTRAT DE SERVICE

1. LES PARTIES CONTRACTANTES :

Le requérant :
Nom de l'entreprise (le client)
Adresse de l'entreprise
Nom du représentant de l'entreprise

Le contractant :
Nom de l'entreprise (le fournisseur)
Adresse de l'entreprise
Nom du représentant de l'entreprise

2. LE MANDAT

Se référer aux documents d'appel d'offres utilisés pour obtenir des soumissions de vos fournisseurs.[*]

3. DESCRIPTION DES PRODUITS ET SERVICES ATTENDUS

Se référer aux documents d'appel d'offres utilisés pour obtenir des soumissions de vos fournisseurs.

4. PRIORITÉ DES SERVICES

4.1. Le contractant garantit que ses services professionnels sont fournis au requérant de façon prioritaire et ce, pendant toute la durée du contrat.

4.2. Le paragraphe 4.1 ne doit pas être interprété comme requérant l'exclusivité des services du contractant envers le requérant; en conséquence, les parties conviennent de faire les efforts nécessaires pour concilier les exigences du présent contrat avec les autres activités professionnelles du contractant, dans la mesure où les échéances du présent contrat sont respectées.

5. CONFLITS D'INTÉRÊTS

Le contractant accepte d'éviter toute situation qui mettrait en conflit son intérêt personnel et l'intérêt du requérant à l'exclusion des obligations qui incombent au contractant en vertu du présent contrat. Si une pareille situation se présente, il doit aussitôt en informer le requérant qui pourra, à sa discrétion, résilier le contrat.

6. OBLIGATIONS DU CONTRACTANT

- *Réaliser les travaux décrits à la section 2;*
- *Faire des comptes-rendus verbaux ou écrits de l'évolution des travaux;*
- *Respecter le budget et l'échéancier.*

[*] *Les textes en italique doivent être adaptés à chaque contrat.*

7. OBLIGATIONS DU REQUÉRANT

- *Fournir les informations et la documentation existante;*[*]
- *Libérer les ressources (experts et apprenants);*
- *Fournir une salle de cours;*
- *Valider les produits;*
- *Acquitter les factures;*
- *Etc.*

8. DÉLAI D'EXÉCUTION / DURÉE DU CONTRAT

Tel que défini dans votre document d'appel d'offres ou dans la soumission du contractant.

9. COÛTS DU MANDAT

Selon l'offre de service du contractant.

10. CONDITIONS DE PAIEMENT

- *Préciser les modalités d'émission des factures.*
  Exemple :
  - *émettre une facture à la fin du contrat;*
  - *spécifier les dates d'émission des factures selon l'avancement prévu des travaux;*
  - *etc.*
- *Les factures reçues seront payées 30 ou 60 jours après leur réception.*

11. PROPRIÉTÉ MATÉRIELLE DES DOCUMENTS

11.1. Les documents, rapports, notes, manuscrits ou tout autre pièce documentaire, produits en vertu du présent contrat, deviennent la propriété exclusive du requérant qui peut en disposer à son gré.

11.2. Tous les documents, données, informations, programmes, procédés ou autres, divulgués par le requérant ou remis au requérant par le contractant en exécution des présentes, sont et demeureront la propriété exclusive du requérant.

12. DROIT D'AUTEUR

12.1. Le contractant cède, sans limite de temps, sans limite de territoire et sans limite de quelque nature que ce soit, au requérant qui accepte tous les droits d'auteur pouvant lui échoir au cours ou par suite de l'exécution du présent contrat. Toutefois, conformément au paragraphe 7 de l'article 12 de la Loi sur le droit d'auteur (S.R.C., c.C-30), le contractant conserve son droit moral.

12.2. Par conséquent, le requérant devient propriétaire absolu de tous les droits d'auteur concernant tout document, rapport, étude ou analyse produits en vertu du présent contrat et cédés à l'article 12.1 dans les conditions qui y sont mentionnées.

12.3. Toute cession de droit d'auteur consentie en vertu des présentes est réputée, incluse dans la somme et considération maximale payable en vertu du présent contrat.

[*] *Les textes en italique doivent être adaptés à chaque contrat.*

13. CONFIDENTIALITÉ

Tous les travaux réalisés par le contractant en vertu de la présente convention, y compris tous les accessoires de même que tous les renseignements, matériels ou documents portés à la connaissance du contractant sont confidentiels et ne pourront, en aucun cas, être divulgués ou utilisés sans le consentement préalable écrit du requérant. Le fournisseur ainsi que chacun de ses employés qui auront accès aux informations recueillies devront s'engager auprès des entreprises sondées et se soumettre à leurs modalités relatives au respect de la confidentialité.

14. RÉSILIATION

14.1. Le requérant se réserve le droit absolu de résilier le présent contrat pour les motifs suivants :

14.1.1. Si le contractant fait défaut de remplir l'un ou l'autre des termes, conditions et obligations qui lui incombent en vertu du présent contrat;

14.1.2. Toute insatisfaction raisonnable pour les services rendus par le contractant en vertu du présent contrat.

14.2. Lorsqu'un des événements décrits au paragraphe 14.1 se produit, le requérant doit adresser au contractant un avis énonçant les motifs de résiliation.

Le contractant aura cinq jours pour remédier aux défauts énoncés à l'avis, sans quoi, le présent contrat sera alors automatiquement résilié à compter de la date de réception de cet avis.

Toutefois, si le requérant est d'opinion que l'exécution du contrat ne peut être convenablement menée à terme en raison de la mauvaise conduite ou de la négligence du contractant ou de l'une des personnes à sa charge, le contractant n'aura droit à aucun délai de correction et le contrat sera alors automatiquement résilié à compter de la date de réception de l'avis de résiliation.

14.3. Le requérant se réserve également le droit de résilier ce contrat sans qu'il soit nécessaire pour lui de motiver la résiliation.

Pour ce faire, le requérant doit adresser un avis écrit de résiliation au contractant. La résiliation prendra effet de plein droit à la date de la réception de cet avis par le contractant.

Le contractant aura droit aux frais, déboursés et sommes représentant la valeur réelle des services rendus jusqu'à la date de résiliation du contrat.

15. INTERPRÉTATION

15.1. La présente convention et les documents d'appel d'offres et/ou de proposition constituent l'accord intégral entre le requérant et le contractant. Aucune représentation ou affirmation non contenue expressément dans ces documents ne liera les parties.

15.2. En cas de conflit entre les documents d'appel d'offres et/ou de proposition et le présent contrat, ce dernier prévaudra.

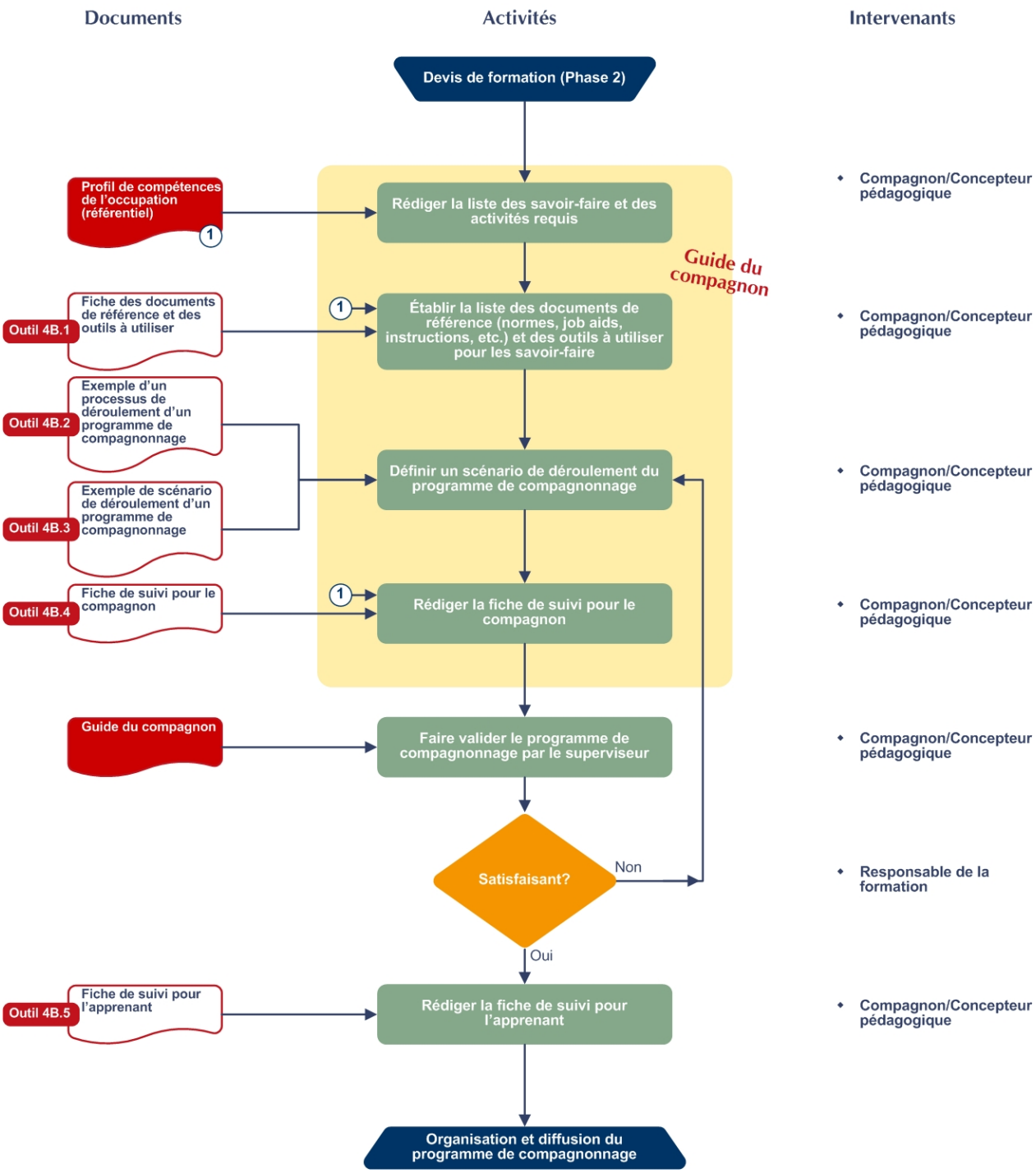
En foi de quoi, les parties aux présentes ont signé à _____,
en deux (2) copies, ce _____ jour de _____.

_____	_____
Le contractant	Le requérant
M., Mme	M., Mme

ANNEXES

- Documents d'appel d'offres du requérant
- Soumission du contractant

SECTION B : PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT D'UN PROGRAMME DE COMPAGNONNAGE



DÉMARCHE PROPOSÉE POUR LA SECTION B

Pour réaliser cette section, référez-vous en tout temps au processus d'intervention précédent qui synthétise les activités à réaliser selon un ordre d'exécution efficace, qui identifie tous les outils disponibles et qui suggère les responsabilités à donner aux intervenants que l'on retrouve habituellement dans les entreprises pharmaceutiques.

La conception d'un programme de compagnonnage pour une occupation devrait être réalisée idéalement par le compagnon désigné pour la diffusion et assistée, au besoin, par un concepteur pédagogique du service de formation ou des ressources humaines.

Le compagnonnage est un format pédagogique de formation individuelle (1 formateur pour 1 apprenant) en situation réelle de travail et qui a, comme premier objectif, de développer des savoir-faire spécifiques (le comment-faire) à l'exercice efficace d'une occupation. L'OUTIL 2.6 de la phase 2 présente une définition plus complète de ce format pédagogique. Il donne également une définition des formats les plus couramment utilisés chez les entreprises manufacturières.

Le compagnonnage existe depuis toujours dans les entreprises manufacturières mais rarement d'une manière structurée. Ici, l'objectif est de proposer une démarche pour élaborer un programme de compagnonnage structuré pour lequel un scénario de diffusion aura été planifié avec tous les outils nécessaires pour assurer un développement des savoir-faire efficaces et de qualité chez l'apprenant. Les outils en question sont un « guide du compagnon » et une « fiche de suivi » pour l'apprenant.

Pour débuter, le guide du compagnon doit inclure une liste de tous les savoir-faire, des outils et des documents de référence qui sont requis pour exercer l'occupation pour laquelle le programme est développé (OUTIL 4B.1). Il est nécessaire, ici, de se référer au profil de compétences de l'occupation. Si le profil n'existe pas, vous devrez le développer à l'aide de l'OUTIL 2.1 « Guide d'analyse des savoir-faire et de rédaction d'un profil de compétences » de la phase 2.

La prochaine étape consiste à définir un scénario de déroulement ou de diffusion du programme à partir du processus et de l'exemple qui sont fournis dans les OUTILS 4B.2 et 4B.3. Cette étape est très importante car elle définit la stratégie d'enseignement qui doit favoriser un transfert optimal des apprentissages de l'apprenant en savoir-faire. C'est ici que les services d'un concepteur pédagogique pourraient être utiles au compagnon dépendant naturellement de ses compétences pédagogiques.

Par la suite, une fiche de suivi du développement de l'apprenant doit être rédigée afin de permettre au compagnon de noter ses observations et ses remarques et de ne pas oublier aucune des activités requises par le programme (OUTIL 4B.4).

Le guide du compagnon du programme de compagnonnage doit être approuvé par le superviseur, pour les éléments de contenu et par le responsable de la formation, pour l'approche pédagogique.

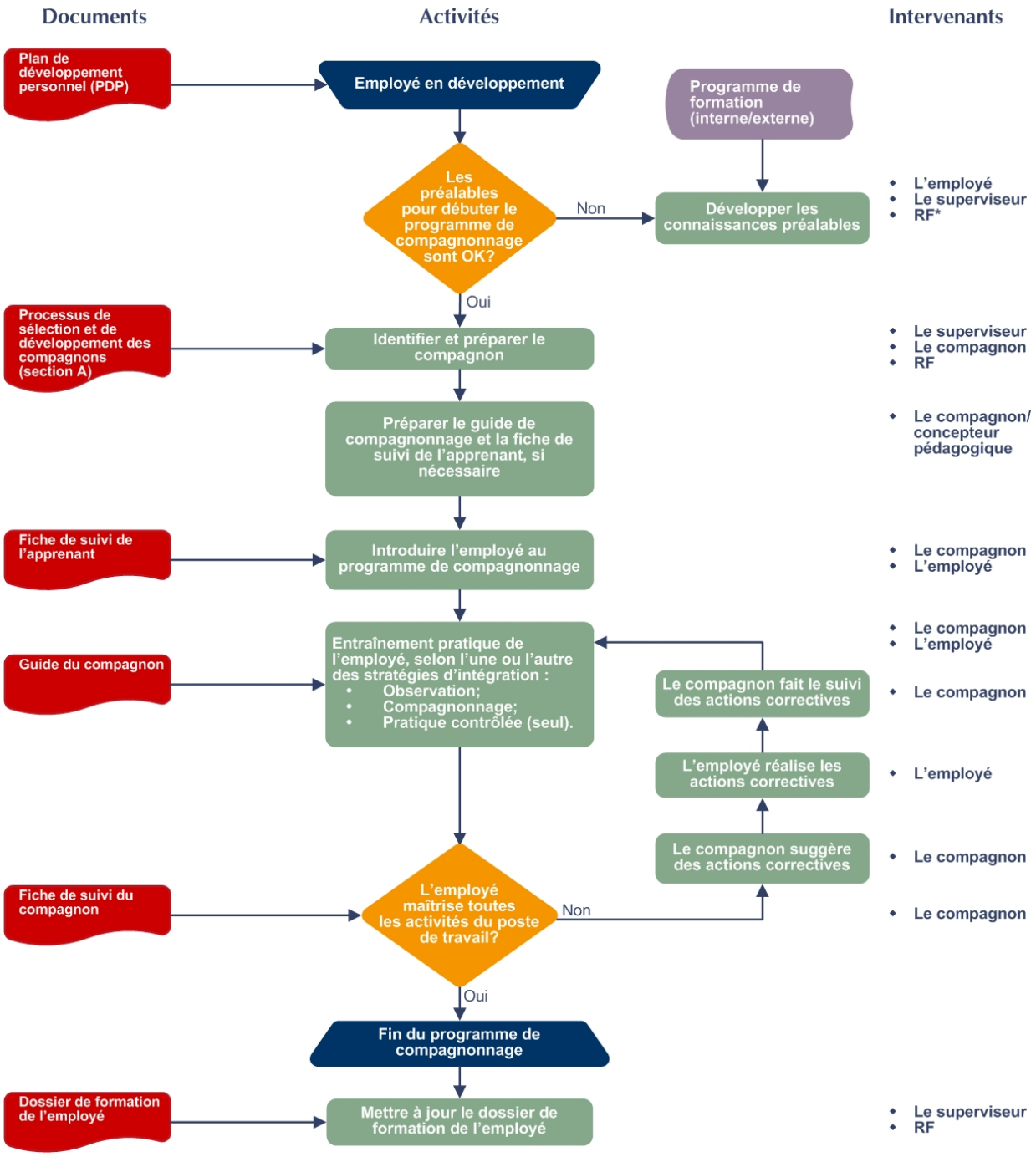
La dernière étape du processus consiste à rédiger une fiche de suivi pour l'apprenant à l'aide de l'OUTIL 4B.5 afin de permettre à l'apprenant de suivre son développement et de noter ses observations.

Afin d'obtenir les résultats désirés par la diffusion d'un programme de compagnonnage structuré, il est impératif de s'assurer que le compagnon a reçu toute la formation requise sur la structure du programme et l'utilisation des outils proposés ainsi que sur les techniques et habiletés de base en compagnonnage.

OUTIL 4B.1
FICHE DES DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE ET DES OUTILS À UTILISER

Outils particuliers :	• • • • •
Normes :	• • • • •
Procédures :	• • • • •
Guides techniques :	• • • • •
Logiciels	• • • • •
Méthodes :	• • • • •
Autres documents :	• • • • •

OUTIL 4B.2
EXEMPLE D'UN PROCESSUS DE DÉROULEMENT D'UN PROGRAMME DE COMPAGNONNAGE



* RF - Responsable de la formation

OUTIL 4B.3
EXEMPLE DE SCÉNARIO DU DÉROULEMENT D'UN PROGRAMME DE COMPAGNONNAGE

N°	Activités	Documents	Durée	√
1.	**Préparer (si nécessaire) la fiche de suivi pour l'apprenant et le guide de compagnonnage :** • Compléter une fiche de suivi pour chacune des phases de développement (observation, compagnonnage et pratique contrôlée (seul)) prévue au programme de compagnonnage.	• Guide du compagnon (OUTILS 4B.1 à 4B.4). • Fiche de suivi de l'apprenant (OUTIL 4B.5)		
2.	**Introduire l'employé au programme de compagnonnage :** • Présenter (si nécessaire) la fiche de suivi à l'apprenant : o expliquer que la fiche de suivi est un outil d'identification, de planification et de suivi du développement de l'apprenant. • Situer le programme de compagnonnage dans le processus général de développement; • Présenter à l'apprenant le processus de déroulement du programme de compagnonnage; • Préciser l'horaire des activités de compagnonnage.	• Processus général de développement de l'entreprise; • Processus de déroulement du programme de compagnonnage (OUTIL 4B.2).		
3.	**Introduire (si nécessaire) l'employé à son poste de travail :** • Les collègues de travail; • Les outils disponibles (informatiques et autres); • Les références (encadrements et aides à la tâche) disponibles; • Les règles de sécurité et de fonctionnement de l'unité; • À l'aide du profil de compétences ou de la fiche de suivi de l'apprenant, présenter à l'apprenant les tâches et les activités de son occupation.	• Profil de compétences de l'occupation (si disponible); • Liste des références et outils à utiliser (OUTIL 4B.1); • Fiche de suivi de l'apprenant (OUTIL 4B.5).		

Nº	Activités	Documents	Durée	√
4.	**Développer les savoir-faire de l'apprenant en le jumelant à vous :** • Pour chaque tâche (fiche de suivi du développement), appliquer, autant que possible dans l'ordre, les activités de compagnonnage suivantes : o **Expliquer** o **Démontrer** o **Faire pratiquer** o **Vérifier** o **Donner du feed-back positif** • L'ordre, selon lequel s'effectuera l'entraînement à la tâche, dépendra de la période où le compagnonnage se réalise et des événements qui surviendront durant sa diffusion, (exemple : non-disponibilité des équipements, des participants, des formateurs/compagnons, accidents/incidents sur la ligne de production, contamination des lieux, etc.); • Évaluer, en cours de développement, l'habileté de l'apprenant à exécuter ses tâches et proposer des activités complémentaires à réaliser, au besoin; • Inviter l'apprenant à indiquer sur sa fiche de suivi de l'apprenant les tâches qu'il est capable d'exécuter; • À la fin de la période de compagnonnage, évaluer l'apprenant (conforme(C) ou non conforme(NC) à l'aide de la fiche de suivi pour le compagnon afin de déterminer s'il est prêt à accéder à la pratique contrôlée seul. Si cela n'est pas le cas, décrire le ou les problèmes et proposer des actions correctives (cours, lecture, exercices, compagnonnage supplémentaire, etc.) et un échéancier pour y remédier.	• Les techniques et les habiletés de base en compagnonnage (programme de formation du compagnon); • Fiche de suivi de l'apprenant (OUTIL 4B.5); • Fiche de suivi pour le compagnon (OUTIL 4B.4).		

N°	Activités	Documents	Durée	√
5.	**Développer les savoir-faire de l'apprenant par la pratique contrôlée (seul) :** • L'apprenant doit pouvoir consulter, au besoin, son compagnon ou tuteur rapidement; • Nous recommandons, autant que possible, une rencontre régulière (quotidienne, hebdomadaire, etc.) entre l'apprenant et le compagnon; • Inviter l'apprenant à noter ses questions pour les soumettre à son compagnon lors de la rencontre; • Le compagnon interroge l'apprenant sur son habileté à exécuter les tâches du compagnon et complète la fiche de suivi au fur et à mesure de son développement.	• Fiche de suivi du compagnon et de l'apprenant (OUTILS 4B.4 et 4B.5).		
6.	**À la fin de la période de la pratique contrôlée, demander au gestionnaire d'évaluer l'apprenant pour savoir s'il est prêt à exercer la fonction.** • Si cela n'est pas le cas, en collaboration avec le gestionnaire, noter sur la fiche de suivi, le ou les problèmes et proposer des actions correctives (cours, lecture, exercices, compagnonnage, etc.) et un échéancier pour y remédier.	• Fiche de suivi du compagnon (OUTIL 4B.5).		

OUTIL 4B.4
FICHE DE SUIVI POUR LE COMPAGNON

Programme de compagnonnage en milieu de travail

Nom : _____ Direction : _____

Occupation : _____ Unité : _____

Phases de développement : **E**xplication -- **D**émonstration -- **P**ratique -- **P**ratique Contrôlée -- **A**pprobation -- **S**uivi

Savoir-faire :

Activités	Phase de développement				Approbation			Suivi		
	E	D	P	PC	Compagnon et apprenant		Commentaires (raisons, mesures correctives)	Entente de suivi (requis / non requis, date prévue)	Compagnon	
					Atteint	Non atteint			Atteint	Non atteint
1.										
2.										
3.										
4.										

Date de début du compagnonnage : _____ Durée totale du compagnonnage : _____

Date de fin du compagnonnage : _____

Signature de l'apprenant : _____ Date : _____

Signature du compagnon : _____ Date : _____

Nom du compagnon (MAJUSCULE) : _____

OUTIL 4B.5
FICHE DE SUIVI POUR L'APPRENANT

Programme de compagnonnage en milieu de travail

Nom : _____ Direction : _____

Occupation : _____ Unité : _____

Phase de développement :
(observation/compagnonnage pratique contrôlée seule)

Savoir-faire à observer		Critères de performance (observables)	Je vais maîtriser le savoir-faire Compléter le :	Remarques	Ressource
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					

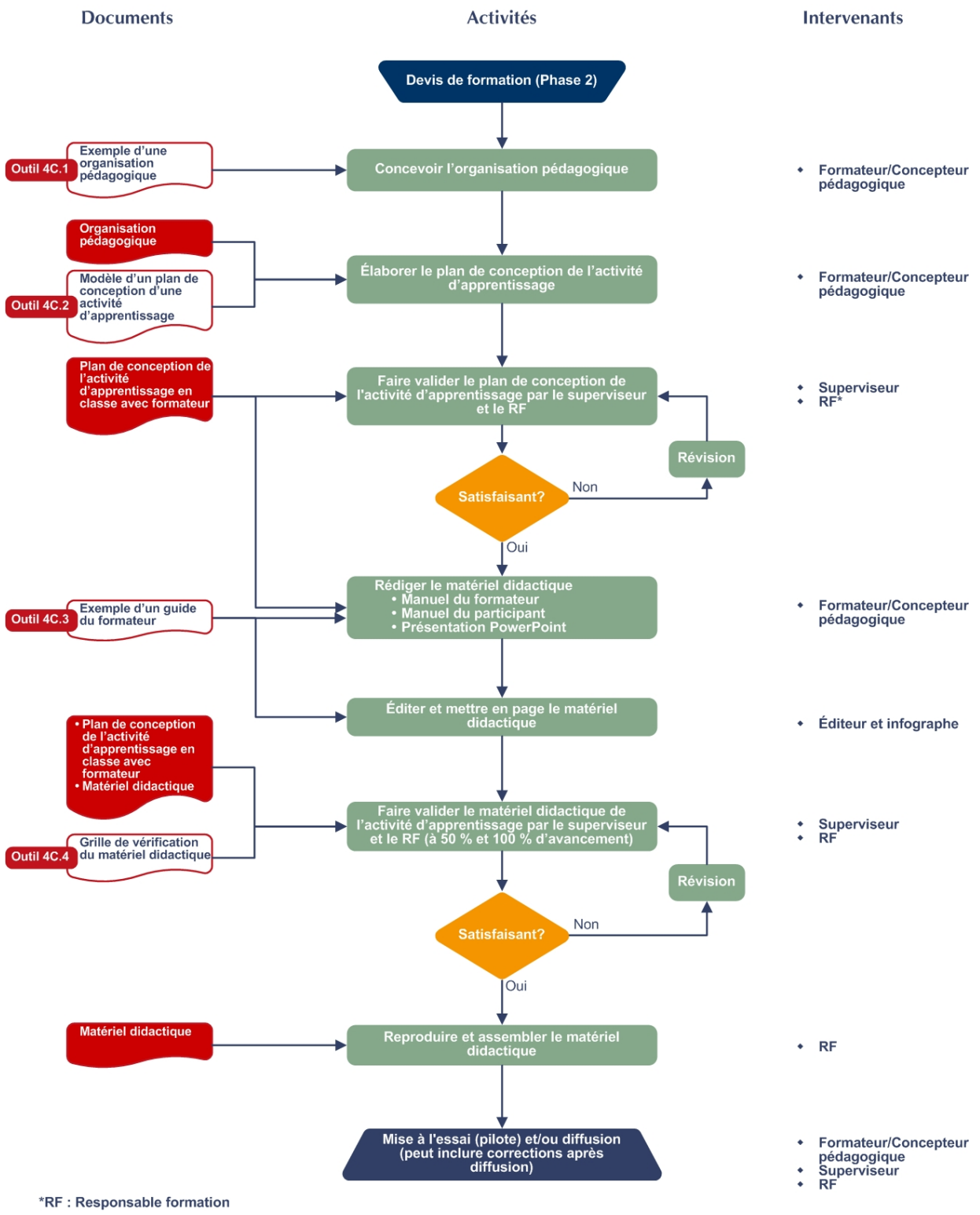
Nº	Commentaires

Signature de l'apprenant

Date

Phase 4
Sélection et développement
des ressources pédagogiques

SECTION C : PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT D'UNE ACTIVITÉ D'APPRENTISSAGE EN CLASSE AVEC FORMATEUR



*RF : Responsable formation

DÉMARCHE PROPOSÉE POUR LA SECTION C

Pour réaliser cette section, référez-vous en tout temps au processus d'intervention précédent qui synthétise les activités à réaliser selon un ordre d'exécution efficace, qui identifie tous les outils disponibles et qui suggère les responsabilités à donner aux intervenants que l'on retrouve habituellement dans les entreprises pharmaceutiques.

La conception d'une activité d'apprentissage en classe avec formateur devrait être réalisée idéalement par le formateur désigné pour la diffusion et assisté, au besoin, par un concepteur pédagogique du service de formation ou des ressources humaines.

La formation en classe avec formateur est un format pédagogique de formation de groupe animé par un formateur qui vise principalement à développer chez les apprenants, des connaissances (savoirs) et parfois des habiletés par l'intermédiaire de formules pédagogiques comme des ateliers pratiques et des laboratoires. L'OUTIL 2.6 de la phase 2 présente une définition de ce format pédagogique. Il donne également une définition des formats les plus couramment utilisés chez les entreprises manufacturières.

Ici, l'objectif est de proposer le résumé d'une démarche simple pour concevoir une activité de formation en classe avec formateur ainsi que la rédaction du manuel du formateur qui est l'élément clé du matériel didactique nécessaire pour le cours. La production du manuel du participant et d'une présentation PowerPoint sont, en quelque sorte, des sous-produits du manuel du formateur. Ils sont généralement très simples à rédiger et ne seront pas traités dans le présent guide.

Le devis de formation, rédigé à la phase 2 du présent guide (OUTIL 2.7), constitue l'intrant principal qui permet au concepteur de concevoir l'organisation pédagogique du cours. Cette organisation pédagogique précise, habituellement sur une page, tous les objectifs d'apprentissage, détermine les éléments de contenus regroupés en modules d'apprentissage pour atteindre les objectifs selon un ordre d'apprentissage qui suit les règles habituelles du « général au spécifique » ou du « simple au complexe ». Un exemple d'une organisation pédagogique est présenté à l'OUTIL 4C.1.

La prochaine étape consiste à élaborer le plan de conception du cours à l'aide de l'OUTIL 4C.2 qui détermine le scénario détaillé du déroulement de l'activité d'apprentissage. Ce plan permet de préciser, pour chaque objectif d'apprentissage, les méthodes pédagogiques, les contenus détaillés, les formules pédagogiques, les modes d'évaluation, les outils pédagogiques ainsi qu'une estimation de la durée de chaque unité d'apprentissage.

Après cette étape, il est fortement recommandé de faire valider le plan de conception par le superviseur pour les éléments de contenu et par le responsable de la formation pour l'approche pédagogique.

L'étape suivante consiste à produire le matériel didactique nécessaire à la diffusion du cours. Généralement, ce matériel didactique est constitué au minimum d'un manuel du formateur, d'une présentation PowerPoint et d'un manuel du participant. Le matériel didactique devrait idéalement être produit selon l'ordre énuméré précédemment. L'OUTIL 4C.3 présente un exemple d'un guide du formateur. Il est à noter que le plan de conception du cours peut parfois être utilisé comme guide du formateur pour le déroulement de l'activité de formation.

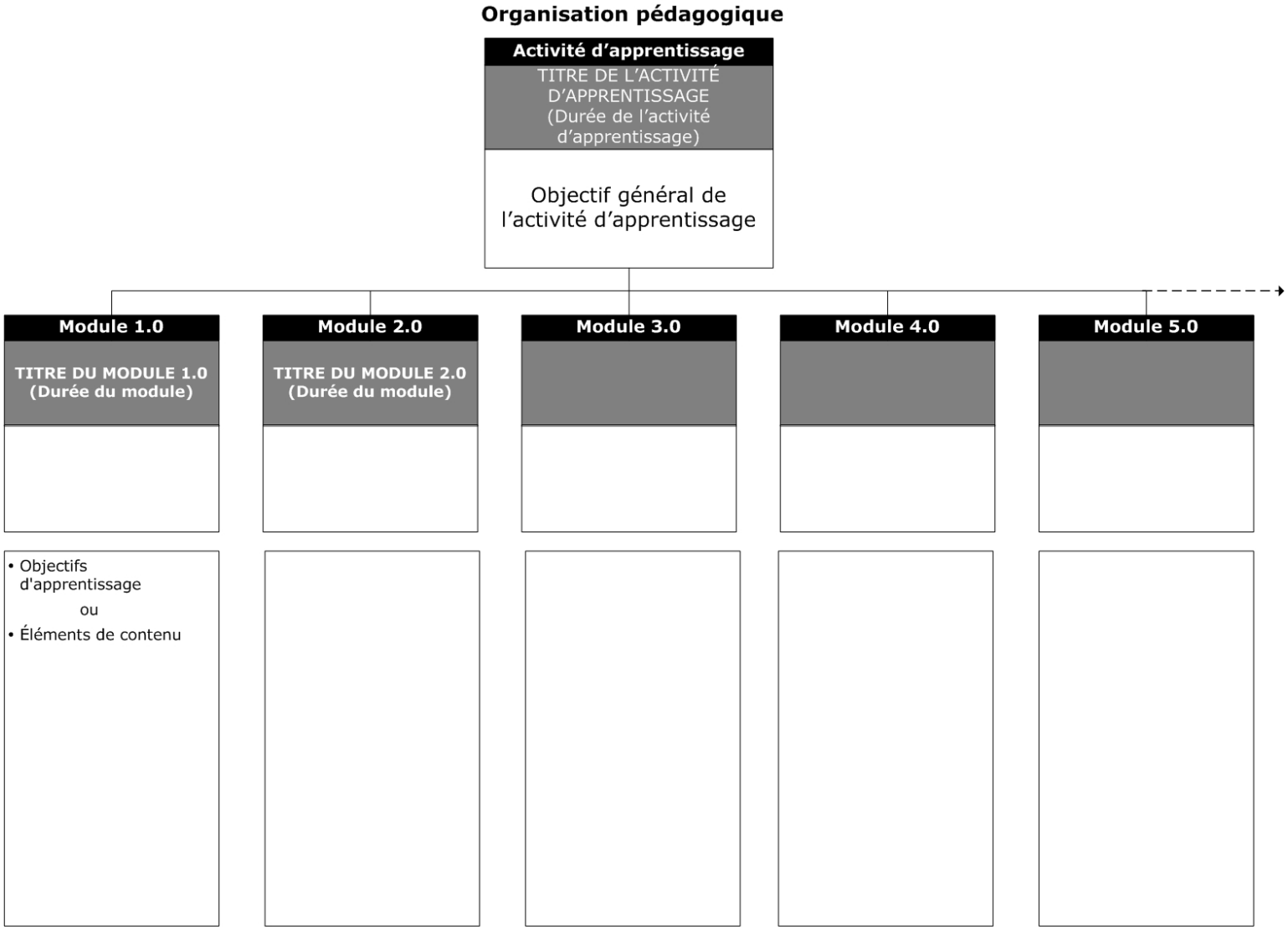
Par la suite, le matériel didactique doit être vérifié et validé par le superviseur et le responsable de la formation. L'OUTIL 4C.4 propose une grille de vérification du matériel didactique à cet effet.

Par la suite, le service de formation ou des ressources humaines est responsable de reproduire et d'assembler le matériel didactique nécessaire pour la diffusion du cours.

La dernière étape du processus consiste à mettre à l'essai (si nécessaire) le cours auprès d'un échantillon représentatif de la clientèle visée par la formation et faire les ajustements qui s'y imposent. Le concepteur pédagogique qui a collaboré à la conception du cours est de loin le candidat idéal pour assister à cette session pilote afin d'observer le déroulement et de noter, au besoin, les améliorations à apporter au cours.

Afin d'obtenir les résultats désirés par la diffusion de ce cours, il est impératif de s'assurer que le formateur a reçu toute la formation requise sur les techniques d'instruction et sur l'utilisation du matériel didactique.

OUTIL 4C.1
EXEMPLE D'UNE ORGANISATION PÉDAGOGIQUE



OUTIL 4C.2
MODÈLE D'UN PLAN DE CONCEPTION

Plan de conception d'une activité d'apprentissage en classe

Titre de l'activité : _____ Durée totale : _____
N^bre de participants : _____ Durée théorique : _____
Public cible : _____ Durée pratique : _____
Prérequis : _____
But de l'activité : _____
Objectif d'apprentissage général : _____

a) Choix des formules pédagogiques

☐ Exposé magistral	☐ Le projet	☐ Ressources du milieu
☐ Exposé informel/discussion	☐ Démonstration	☐ Le protocole
☐ Exposé multimédia	☐ Exercice et rétroaction	☐ Jeu
☐ Enseignement programmé	☐ Étude de cas	☐ Simulation
☐ Enseignement modulaire	☐ Jeu de rôle	☐ Recherche guidée
☐ Enseignement par les pairs	☐ Travail en équipe	☐ Laboratoire
☐ Groupe de discussion	☐ Lecture/rétroaction	☐ Interview
☐ Tournoi	☐ Apprentissage coopératif	☐ Autres : _____

b) Choix des modes d'évaluation

☐ Examen traditionnel (à réponses construites)	☐ Grille d'appréciation (attitudes)	☐ Démonstration
☐ Examen à choix multiple	☐ Examen oral	☐ Discussion
☐ Examen à choix alternatif (vrai ou faux)	☐ Question/réponse ☐ Présentation	☐ Projet
☐ Examen pratique	☐ Résumé	☐ Autres : _____
☐ Grille d'observation des comportements (habilités)	☐ Étude de cas	

c) Choix des outils pédagogiques et équipements nécessaires

☐ Documentation	☐ Modèle/maquette/objet	☐ Rétroprojecteur
☐ Documents audiovisuels	☐ Plan/dessins/croquis	☐ Projecteur d'écran d'ordinateur
☐ Tableau de présentation/tableau mural/affiches/tableau de notes	☐ Vidéocassette	☐ Simulateur
☐ Bande sonore	☐ Ordinateur	

d) Scénario de déroulement d'une activité d'apprentissage en classe

Objectifs d'apprentissage	Méthodes pédagogiques** (exemple)		Contenu d'apprentissage	Formules pédagogiques retenues (réf. section A)	Description	Mode d'évaluation (réf. section B)	Outils pédagogiques et équipements nécessaires (réf. section C)	Temps requis
	Phase de l'activité d'apprentissage	Activités d'enseignement						
**Appliquer, pour chaque objectif d'apprentissage, la méthode pédagogique appropriée.	Introduction	• Capter l'attention (brise-glace); • Justifier le besoin; • Demander aux participants leurs attentes par rapport à la formation; • Annoncer les objectifs d'apprentissage; • Conclure un engagement avec les participants; • Présenter le déroulement.						
	Formation	• Rappeler les préalables; • Expliquer/Démonter; • Faire pratiquer; • Évaluer; • Donner du feedback; • Renforcer.						
	Clôture	• Résumer; • Reconnaître la participation; • Projeter sur le transfert ou la prochaine activité.						

OUTIL 4C.3
MODÈLE D'UN GUIDE DU FORMATEUR

Il existe de nombreuses manières de présenter le contenu d'un guide du formateur. Cependant, même si le format change d'un modèle à l'autre, on y retrouve toujours les mêmes informations. En voici un exemple.

TITRE DE L'ACTIVITÉ D'APPRENTISSAGE

RÉDACTION ET ÉDITION

- Nom du fournisseur
- Noms des intervenants (fournisseur)
- Titres des intervenants (fournisseur)

VALIDATION DU CONTENU

- Nom du fournisseur
- Noms des intervenants (fournisseur)
- Titres des intervenants (fournisseur)
- Noms des intervenants (client)
- Titres des intervenants (client)

SOURCES

- Publications
- Rapports annuels
- Activités d'apprentissage connexes
- Dictionnaires techniques
- Lexiques techniques/terminologiques
- Chroniques
- Fascicules d'informations
- Guides techniques
- Documentations

MODIFICATIONS

Révision	Détails	Date jour / mois / année
0	Édition originale	
1, 1.1, A, etc.	Décrire les modifications effectuées	
2, 1.2, B, etc.	Décrire les modifications effectuées	
3, 1.3, C, etc.	Décrire les modifications effectuées	

© Nom de l'entreprise, mois, année
Tous droits réservés.

TABLE DES MATIÈRES

MODULE 1

Titre

Sous-titres

MODULE 2

Titre

Sous-titres

MODULE 3

Titre

Sous-titres

MODULE 4

Titre

Sous-titres

MODULE 5…

Titre…

Sous-titres…

PRÉPARATION DU FORMATEUR : AIDE-MÉMOIRE

Avant toute activité d'apprentissage, le formateur doit vérifier les points suivants :

S'assurer que :

- Manuel du formateur
  - Le manuel du formateur est complet;
  - Le cahier des diapositives et transparents est complet;
- Documents pour les participants
  - S'assurer d'avoir, en nombre suffisant, des manuels du participant.
- Formulaires
  - S'assurer d'avoir :
    - un nombre suffisant de formulaires d'évaluation des réactions (questionnaires d'évaluation) des participants;
    - un nombre suffisant de formulaires de présence.
- Autre matériel
  - S'assurer d'avoir tout le matériel nécessaire:
    - projecteur d'écran (canon);
    - ordinateur contenant le logiciel PowerPoint;
    - le CD-ROM de la présentation du cours;
    - projecteur à transparents, lampes de rechange;
    - téléviseur et magnétoscope;
    - cassette vidéo, si nécessaire;
    - affiches murales, dessins, cartes, tableaux (mural, de notes (chevalet);
    - stylos, feutres pour tableaux de notes, crayons de plomb, gommes à effacer.

Organisation pédagogique

Activité d'apprentissage

TITRE DE L'ACTIVITÉ D'APPRENTISSAGE (Durée de l'activité d'apprentissage)

Objectif général de l'activité d'apprentissage

Module 1.0	Module 2.0	Module 3.0	Module 4.0	Module 5.0
TITRE DU MODULE 1.0 (Durée du module)	**TITRE DU MODULE 2.0 (Durée du module)**			
• Objectifs d'apprentissage ou • Éléments de contenu				

HORAIRE DE L'ACTIVITÉ D'APPRENTISSAGE (EXEMPLE)

	Jour 1	Jour 2	Jour 3
8 h 30 à 10 h 00	• Introduction • Module 1.0 • Module 2.0	• Module 4.0	• Démonstration n° 7
10 h 00 à 10 h 15	Pause		
10 h 15 à 12 h 00	• Module 2.0 (suite) • Module 3.0	• Module 5.0	• Démonstration n° 8
12 h 00 à 13 h 00	Dîner		
13 h 00 à 14 h 30	• Démonstration n° 1 • Démonstration n° 2	• Démonstration n° 4 • Démonstration n° 5	• Démonstration n° 9
14 h 30 à 14 h 45	Pause		
14 h 45 à 16 h 30	• Démonstration n° 3 • Évaluation	• Démonstration n° 6	• Démonstration n° 9 (suite) • Évaluation

DÉFINITION DES ICÔNES UTILISÉES DANS CE GABARIT

1-1

Transparent (1-1)
- Numéro séquentiel
- Identification du module

1-1

Diapositive (1-1) (PowerPoint)
- Numéro séquentiel
- Identification du module

Questions aux participants

Tableau de notes

Exercice individuel

✓ Correction d'exercice/rétroaction

Document vidéo

Démonstration sur le simulateur de réseau

L'exemple de scénario de déroulement des événements d'apprentissage qui suivent devrait être tiré du plan de conception du cours. Les durées des modules ci-dessous sont mentionnées à titre indicatif seulement et dépendent naturellement de l'ampleur des contenus d'apprentissage à diffuser.

GUIDE DU FORMATEUR (EXEMPLE)

Introduction (30 minutes)		
Déroulement	**Média**	**Durée**
• Souhaiter la bienvenue à l'activité d'apprentissage : o Placez-vous pour que tous les participants vous voient bien. o Veuillez éliminer ou diminuer au minimum les distractions visuelles et auditives. o Conservez un sourire chaleureux. o Soyez détendu et cordial mais ferme et professionnel.	• Diapositive i-1	3 min
• Improviser un brise-glace (par le formateur).		3 min
• Se présenter. • Justifier le besoin de suivre cette activité d'apprentissage (le pourquoi de cette activité).		4 min
• Demander aux participants de se présenter et d'inscrire leur nom sur le carton prévu à cette fin.	• Carton d'identification	7 min
• Demander aux participants de formuler leurs attentes vis-à-vis cette activité d'apprentissage. Inscrire les attentes sur le tableau de notes. • Établir une entente avec les participants pour ce qui va être couvert dans le cadre de l'activité d'apprentissage.	• Tableau de notes	5 min
• Annoncer l'objectif général de l'activité d'apprentissage.	• Diapositive i-2	2 min
• Présenter l'organisation pédagogique de l'activité d'apprentissage et son contenu : o Les objectifs des modules o Les contenus o Le format o Les formules o Les médias o Les moyens d'évaluation o Les prérequis o La durée	• Diapositives i-3 et i-4	3 min

• Présenter, aux participants, le déroulement de l'activité d'apprentissage (horaire). o Les activités o Les pauses o Le dîner	• Horaire du cours dans le manuel des participants	3 min
Module 1 (30 minutes)		
Titre du module		
Déroulement	**Média**	**Durée**
• Présenter l'objectif général du module 1.	• Diapositive 1-1 • Manuel du participant	3 min
• Poser des questions aux participants en rapport avec ce qu'ils savent déjà sur le contenu du module 1.	• Tableau	5 min
• Présenter le contenu du module 1. • Indiquer aux participants où se trouve l'information appropriée dans le manuel du participant	• Diapositives 1-2 à 1-x • Manuel du participant	22 min
Module 2 (40 minutes)		
Titre du module		
Déroulement	**Média**	**Durée**
• Situer les participants dans la démarche pédagogique. • Présenter l'objectif général du module 2.	• Organisation pédagogique du cours (module 2) • Diapositive 2-1	3 min
• Poser des questions aux participants en rapport avec ce qu'ils savent déjà sur le contenu du module 2.	• Tableau	5 min
• Présenter le contenu du module 2. • Indiquer aux participants où se trouve l'information appropriée dans le manuel du participant.	• Diapositives 2-2 à 2-x • Manuel du participant	32 min

Module 3 (95 minutes)		
Titre du module		
Déroulement	**Média**	**Durée**
• Situer les participants dans la démarche pédagogique. • Présenter l'objectif général du module 3.	• Organisation pédagogique du cours (module 3) • Diapositive 3-1	5 min
• Poser des questions aux participants en rapport avec ce qu'ils savent déjà sur le contenu du module 3.	• Tableau	5 min
• Présenter le contenu du module 3. • Indiquer aux participants où se trouve l'information appropriée dans le manuel du participant.	• Diapositives 3-2 à 3-x • Manuel du participant	30 min
• Présenter le document vidéo sur l'un des éléments de contenu du module 3.	• Cassette vidéo Magnétoscope et téléviseur	20 min
• Obtenir la rétroaction (commentaires) des participants sur le document vidéo.		10 min
• Continuer la présentation du module 3. • Indiquer aux participants où se trouve l'information appropriée dans le manuel du participant.	• Diapositives 3-x+1 à 3-x+n • Manuel du participant	15 min
• Faire un résumé du module 3.	• Tableau	10 min

Déroulement	Média	Durée
Démonstration n° 1 (45 minutes)		
• Observer • Illustrer • Démontrer • Préparer • Transformer • Changer • Reconnaître • Relier • Développer • Différencier • Organiser • Classer • Structurer • Employer • Utiliser • Évaluer	• Démonstration n° 1 du manuel du participant	45 min
Démonstration n° 2 (45 minutes)		
• Observer • Illustrer • Démontrer • Préparer • Transformer • Changer • Reconnaître • Relier • Développer • Différencier • Organiser • Classer • Structurer • Employer • Utiliser • Évaluer	• Démonstration n° 2 du manuel du participant	45 min
Démonstration n° 3 (75 minutes)		
• Observer • Illustrer • Démontrer • Préparer • Transformer • Changer • Reconnaître • Relier • Développer • Différencier • Organiser • Classer • Structurer • Employer • Utiliser • Évaluer	• Démonstration n° 3 du manuel du participant	75 min
Évaluation (30 minutes)		
Titre du module		
Déroulement	**Média**	**Durée**
• Faire un résumé de l'activité d'apprentissage.	• Tableau de notes • Organisation pédagogique de l'activité d'apprentissage	8 min
• Faire compléter le questionnaire d'évaluation.	• Questionnaire d'évaluation	6 min
• Corriger le questionnaire d'évaluation avec ✓ les participants.	• Corrigé du questionnaire • Tableau de notes	6 min
• Faire un retour sur les attentes des participants.	• Tableau de notes	5 min
• Faire compléter le questionnaire d'évaluation de l'activité d'apprentissage (niveau de satisfaction des participants).	• Questionnaire d'évaluation	5 min

OUTIL 4C.4
GRILLE DE VÉRIFICATION DU MATÉRIEL DIDACTIQUE

Titre de l'activité d'apprentissage : _____
Nom du formateur : _____
Nom du concepteur pédagogique : _____

Éléments à vérifier	N/A	NC*	C**
Présentation du matériel			
• Le devis ou la fiche descriptive du cours est correctement rempli(e).			
• La présentation du manuel du formateur et celle du manuel de l'apprenant respectent les standards de présentation et d'édition de l'entreprise.			
• L'utilisation des titres et sous-titres est uniforme tout au long des différents guides.			
• Les manuels sont composés de textes explicatifs courts et simples dans lesquels on peut facilement retracer l'essentiel.			
• Les textes respectent l'orthographe et les règles grammaticales du français.			
• Les sources de référence sont citées.			
• Le ou les concepteurs sont identifié(s).			
• La date d'émission et le numéro de révision sont identiques.			
Sélection et organisation des contenus			
• Les contenus sont pertinents par rapport aux objectifs d'apprentissage poursuivis. Précisez au besoin : _____ _____			
• Les contenus sont organisés de façon logique et pédagogique (hiérarchique, procédurale, du connu vers l'inconnu, du général au particulier, du simple au complexe).			
• Le titre de l'activité d'apprentissage et ceux des sections qui la composent sont cohérents et significatifs.			
Objectifs d'apprentissage			
• Les objectifs de l'activité d'apprentissage sont correctement formulés en terme de compétences (observables) à acquérir.			

* *Non conforme*
** *Conforme*

Stratégie pédagogique			
• Il existe, pour l'activité d'apprentissage, un plan de conception de cours détaillé présentant : o le titre de l'activité d'apprentissage; o le but de l'activité d'apprentissage; o le public cible; o les prérequis; o le nombre de participants; o l'objectif d'apprentissage général; o les méthodologies (activités) pédagogiques retenues; o les modes d'évaluation retenus; o le contenu d'apprentissage; o les formules pédagogiques retenues; o les outils pédagogiques et équipements nécessaires; o le temps requis pour la réalisation de l'activité d'apprentissage; o le scénario de l'activité d'apprentissage.			
• Les méthodologies (activités) d'enseignement sont appropriées pour l'activité d'apprentissage (contraintes contextuelles, profils des participants et types de contenu).			
• Le scénario de l'activité d'apprentissage propose une bonne variété de méthodologies (activités) d'enseignement qui favorisent l'acquisition des compétences visées.			
• Les outils didactiques permettent de retracer facilement les informations essentielles.			
• Des exercices fréquents et variés permettent de vérifier l'atteinte des objectifs d'apprentissage.			
• Il existe un manuel du formateur présentant le scénario de l'activité d'apprentissage.			
Instruments d'évaluation			
• Un test théorique permet d'évaluer l'acquisition des connaissances.			
• Un corrigé complet est disponible.			
• Un test pratique (grille d'observation) permet d'évaluer l'acquisition des habiletés essentielles.			
Plan d'intégration en milieu de travail			
• Planification des activités d'application.			
• Des sessions de suivi sont prévues.			
• Des activités de support ou de « coaching » sont prévues.			

Vérificateur : _____

Signature : _____ Date : _____

1	Identification des besoins organisationnels
2	Identification des besoins individuels de développement
3	Planification des activités d'apprentissage
4	Sélection et développement des ressources pédagogiques
5	Organisation et suivi des activités d'apprentissage
6	Évaluation de la formation

Phase 5

Organisation et suivi des activités d'apprentissage

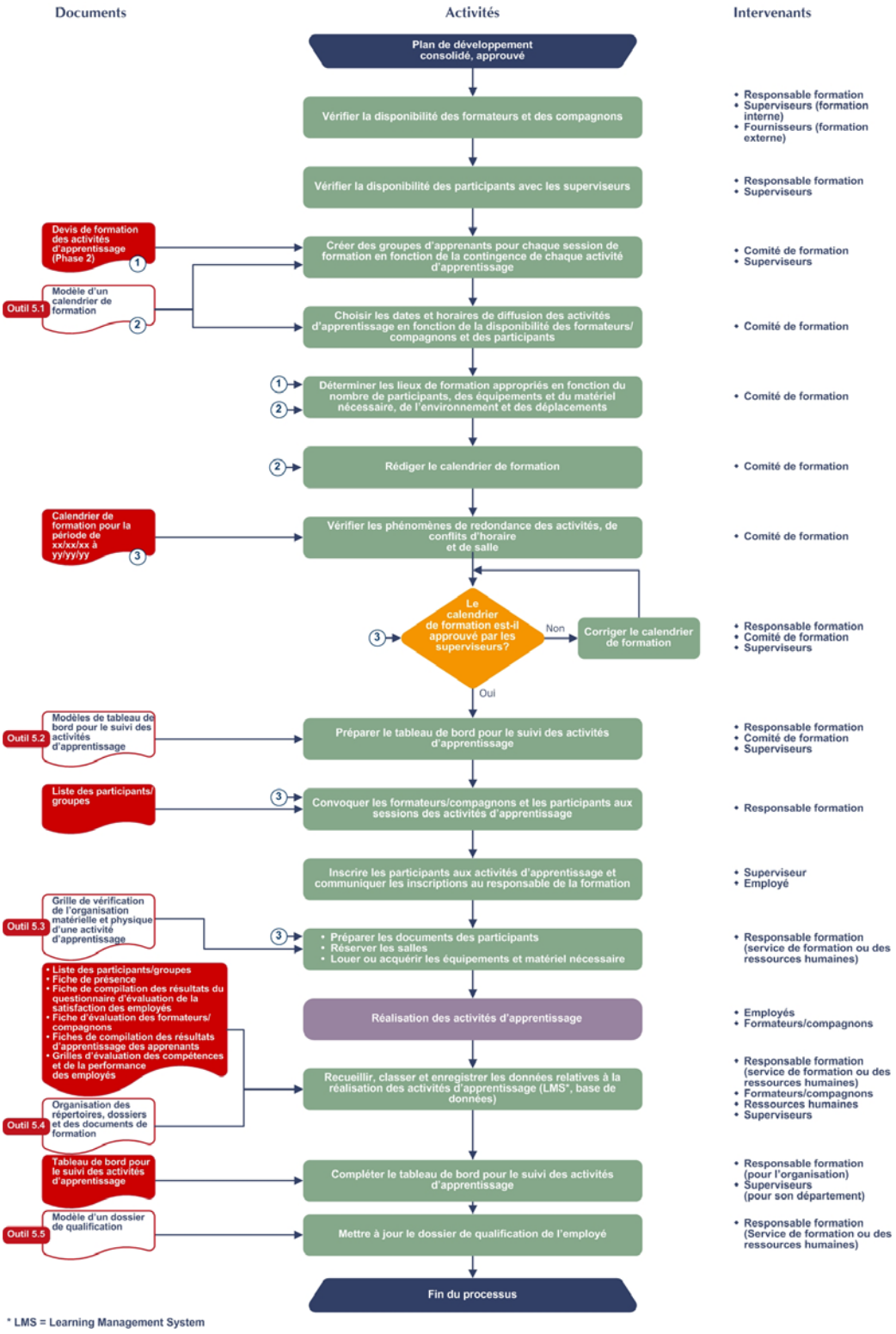
- Objectifs de la phase
- Processus d'organisation et de suivi des activités d'apprentissage
- Démarche proposée
- OUTIL 5.1 Modèle d'un calendrier de formation
- OUTIL 5.2 Modèle A d'un tableau de bord pour le suivi des activités d'apprentissage
- OUTIL 5.2 Modèle B d'un tableau de bord pour le suivi des activités d'apprentissage
- OUTIL 5.3 Grille de vérification de l'organisation matérielle et physique d'une activité d'apprentissage
- OUTIL 5.4 Organisation des répertoires, des dossiers et des documents de formation
- OUTIL 5.5 Modèle d'un dossier de qualification

OBJECTIFS DE LA PHASE

Les objectifs poursuivis par cette phase sont de :

- préparer un calendrier de formation pour réaliser les activités d'apprentissage du plan de développement consolidé de l'organisation;
- suivre, à l'aide d'un tableau de bord, la réalisation des sessions de diffusion des activités d'apprentissage;
- convoquer les formateurs, les compagnons et les participants aux sessions de diffusion des activités d'apprentissage;
- préparer les documents, les salles, les équipements et le matériel nécessaire à la réalisation des sessions de diffusion;
- recueillir et enregistrer les données relatives à la réalisation des activités d'apprentissage.

PROCESSUS D'ORGANISATION ET DE SUIVI DES ACTIVITÉS D'APPRENTISSAGE



DÉMARCHE PROPOSÉE

Pour réaliser cette analyse, référez-vous en tout temps au processus d'intervention précédent qui synthétise les activités à réaliser selon un ordre d'exécution efficace, qui identifie tous les outils disponibles et qui suggère les responsabilités à donner aux intervenants que l'on retrouve habituellement dans les entreprises pharmaceutiques.

L'organisation et le suivi de la réalisation des sessions de diffusion des activités d'apprentissage peuvent naturellement être réalisés dans sa totalité par le service formation ou le service des ressources humaines.

Toutefois, il est recommandé d'impliquer les membres du comité de formation pour la préparation du calendrier de formation. C'est la suite logique de leur contribution à la préparation du plan de développement consolidé, ce qui permet en quelque sorte de boucler le cycle de planification du système de gestion. De plus, cette impartition permet de responsabiliser le plus de gens possible dans la gestion de la formation et contribue à diminuer la charge de travail du service de formation ou des ressources humaines.

À partir du plan de développement consolidé, le responsable de la formation doit vérifier, auprès des superviseurs responsables des formateurs internes et des fournisseurs de formation externes, leurs disponibilités pour diffuser les activités d'apprentissage. Une fois ces informations recueillies, le responsable de la formation et le comité de formation planifient la réalisation des sessions de diffusion des activités d'apprentissage. Utiliser la fiche descriptive ou le devis de formation (phase 2) des activités d'apprentissage pour réaliser cette planification qui consiste à :

- Créer, en collaboration avec les superviseurs, des groupes d'apprenants pour les sessions de formation en fonction de la contingence (nombre maximal de participants par session) de chaque activité d'apprentissage;
- Choisir les dates et les horaires de diffusion des sessions en fonction de la disponibilité des formateurs/compagnons et des participants;
- Déterminer les lieux appropriés pour la réalisation des sessions de formation en fonction du nombre de participants par session, des équipements nécessaires, du matériel, de l'environnement (bruit, chaleur, froid, circulation, etc.) et de la dispersion géographique des participants;
- Rédiger un calendrier de formation. L'OUTIL 5.1 propose un modèle de calendrier de formation;
- Vérifier les phénomènes de redondance des activités, des conflits d'horaire et de salle;
- Faire approuver le calendrier de formation par les superviseurs, faire les corrections nécessaires et leur fournir une copie du calendrier approuvé;
- Préparer un tableau de bord (OUTIL 5.2) pour permettre au responsable de la formation de suivre la réalisation des activités d'apprentissage de toute l'organisation. Un tableau de bord spécifique à une unité peut être produit et fourni au superviseur.

La prochaine étape consiste, sous la direction du responsable de la formation, à convoquer par écrit, tous les formateurs, les compagnons et les participants aux sessions de diffusion des activités d'apprentissage.

Chaque superviseur est responsable de noter les inscriptions de ses employés aux activités et de les transmettre au service de formation. Un nombre insuffisant de participants peut causer l'annulation de la session de formation.

Le service de formation ou des ressources humaines est responsable habituellement de :

- préparer les documents des participants (reproduction et assemblage) (pour les formations à l'interne);
- réserver les salles de formation;
- louer ou d'acquérir les équipements et matériel nécessaire aux diffusions.

L'OUTIL 5.3 présente une grille de vérification de l'organisation matérielle et physique d'une activité d'apprentissage.

Après avoir réalisé une activité d'apprentissage, le service de formation doit recevoir, de la part du formateur ou du compagnon, les documents relatifs à la diffusion de la session tels que :

- Liste des participants/groupes;
- Fiche de présence;
- Fiche de compilation des résultats du questionnaire d'évaluation de la satisfaction des employés;
- Fiche d'évaluation des formateurs/compagnons;
- Fiches de compilation des résultats d'apprentissage des apprenants;
- Grilles d'évaluation des compétences et de la performance des employés.

Toutes ces informations doivent être classées et enregistrées idéalement dans une base de données informatisée, appelée communément « LMS » (Learning Management System). Il faut également mettre à jour le dossier de qualification de chaque employé qui a réussi les activités d'apprentissage. Les OUTILS 5.5 et 5.6 proposent une organisation des répertoires, des dossiers et des documents ainsi qu'un modèle de dossier de qualification d'un employé.

OUTIL 5.1
MODÈLE D'UN CALENDRIER DE FORMATION

Plan de développement des compétences

Période de _____ à _____

Préparé par : _____ Unité / Service : _____

Vérifié par : _____ Date : _____

N° code	N° groupe	Nbre participants	Titre de l'activité d'apprentissage	Début/fin (heures)	Dates de diffusion	Lieu de diffusion	Formateur/Compagnon

OUTIL 5.2
MODÈLE A D'UN TABLEAU DE BORD POUR LE SUIVI DES ACTIVITÉS D'APPRENTISSAGE

Période de _____ à _____

Organisation/unité : _____

Préparé par : _____ Date de mise à jour : _____

#	Titre de l'activité	Activité non planifiée? (√)	Occupations visées	Durée de l'activité		N^bre de participants		N^bre de jours de formation		N^bre de session de formation		Coûts		Échéance
				Prévue	Réelle	Prévu	Réel	Prévu	Réel	Prévu	Réel	Prévus	Réels	
1.														
2.														
3.														
4.														
5.														
6.														
7.														
8.														
9.														
10.														
11.														
12.														
			Total :											

OUTIL 5.2
MODÈLE B D'UN TABLEAU DE BORD POUR LE SUIVI DES ACTIVITÉS D'APPRENTISSAGE

Priorité	Unité	Titre du cours	N^bre Empl.	N^bre Groupes	Durée			Coût MO		Coût Formateur		Conception interne		Coût formateur externe	Dépenses						Total des dépenses	Coût total formation	Coût par participant	Mois
					Totale	Théorie	Pratique	Taux horaire moyen	Coût	Taux moyen + prime	Coût	Heures	Coût	Prévus	Repas	Déplacement	Hébergement	Location	Matériel	Autres				
Grand total :																								

OUTIL 5.3
GRILLE DE VÉRIFICATION DE L'ORGANISATION MATÉRIELLE ET PHYSIQUE D'UNE ACTIVITÉ D'APPRENTISSAGE

Activité d'apprentissage

Titre : _____

Code : _____ Unité/service : _____

Révision : _____ Date(s) de diffusion : _____

Vérifiée par: _____

Critères

Pour chacun des éléments suivants, inscrire la lettre correspondante :

O : Oui, **M/I** : Manquant/Insuffisant, **NA** : Non applicable

Note : Si certains éléments ci-dessous ont été identifiés comme manquants ou insuffisants (M/I), prendre les mesures correctives pour régler la situation le plus rapidement possible.

Organisation matérielle	
Manuel du formateur	
• Le manuel du formateur est complet;	
• Le cahier des diapositives et transparents est complet.	
Documents pour les participants	
• Le nombre de manuels du participant est suffisant.	
Formulaires	
• Le nombre de formulaires d'évaluation des réactions (questionnaires d'évaluation) des participants est suffisant;	
• Le nombre de formulaires de présence est suffisant.	
Autre matériel	
• Projecteur d'écran (canon);	
• Ordinateur contenant le logiciel PowerPoint;	
• Le CD-ROM de la présentation du cours;	
• Projecteur à transparents, lampes de rechange;	
• Téléviseur et magnétoscope;	
• Vidéocassette, si nécessaire;	
• Affiches murales, dessins, cartes, tableaux (mural, de notes, chevalet);	
• Stylos, feutres pour tableaux de notes, crayons de plomb, gommes à effacer.	
Organisation physique	
Réservation des lieux de formation	
• Partie théorique (salles de formation, locaux, etc. :	
o la réservation d'une salle de formation a été effectuée;	
o une confirmation de réservation d'une salle de formation a été reçue.	
• Partie pratique (plancher) :	
o l'accès aux aires de travail, départements, laboratoires a été obtenu.	
o un droit d'accès aux aires de travail, départements, laboratoires a été obtenu.	

Réservation des équipements (production, maintenance, etc.)	
• Les équipements nécessaires à la formation seront accessibles (disponibles et opérationnels) au moment de la diffusion de la formation;	
• Les matières premières, nécessaires au fonctionnement des équipements et servant à la diffusion de la formation, seront disponibles en quantité suffisante au moment de la diffusion de la formation;	
• L'accès aux équipements a été obtenu;	
• Un droit d'accès aux équipements a été reçu.	
Hébergement (si nécessaire)	
• La réservation des chambres d'hôtel/motel a été effectuée pour tous les participants et formateurs/compagnons;	
• Une confirmation de réservation de chambres d'hôtel/motel a été reçue.	
Déplacement (si nécessaire)	
• Transport aérien :	
o la réservation des billets d'avion a été effectuée pour tous les participants et formateurs/compagnons;	
o l'itinéraire de voyage a été reçu;	
o une confirmation de réservation de billets d'avion a été reçue.	
• Transport routier :	
o la réservation des billets de transport/correspondance a été effectuée pour tous les participants et formateurs/compagnons;	
o l'itinéraire de voyage a été reçu;	
o une confirmation de réservation de billets de transport/correspondances a été reçue;	
o les voitures de location ont été louées/réservées;	
o une confirmation de réservation d'une voiture de location a été reçue.	
Repas, nourriture (si nécessaire)	
• La réservation de restaurants a été effectuée;	
• Une confirmation de réservation de restaurants a été reçue;	
• La réservation du service de restauration (lunchs) a été effectuée;	
• Une confirmation de réservation du service de restauration (lunchs) a été reçue.	
Convocation	
Participants et formateurs/compagnons	
• Tous les formateurs/compagnons et participants ont été convoqués (pour chacun : envoi du calendrier de formation, et si applicable : billet d'avion/de transport, itinéraire de voyage);	
• Une confirmation de présence des participants et des formateurs/compagnons a été reçue.	

OUTIL 5.4
ORGANISATION DES RÉPERTOIRES, DES DOSSIERS ET DES DOCUMENTS DE FORMATION

Guide de gestion du développement des compétences pour le Responsable de la formation (RF)
• Politique de formation; • Système de gestion du développement des compétences (rôles et responsabilités); • Processus de gestion du développement des compétences; • Organisation des répertoires, des dossiers et des documents de formation.
Plan de développement des compétences pour l'année : 20xx • Tableau synthèse de l'analyse de la situation organisationnelle; • Sommaire des coûts, par département, des activités de développement; • Plan de formation consolidé; • Calendrier de formation; • Tableau de bord pour le suivi des activités de formation du plan 2005.
Plan de développement des compétences pour l'année : 20xx +1 • Etc.
Guide de gestion du développement des compétences pour le superviseur
Plan de développement des compétences pour l'année : 20xx (de son unité) : • Tableau synthèse de l'analyse de la situation organisationnelle; • Grilles d'identification des besoins individuels de développement de ses employés; • Grilles d'évaluation des demandes de formation; • Plans de développement personnel (PDP) de ses employés; • Tableau de bord du suivi des activités de son unité; • Fiches de compilation des résultats d'apprentissage des apprenants; • Grilles d'évaluation des compétences et de la performance de ses employés. **Plan de développement des compétences pour l'année : 20xx +1** • Etc.
Répertoire de gestion des plans de développement des compétences
Plan de développement des compétences pour l'année : 20xx • Tableau synthèse de l'analyse de la situation organisationnelle; • Sommaire des coûts, par département, des activités de développement; • Plan de formation consolidé; • Calendrier de formation; • Tableau de bord pour le suivi des activités d'apprentissage.

Activité 1 :

- Devis de formation;
- Document d'appel d'offres;
- Soumissions des fournisseurs (formateurs externes);
- Grille de sélection des formateurs/compagnons (internes);
- Grille de sélection des fournisseurs;
- Contrat de service des fournisseurs externes;
- Grille d'estimation des coûts d'une activité de formation;
- Liste des participants;
- Fiche de présence;
- Fiche de compilation des résultats du questionnaire d'évaluation de la satisfaction des participants;
- Fiches de compilation des résultats d'apprentissage des apprenants;
- Grilles d'évaluation des compétences et de la performance de ses employés;
- Fiche d'évaluation du formateur/compagnon.

Activité 2 :

- Etc.

Plan de développement des compétences pour l'année : 20xx +1

- Etc.

Activité 1 :

- Etc.

Activité 2 :

- Etc.

Les 6 phases d'intervention du système de gestion du développement des compétences et de la formation

Phase 1 : Identification des besoins organisationnels
Phase 2 : Identification des besoins individuels de développement
Phase 3 : Planification des activités d'apprentissage
Phase 4 : Sélection et développement des ressources pédagogiques
Phase 5 : Organisation et suivi des activités d'apprentissage
Phase 6 : Évaluation de la formation

Dossiers de qualification des employés :

- Descriptions de l'occupation;
- Profils de compétences de son occupation;
- Plans de développement personnel (PDP);
- Attestations d'étude;
- Certifications;
- Diplômes;
- Bulletins;
- Registre des activités de formation réalisées et à réaliser;
- Grilles d'évaluation des compétences et de la performance.

Dossiers du matériel pédagogique des activités d'apprentissage
Activité 1 • Devis de formation; • Organisation pédagogique; • Plan de conception d'une activité d'apprentissage en classe; • Guide du formateur/guide de l'apprenant; • Guide de compagnonnage/guide d'apprentissage; • Fiche d'évaluation du matériel didactique; • Fiche de vérification de l'organisation matérielle et physique pour une activité d'apprentissage.
Activité 2 • Etc.
Dossiers qualité (ISO, autres)
Selon les exigences des autorités réglementaires.
Dossiers des normes (Santé Canada, FDA, etc.)
Selon les exigences des autorités réglementaires.
Dossiers SOFÉDUC
Selon les exigences de la SOFEDUC.
Documents d'exploitation
• Manuels d'opération; • Manuels de maintenance; • Aides à la tâche opérationnelles; • Aides à la tâche de maintenance; • Guides de dépannage; • Aide-mémoire; • Procédures de travail.
Documents d'équipementiers en support à la formation
• Descriptifs fonctionnels; • Procédures d'ajustement; • Procédures de calibrage; • Procédures de sauvegarde et de réinitialisation; • Procédures de cadenassage; • Plan d'installation des équipements.
Documents d'ingénierie en support à la formation
• Plans; • Devis; • Schémas d'installation; • P&ID; • Programmation des DCS; • Dessin/configuration des panneaux et boîtes de contrôle.

OUTIL 5.5
MODÈLE D'UN DOSSIER DE QUALIFICATION

Un dossier de qualification doit permettre d'établir un dossier cumulatif de l'employé et doit inclure :

LA DESCRIPTION DE L'OCCUPATION

- Titre de l'occupation
- Unité/service
- Responsabilités principales
- Les savoir-faire (tâches principales)
- Exigences/connaissances préalables
- Aptitudes attendues
- Date d'émission
- Date de révision

UN PROFIL DE COMPÉTENCES DE L'OCCUPATION

(RÉF : GUIDE D'INTERVENTION N° 2 – GUIDE D'ANALYSE DES SAVOIR-FAIRE ET DE RÉDACTION D'UN PROFIL DE COMPÉTENCES)

- Titre du poste ou de l'occupation
- Unité
- Les savoir-faire (tâches principales)
- Conditions de réalisation
- Normes ou critères à respecter
- Activités (comment-faire)
- Critères de performance (quantité, qualité, temps)
- Outils, aides à la tâche et références disponibles
- Connaissances et habiletés préalables
- Compétences génériques et indicateurs comportementaux

LES GRILLES D'ÉVALUATION DES COMPÉTENCES

(RÉF : GUIDE D'INTERVENTION N° 6 – MODÈLE D'UNE GRILLE D'ÉVALUATION DES COMPÉTENCES)

- Titre de l'occupation
- Unité
- Les savoir-faire (tâches principales)
- Conditions de réalisation
- Normes ou critères à respecter
- Activités (comment-faire)
- Critères de performance (quantité, qualité, temps)
- Outils, aides à la tâche et références disponibles
- Connaissances et habiletés préalables
- Compétences génériques et indicateurs comportementaux

LES PLANS DE DÉVELOPPEMENT PERSONNEL (PDP)

(RÉF : GUIDE D'INTERVENTION N° 2 – MODÈLE D'UN PLAN DE DÉVELOPPEMENT PERSONNEL)

- Nom, occupation
- Unité
- Période
- Directives
- Questionnaire de justification et d'identification des activités de développement
- Tableau de planification du développement
- Les savoir-faire (tâches principales) et compétences génériques à développer
- Activités de développement
- Durée des activités (comment-faire)
- Identification des formateurs/compagnons
- Périodes (dates) de développement planifiées
- Dates de complétude des activités (comment-faire)
- Engagements

UN REGISTRE DES ACTIVITÉS D'APPRENTISSAGE COMPLÉTÉES

- Nom de l'employé
- Numéro du dossier de qualification
- Poste ou occupation de l'employé
- Unité/service
- Date d'embauche
- Formation à l'embauche/Formation continue/Activités de formation réalisées
- Dates d'obtention du diplôme/certificat/attestation/bulletin
- Spécialité dans laquelle on retrouve le diplôme/certificat/attestation/bulletin
- Brève description du diplôme/certificat/attestation/bulletin

CERTIFICATIONS

- Inclure, dans le dossier de qualification, tous les diplômes/certificats/attestations/bulletins que l'employé a cumulés avant et depuis son embauche.

1	Identification des besoins organisationnels
2	Identification des besoins individuels de développement
3	Planification des activités d'apprentissage
4	Sélection et développement des ressources pédagogiques
5	Organisation et suivi des activités d'apprentissage
6	Évaluation de la formation

Phase 6

Évaluation de la formation

- Objectifs de la phase
- Les niveaux d'évaluation de la formation
- Processus d'évaluation de la formation
- Démarche proposée
- OUTIL 6.1 Questionnaire d'évaluation de la satisfaction des apprenants
- OUTIL 6.2 Grille d'évaluation (observation) du transfert des apprentissages par le supérieur immédiat
- OUTIL 6.3 Grille d'évaluation de l'impact sur la performance organisationnelle
- OUTIL 6.4 Grille d'évaluation d'un formateur/compagnon
- OUTIL 6.5 Fiche de compilation des résultats du questionnaire d'évaluation de la satisfaction des apprenants

OBJECTIFS DE LA PHASE

Toute entreprise qui souhaite améliorer l'efficacité de leur intervention en formation doit nécessairement intégrer des activités d'évaluation de manière à obtenir une rétroaction valable sur la qualité des systèmes de formation développés.

Comment répondre aux fameuses questions : « Qu'est-ce que cette activité de formation a apporté à l'individu et à son organisation?», « Quels sont les résultats et les bénéfices attendus après la formation? ». C'est ici que l'évaluation de la formation prend tout son sens.

Les objectifs poursuivis par la phase 6 « Évaluation de la formation » sont :

- d'identifier les niveaux d'évaluation de la formation appropriés pour l'apprenant et l'entreprise;
- de produire les outils d'évaluation;
- d'organiser les activités d'évaluation;
- d'analyser et d'interpréter les résultats;
- de prendre les décisions qui s'imposent suite aux résultats obtenus à chacun des niveaux d'évaluation.

LES NIVEAUX D'ÉVALUATION DE LA FORMATION

Afin de répondre aux questions précédentes, il faut identifier qu'est-ce que l'on évalue et quand l'évalue-t-on.

Kirkpatrick (1954) propose un modèle d'évaluation de la qualité de la formation à quatre (4) niveaux :

1. **Le degré de satisfaction des apprenants.**
2. **L'évaluation des apprentissages (l'atteinte des objectifs d'apprentissage).**
3. **L'évaluation du transfert des apprentissages en milieu de travail (la compétence).**
4. **L'impact de la formation sur la performance de l'entreprise.**

NIVEAU 1 : LE DEGRÉ DE SATISFACTION DES APPRENANTS

Ce niveau permet d'identifier chez les apprenants, leurs degrés de satisfaction envers la pertinence des objectifs et des contenus d'apprentissage, la méthodologie utilisée, la qualité du matériel didactique, la qualité du formateur, la durée de la session, la qualité de l'organisation (lieu, horaire, calendrier, nombre de participants) et l'appréciation des apprentissages effectués avec cette activité de formation.

Ce niveau d'évaluation de la formation ne permet pas de savoir s'il y a eu effectivement des apprentissages chez les apprenants. Cependant, ce niveau d'évaluation donnera des informations utiles pour décider de conserver ou non cette activité dans nos programmes de formation, de changer, si nécessaire, l'organisation ou de faire appel à un nouveau formateur par exemple.

Cette évaluation se réalise naturellement à la toute fin de l'activité de formation.

NIVEAU 2 : L'ÉVALUATION DES APPRENTISSAGES

Ce niveau permet de vérifier si les apprenants ont effectivement réalisé des apprentissages en mesurant l'atteinte des objectifs d'apprentissage visés par l'activité de formation. Cette évaluation s'effectue juste avant (prétest), pendant ou à la toute fin de l'activité de formation dépendant du type d'évaluation retenu. En conséquence, ce niveau d'évaluation conviendra

davantage à mesurer des apprentissages du type savoir (connaissances théoriques) et du type savoir-faire (apprentissages pratiques) puisque le développement des compétences génériques (savoir-être), comme un changement d'attitudes ou le développement d'habiletés relationnelles, exige, pour leur part, une période d'intégration postformation plus longue chez les apprenants. Le niveau 3 conviendra davantage à l'évaluation de ce type d'apprentissage.

Il existe cinq (5) types d'évaluation des apprentissages :

- **L'évaluation formative**
  Cette évaluation est orientée vers une intervention pédagogique immédiate du formateur auprès de l'apprenant. Elle permet donc de déceler où et en quoi l'apprenant éprouve des difficultés afin de lui suggérer ou de lui faire découvrir des moyens de progresser. Ce type d'évaluation s'effectue en continu tout au long de la formation et ne peut être réalisé qu'auprès de petit groupe d'apprenants; six et moins en général, dépendant de la durée de l'activité.
- **L'évaluation sommative**
  Cette évaluation intervient habituellement à la fin d'un programme de formation. Elle permet de mesurer la maîtrise d'un ensemble d'objectifs d'apprentissage d'un programme de formation. C'est un type d'évaluation qui est utilisé presque exclusivement en milieu scolaire.
- **L'évaluation critériée**
  Cette évaluation permet de mesurer auprès d'un apprenant sa maîtrise des objectifs d'apprentissage poursuivis. Elle peut être utilisée tant dans un contexte « formatif » que dans un contexte « sommatif ». C'est le type d'évaluation le plus couramment utilisé dans les entreprises.
- **L'évaluation normative**
  Ce type d'évaluation permet de situer le résultat d'un apprenant en regard des résultats des autres apprenants par rapport aux mêmes objectifs. Elle est utilisée surtout en contexte « sommatif » et essentiellement en milieu scolaire.
- **L'autoévaluation**
  L'autoévaluation est la capacité acquise d'un apprenant à juger lui-même de son niveau de maîtrise d'un savoir, d'un savoir-faire ou d'un savoir-être. Elle se situe au cœur même de l'activité de formation que l'apprenant doit accomplir par lui-même et des décisions qu'il doit prendre en rapport avec cet apprentissage. L'activité de formation doit offrir, aux apprenants, des instruments tels que des listes de vérification et des grilles d'appréciation afin de faciliter l'exercice d'autoévaluation.

L'évaluation des apprentissages s'effectue habituellement à l'aide d'examens construits à partir d'items d'évaluation comprenant les consignes, la question, une mise en situation (si nécessaire), la réponse et la clé de correction (le solutionnaire). Il existe des items à réponse choisie et des items à réponse construite qui doivent être élaborés selon les règles de base en docimologie[1]. La presque totalité des examens, produits en entreprise, sont construits à partir de questions (items) à réponse choisie tels que les :

- Choix multiple;
- Vrai ou faux;
- Appariement (association);
- Regroupement ou réarrangement.

[1] *La docimologie est la science de la mesure et de l'évaluation en formation*

La principale qualité que doivent posséder les résultats d'un examen, c'est sa capacité de représenter avec précision la compétence de l'apprenant en vue de prendre les meilleures décisions possibles. À cet égard, la validité (de contenu et de construit) et la fidélité (constance des résultats) de l'examen sont les critères de qualité essentielle que doit posséder tout outil d'évaluation des apprentissages.

La principale décision à prendre, suite à ce niveau d'évaluation, est de déterminer si l'employé a atteint les objectifs d'apprentissage et s'il doit poursuivre ou non son développement.

NIVEAU 3 : L'ÉVALUATION DU TRANSFERT DES APPRENTISSAGES EN MILIEU DE TRAVAIL

C'est ce niveau d'évaluation qui permet de vérifier si l'apprenant a acquis les compétences génériques[2] ou les savoir-faire qui sont à l'origine de l'activité de formation.

Le transfert des apprentissages en milieu de travail est un mécanisme cognitif qui permet à l'apprenant de se servir des apprentissages effectués à l'activité de formation, dans son milieu de travail et ainsi démontrer un niveau de compétence ou de savoir-faire requis à l'exercice efficace de son occupation.

Ce transfert est influencé par de nombreux facteurs que l'on peut regrouper selon trois catégories : l'activité de formation, l'apprenant (ses motivations) et l'environnement de travail. La préparation de stratégies de transfert efficace dépend directement de la connaissance et de la maîtrise de ces facteurs.

Les critères d'évaluation du transfert des apprentissages sont directement en lien avec les objectifs de l'activité de formation et s'effectuent avec une grille d'observation précisant les indicateurs comportementaux des compétences désirées et utilisant l'une ou l'autre des méthodes suivantes :

- **Évaluation par le supérieur immédiat** de l'apprenant dans son milieu de travail à partir d'une grille d'observation. L'évaluateur observe et constate le transfert ou l'acquisition de la compétence générique ou du savoir-faire. Le supérieur immédiat peut mandater quelqu'un d'autre pour effectuer les observations;
- **L'autoévaluation** par l'apprenant de la maîtrise, de la compétence générique ou du savoir-faire. Il est suggérer que l'apprenant valide cette « perception » auprès de son supérieur immédiat (évaluation 180°);
- **Évaluation du type « 360° »** qui consiste à demander à toutes les personnes de son environnement de travail, comme ses collègues, son supérieur immédiat, ses subordonnés, ses clients et ses fournisseurs, d'évaluer, selon une méthode rigoureuse et des outils appropriés, ses compétences génériques et ses savoir-faire. La synthèse de toutes ces « perceptions », permet de générer un profil assez juste de la qualité du transfert effectué. Cette méthode d'évaluation est principalement utilisée pour évaluer les compétences génériques et les habiletés de gestion d'un gestionnaire ou d'un dirigeant. Cette approche est très délicate et doit être conduite par une personne qualifiée et expérimentée qui n'a pas de lien direct avec la personne évaluée.

Dépendant du type d'apprentissage effectué, des capacités de l'apprenant et de l'environnement de travail (fréquence des affectations, support, outils disponibles, etc.), il faudra laisser à l'apprenant entre deux et huit semaines d'intégration après la formation avant de procéder à l'évaluation du transfert pour une compétence technique et de quatre à six mois pour une compétence générique.

[2] *Voir la section « Compétences génériques » à la phase 2 du présent guide*

De même que pour le niveau 3, la principale décision à prendre suite à cette évaluation est de déterminer si l'employé est pleinement qualifié ou s'il doit poursuivre son développement. Si l'employé doit poursuivre son développement, il faudra s'assurer que ses motivations et l'environnement organisationnel soient optimaux pour supporter efficacement le transfert des apprentissages.

NIVEAU 4 : L'IMPACT DE LA FORMATION SUR LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

Le niveau 4 consiste à évaluer jusqu'à quel point la réalisation d'une activité de formation a eu un impact sur l'entreprise. A-t-elle eu pour effet de contribuer à corriger une non-conformité aux BPF, d'un écart de performance ou de faire face à une situation de changement organisationnel tel qu'identifier à l'analyse de la situation organisationnelle de la phase 1 du présent guide? A-t-elle eu pour effet d'améliorer la performance des employés, la performance des opérations, la performance « client » (satisfaction du client) et la performance financière de l'entreprise?

Rappelons, toutefois, que pour corriger une situation problématique de performance, il faut s'assurer d'avoir également un environnement organisationnel adéquat.

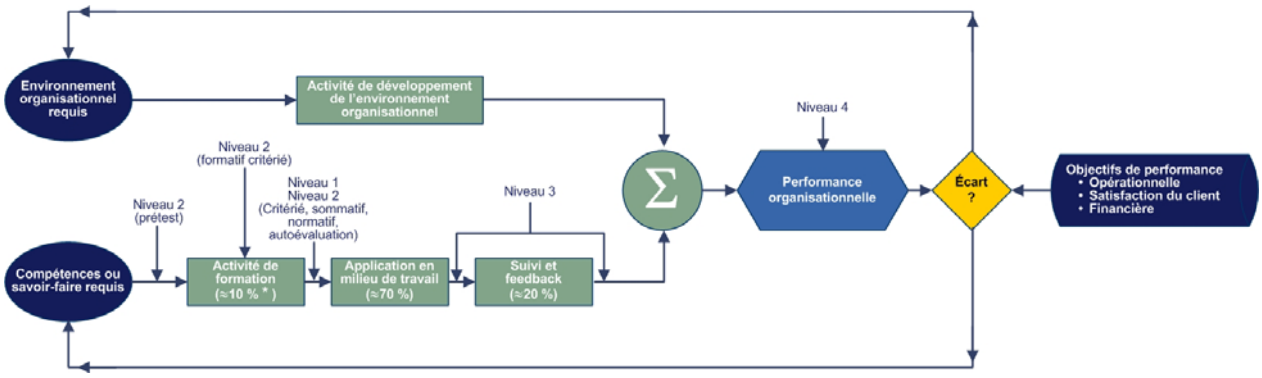
Si l'entreprise n'a pas réalisé d'analyse de la situation organisationnelle telle que présentée à la phase 1, elle devra, pour évaluer l'impact d'un programme de formation, identifier, à prime à bord, des indicateurs de performance significatifs et faire les comparaisons avant et après la formation. La phase 1 du présent guide donne plusieurs exemples d'indicateurs de performance organisationnelle.

Avant de procéder à ce niveau d'évaluation, il faut avoir constaté chez les apprenants le transfert des apprentissages en milieu de travail ou l'acquisition des compétences requises (niveau 3). De plus, il faut avoir réalisé toutes les activités de développement de l'environnement organisationnel requises, telles qu'identifiées au « tableau synthèse de l'analyse de la situation organisationnelle » OUTIL 1.5 de la phase 1.

Le calcul du retour ou du rendement sur l'investissement se bute à la difficulté d'estimer les bénéfices que l'on pourra obtenir avec la réalisation d'une bonne activité de formation. Nous pouvons également essayer de prendre le problème à l'inverse et d'évaluer les coûts de la non-formation. Quoi qu'il en soit dans la majorité des cas, cette estimation constituera une approximation.

Ce dernier niveau d'évaluation permet de vérifier si la formation était véritablement la solution au problème identifié et de revoir la pertinence de poursuivre le programme de formation.

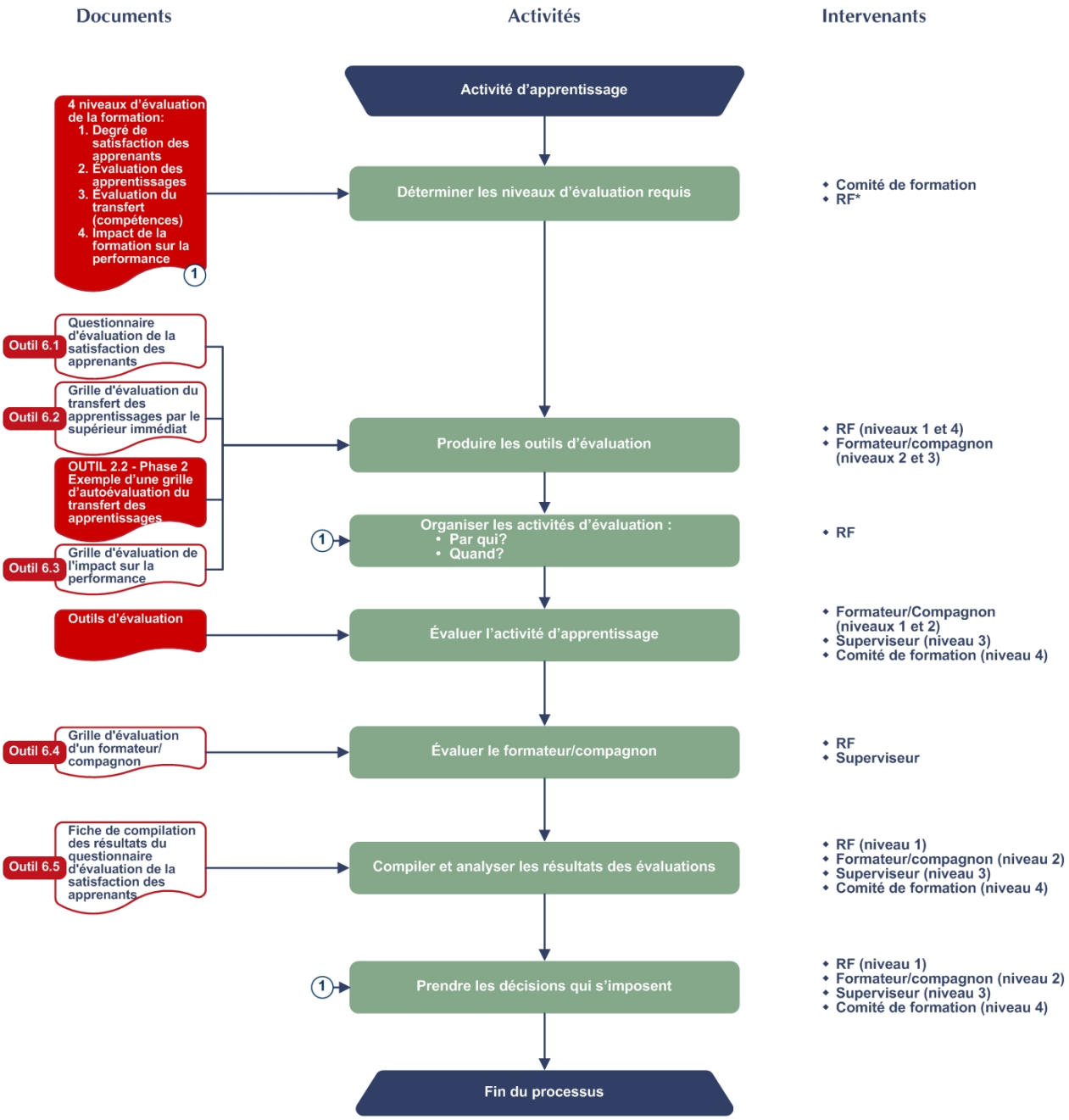
Le cycle d'amélioration de la performance organisationnelle et des niveaux d'évaluation de la formation selon le modèle de Kirkpatrick



- Niveau 1 : Degré de satisfaction des apprenants
- Niveau 2 : Évaluation des apprentissages
- Niveau 3 : Évaluation du transfert (compétence)
- Niveau 4 : Impact de la formation sur la performance

*étape qui contribue à développer environ 10 % de la compétence requise

PROCESSUS D'ÉVALUATION DE LA FORMATION



* RF - Responsable formation

DÉMARCHE PROPOSÉE

Pour réaliser cette analyse, référez-vous en tout temps au processus d'intervention précédent qui synthétise les activités à réaliser selon un ordre d'exécution efficace, qui identifie tous les outils disponibles et qui suggère les responsabilités à donner aux intervenants que l'on retrouve habituellement dans les entreprises pharmaceutiques.

DÉTERMINER LES NIVEAUX D'ÉVALUATION REQUIS

La première activité consiste à déterminer parmi les 4 niveaux d'évaluation de la formation de Kirkpatrik, lesquels seront appliqués à chacune des activités d'apprentissage. Cette responsabilité peut être assumée par le comité de formation ou par le responsable de la formation.

Habituellement, il sera exigé d'effectuer systématiquement une évaluation de la satisfaction des apprenants pour chacune des activités d'apprentissage offertes aux employés.

L'évaluation des apprentissages sera, tant qu'à elle, régulièrement escamotée pour des raisons de relations de travail ou tout simplement par manque de rigueur pédagogique. Si la formation vaut la peine d'être donnée, elle vaut la peine d'être évaluée, sinon elle perd tout son sens. L'activité devient alors plus de l'information que de la formation. L'évaluation des apprentissages de type « formative critériée » (pour les petits groupes) et « sommative critériée » sont les plus courantes en entreprise.

Pour sa part , l'évaluation du transfert sera choisie régulièrement pour le développement des savoir-faire qui exige une certification ou une reconnaissance officielle.

Pour décider de réaliser l'évaluation de l'impact d'un programme de formation sur la performance de l'entreprise, il faut obligatoirement identifier préalablement les indicateurs de performance que l'on veut améliorer ou procéder à une analyse de la situation organisationnelle telle que présentée à la phase 1 de ce guide de gestion. Notons que ce niveau d'évaluation est très peu réalisé dans les entreprises du secteur.

PRODUIRE LES OUTILS D'ÉVALUATION

Après avoir déterminé les niveaux d'évaluation de la formation exigée, il faut développer les outils d'évaluation. Le responsable de la formation ou son service sera responsable de produire le questionnaire d'évaluation de la satisfaction des apprenants et de la grille d'évaluation de l'impact sur la performance de l'entreprise. Les OUTILS 6.1 et 6.3 proposent un modèle de questionnaire et de grille d'évaluation.

Le formateur/compagnon (concepteur) est responsable de produire les outils d'évaluation des apprentissages et de transfert en milieu de travail. Cet exercice peut être difficile et ardu si la conception pédagogique de l'activité d'apprentissage ne possède pas d'objectifs d'apprentissage clairs ni une organisation pédagogique structurée. Ce guide de gestion traite sommairement de ces thèmes aux sections B et C de la phase 4, pour les deux formats pédagogiques les plus populaires dans le secteur. Ces outils d'évaluation doivent respecter les règles de base en docimologie qui sont généralement détaillées à l'intérieur d'un guide de design ou de conception pédagogique. L'OUTIL 6.2 offre un exemple de grille d'évaluation du transfert des apprentissages par le superviseur immédiat. Il est possible d'utiliser l'OUTIL 2.2 de la phase 2 comme grille d'autoévaluation du transfert des apprentissages.

ORGANISER ET RÉALISER LES ACTIVITÉS D'ÉVALUATION

Le responsable de la formation doit déterminer qui sera responsable de procéder à la réalisation des niveaux d'évaluation et quand cela doit être effectué.

C'est le formateur/compagnon qui est naturellement responsable de faire évaluer la satisfaction des apprenants (niveau 1) tout comme l'évaluation des apprentissages (niveau 2), généralement à la toute fin de l'activité. Le responsable de la formation est, pour sa part, responsable de recueillir et de compiler les résultats de l'évaluation de la satisfaction des apprenants à l'aide de l'OUTIL 6.5.

Le superviseur devrait être une personne responsable à constater les transferts des apprentissages en milieu de travail de ses employés. Le comité de formation ou le responsable de la formation possède toutes les informations requises (identifiées à la phase 1) pour procéder à l'évaluation de l'impact sur la performance de l'entreprise. La section « Les niveaux d'évaluation de la formation » de cette phase suggère des moments quand procéder aux évaluations pour tous les niveaux.

L'évaluation des formateurs et des compagnons est la responsabilité du responsable de la formation en collaboration avec les superviseurs responsables. Cette évaluation doit reposer, en partie, sur les évaluations de la satisfaction des apprenants et sur une évaluation plus critériée, effectuée en session réelle de diffusion à partir d'une grille (l'OUTIL 6.4), résumant les principaux critères à observer chez un formateur/compagnon.

ANALYSER LES RÉSULTATS ET DÉCIDER DES ACTIONS À PRENDRE

L'analyse et l'interprétation des résultats ainsi que les décisions à prendre suite à chacun des quatre (4) niveaux d'évaluation sont la responsabilité du :

- responsable de la formation pour le niveau 1;
- formateur/compagnon pour le niveau 2;
- superviseur de l'apprenant pour le niveau 3;
- comité de formation ou du responsable de la formation pour le niveau 4.

La section « Les niveaux d'évaluation de la formation » de cette phase suggère également quelques pistes d'action à prendre suite aux résultats obtenus à chacun des niveaux d'évaluation de la formation.

OUTIL 6.1
QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION DE LA SATISFACTION DES APPRENANTS

Titre de l'activité: _____

Formateur : _____ Durée : _____

Lieu : _____ Date : _____

Consignes au participant :

Encercler un chiffre de 1 à 4 reflétant le mieux possible votre opinion à propos de chacune des phrases suivantes et inscrire une phrase décrivant votre appréciation générale de l'activité d'apprentissage.

Appréciation générale du cours : _____

	Très satisfait	Satisfait	Peu satisfait	Insatisfait
1.0 Évaluation globale de la formation				
1.1 Cette formation correspond à mes besoins.	4	3	2	1
1.2 Cette formation a répondu à mes attentes.	4	3	2	1
2.0 Activités de formation				
2.1 Le déroulement du cours et les objectifs de formation ont été clairement communiqués.	4	3	2	1
2.2 Les méthodes pédagogiques utilisées ont favorisé l'apprentissage.	4	3	2	1
2.3 Les contenus d'apprentissage sont pertinents à l'atteinte des objectifs poursuivis.	4	3	2	1
2.4 La qualité du matériel de formation écrit, audiovisuel ou l'équipement.	4	3	2	1
2.5 Les exercices théoriques et pratiques furent suffisants pour atteindre les objectifs du cours.	4	3	2	1
3.0 Environnement				
3.1 La durée de la formation.	4	3	2	1
3.2 Le nombre de participants.	4	3	2	1
3.3 Les locaux et les lieux.	4	3	2	1
4.0 Animation				
4.1 L'attitude et le comportement du formateur.	4	3	2	1
4.2 La préparation du formateur.	4	3	2	1
4.3 La qualification du formateur.	4	3	2	1

Commentaires : **Inscrivez, ici, les points les plus appréciés ainsi que les suggestions pour améliorer l'activité d'apprentissage.**

OUTIL 6.2
GRILLE D'ÉVALUATION (OBSERVATION) DU TRANSFERT DES APPRENTISSAGES PAR LE SUPÉRIEUR IMMÉDIAT

Nom : _____ Date : _____
Unité : _____Titre de l'occupation : _____

1. Pour chacun des savoirs, des savoir-faire et des compétences génériques que l'employé doit maîtriser, encerclez la lettre correspondante à sa situation :
   A. L'employé exécute, de façon très satisfaisante, les activités associées au savoir-faire ou démontre la parfaite maîtrise (force) des comportements attendus de la compétence générique.
   B. L'employé exécute, de façon satisfaisante, les activités associées au savoir-faire ou démontre la maîtrise des comportements attendus de la compétence générique.
   C. L'employé éprouve certaines difficultés à exécuter les activités associées au savoir-faire ou maîtrise partiellement les comportements attendus de la compétence générique.
   D. L'employé ne peux exécuter les activités associées au savoir-faire ou ne maîtrise pas les comportements attendus de la compétence générique.
2. Cochez (✓) les savoir-faire ou les indicateurs comportementaux que vous considérez critiques.
3. Indiquez les actions correctives à suggérer à l'apprenant pour les activités et indicateurs comportementaux évalués aux niveaux « C » ou « D ».

N°	Savoirs, savoir-faire et compétences génériques désirés suite à l'activité d'apprentissage[1]	Activités ou indicateurs comportementaux[1]	Évaluation				Critique √
1.			A	B	C	D	
			A	B	C	D	
			A	B	C	D	
2.			A	B	C	D	
			A	B	C	D	
			A	B	C	D	
3.			A	B	C	D	
			A	B	C	D	
			A	B	C	D	

[1] *Voir les sections « Savoir-faire, Compétences et Performance » et « Compétences génériques » à la phase 2.*

N° Savoirs, savoir-faire et compétences génériques	Actions correctives / Commentaires

OUTIL 6.3
GRILLE D'ÉVALUATION DE L'IMPACT SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

Priorité	Énoncé de l'écart de performance (indices de performance)[1]

Les activités de développement de l'environnement organisationnel pour corriger le problème[1]	Date complétée	Les savoir-faire requis par l'organisation pour corriger le problème[1]	Les activités d'apprentissage pour développer les savoir-faire requis[2]	Date complétée	La situation ou le niveau de performance actuel[1]	La situation ou le niveau de performance recherché[1]	Évaluation de la situation ou du niveau de performance recherché[1]			Nom de l'évaluateur et date de l'évaluation
							C*	PC*	NC*	

[1] *Référez-vous au Tableau 4 de l'OUTIL 1.2 de la phase 1.*
[2] *Référez-vous au plan de développement consolidé de l'entreprise, OUTIL 3.3 de la phase 3.*
* * *C : Conforme PC : Partiellement Conforme NC : Non conforme*

N° de l'écart de performance	Commentaires et suggestions d'un plan d'action pour corriger la situation, si nécessaire.

OUTIL 6.4
GRILLE D'ÉVALUATION D'UN FORMATEUR/COMPAGNON

Nom du formateur/compagnon: _____
Nom de l'évaluateur : _____ Date : _____

Points à évaluer en situation de diffusion	À cocher (✓)			Remarques (√)
1. Faible 2. Adéquat 3. Fort				
Le climat	**1**	**2**	**3**	
• Accueillir				
• Détendre				
• Objectiver				
• Verbaliser				
• Être à l'écoute				
Le processus	**1**	**2**	**3**	
• Stimuler				
• Réfréner				
• Sensibiliser au temps				
• Accorder la parole				
• Répondre aux questions				
Le contenu	**1**	**2**	**3**	
• Définir				
• Reformuler				
• Faire des liens				
• Résumer				
• Questionner				
• « Feedback »				
• Répondre aux questions				
La communication verbale	**1**	**2**	**3**	
• La voix				
• Le volume				
• Le silence				
• L'articulation				
• Les mots de remplissage				
La communication non verbale	**1**	**2**	**3**	
• Les gestes				
• Le contact visuel				
• « Feedback »				
Les supports pédagogiques	**1**	**2**	**3**	
• Choix judicieux				
• Utiliser adéquatement				

OUTIL 6.5
FICHE DE COMPILATION DES RÉSULTATS DU QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION DE LA SATISFACTION DES APPRENANTS

Titre de l'activité : _____

Formateur : _____ Durée : _____

Lieu : _____ Date : _____

Consignes au formateur :

Quoi faire :

- calculer, pour chacune des treize questions, la réaction moyenne des participants;
- faire le calcul de la moyenne à une décimale près (exemple : 3.2);
- faire le total des cotes moyennes; la cote maximale par question est de 4;
- transcrire les commentaires des participants au verso de la feuille de compilation.

Appréciation générale du cours : _____

1.0 Évaluation globale de la formation											**Moyenne**
1.1 Correspond aux besoins											
1.2 Répond aux attentes											
2.0 Évaluation des activités de formation											
2.1 Clarté des objectifs de formation											
2.2 Les contenus d'apprentissage sont pertinents à l'atteinte des objectifs poursuivis.											
2.3 Difficulté du contenu											
2.4 Qualité matériel de formation											
2.5 Exercices théoriques et pratiques											
3.0 Environnement											
3.1 Durée du cours											
3.2 Nombre de participants											
3.3 Locaux et lieux											
4.0 Animation											
4.1 Attitude et comportement											
4.2 Préparation											
4.3 Qualification											
										Cote totale sur 52 :	
										Cote totale en pourcentage (%)	

Compilation des commentaires

OUTIL 1.1
QUESTIONNAIRE D'IDENTIFICATION DES SITUATIONS PROBLÉMATIQUES

1. NON-CONFORMITÉ AUX BPF OU ÉCART DE PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE (UTILISER LE TABLEAU CI-APRÈS POUR NOTER LES RÉPONSES).

A. Quelles sont les non-conformités aux BPF qui ont été relevées lors de l'inspection de l'autorité réglementaire ou quels sont les écarts de performance (indices de performance) que vous pouvez constater dans votre unité administrative?
B. Quelles sont les occupations (postes de travail) concernées par la situation problématique?
C. Combien d'employés sont visés par cette problématique d'écart de performance?

Description de la non-conformité aux BPF ou de l'écart de performance (indices de performance) (A)	Occupations concernées (B)	Nombre d'employés visés (C)	Niveau de priorité

Tableau 1

2. CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS (UTILISER LE TABLEAU CI-APRÈS POUR NOTER LES RÉPONSES).

A. Quels sont les changements organisationnels que votre unité administrative vit actuellement ou aura à vivre dans la prochaine année?
B. Quels problèmes pourront générer le changement organisationnel sur vos employés actuels? Est-ce que le changement demandera l'embauche de nouveaux employés?
C. Quelles occupations seront touchées par ce changement organisationnel?
D. Combien d'employés (actuels et nouveaux) seront touchés par ce changement organisationnel?

Énoncé du changement (A)	Description du problème (B)	Occupations touchées par le changement (C)	Nombre d'employés visés (D)	Niveau de priorité

Tableau 2

3. ARRIVÉE DES NOUVEAUX EMPLOYÉS OU D'UNE VULNÉRABILITÉ D'EXPERTISE (UTILISER LE TABLEAU CI-APRÈS POUR NOTER LES RÉPONSES).

A. Au sein de votre unité, avez-vous des occupations ou des savoir-faire pour lesquels vous êtes actuellement ou que vous serez prochainement en vulnérabilité d'expertise? Quelles sont les occupations pour lesquelles vous devrez embaucher un nombre important de nouveaux employés?
B. Combien d'employés occupent actuellement le poste vulnérable?
C. À combien évaluez-vous le nombre d'employés qui devrait occuper le poste?
D. L'arrivée des nouveaux employés ou la vulnérabilité d'expertise est prévue pour quand?

Titre de l'occupation ou des savoir-faire vulnérables (A)	Nombre d'employés qui occupent le poste actuellement (B)	Nombre d'employés qui devraient occuper le poste (C)	L'arrivée de nouveaux employés ou la vulnérabilité d'expertise est prévue pour quand? (D)	Niveau de priorité

Tableau 3

4. ÉVALUATION DU NIVEAU DE PRIORITÉ DE L'ENSEMBLE DES SITUATIONS PROBLÉMATIQUES.

Déterminer le niveau de priorité que vous accordez à chacune des situations problématiques relevées, toute catégorie confondue, et indiquer le niveau sur les 3 tableaux précédents, 1 étant le niveau de priorité le plus élevé. (Utiliser les tableaux précédents pour noter vos priorités).

OUTIL 1.2
QUESTIONNAIRE D'IDENTIFICATION DE L'ENVIRONNEMENT ORGANISATIONNEL ET DES SAVOIR-FAIRE REQUIS POUR SOLUTIONNER LES NON-CONFORMITÉS AUX BPF OU LES ÉCARTS DE PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

(Pas de changement dans l'environnement avec des employés déjà en poste)

I. IDENTIFICATION DES CAUSES DE LA NON-CONFORMITÉ AUX BPF OU DE L'ÉCART DE PERFORMANCE (UTILISER LE TABLEAU SYNTHÈSE CI-APRÈS POUR NOTER LES RÉPONSES).

Pour chacune des non-conformités ou des écarts de performance identifiés précédemment au tableau 1 de l'OUTIL 1.1, répondez aux questions suivantes :

A. Quelle est la situation ou quel est le niveau de performance recherché?
B. Quelle est la situation ou quel est le niveau de performance actuel?
C. Quelles seront les conséquences si la non-conformité aux BPF ou l'écart de performance n'est pas corrigé?
D. Quelles sont les causes (environnement et/ou individu) de la non-conformité aux BPF ou de l'écart de performance? Utilisez les exemples de questions suivantes pour répondre à cette question :

- **Les causes provenant de l'environnement organisationnel**
  - L'organisation a-t-elle communiqué clairement aux employés leur rôle, leurs responsabilités, leurs tâches ainsi que les indicateurs et les objectifs de performance désirés?
  - Les employés possèdent-ils tous les outils, les instruments et le matériel nécessaire pour atteindre le niveau de performance désiré?
  - Les employés peuvent-ils consulter facilement un guide, des procédures opérationnelles normalisées (PON), des aide-mémoire ou des aides à la tâche pour atteindre le niveau de performance désiré?
  - Les employés disposent-ils du support technique et administratif suffisant?
  - Les horaires de travail conviennent-ils pour permettre aux employés de performer?
  - Les employés disposent-ils d'un système d'assurance de la qualité pour les aider à performer?
  - Les employés sont-ils continuellement dérangés par des obstacles dans leur environnement de travail qui les empêchent de performer?
  - Existe-t-il des manières d'agir (politiques, normes (FDA, Santé Canada, etc.), règlements, etc.) prescrites par l'organisation qui nuisent à l'atteinte du niveau désiré de performance?
  - Les employés sont-ils obligés de s'éloigner du cadre de leur occupation pour atteindre le niveau de performance désiré?
  - Les employés reçoivent-ils à temps l'information confirmant leur performance ou celle leur permettant de l'améliorer?
  - Les employés sont-ils encouragés ou appuyés par la direction à atteindre le niveau de performance désiré?
  - Les critères de sélection d'un employé pour une occupation sont-ils clairs et déterminants afin d'assurer l'embauche d'un employé possédant les capacités requises pour atteindre le niveau de performance désiré?
  - Existe-t-il des mesures incitatives pour encourager les employés à offrir le niveau de performance désiré?
  - Existe-t-il des mesures de reconnaissance pour les employés qui atteignent le niveau de performance désiré?

- Existe-t-il des mesures coercitives pour les employés qui n'offrent pas le niveau de performance désiré?
- La qualité des matières premières est-elle adéquate?
- Les produits des fournisseurs sont-ils conformes?
- L'allocation des ressources matérielles et financières est-elle pertinente?

- **Les causes provenant d'un manque de compétences ou de motivation (l'individu)**
  - Les employés connaissent-ils leur rôle, leurs responsabilités et leurs tâches dans l'organisation?
  - Les employés connaissent-ils les indicateurs et les objectifs de performance désirés?
  - Les employés possèdent-ils les aptitudes et les capacités nécessaires à l'exercice de leur occupation?
  - Les employés possèdent-ils les connaissances et les habiletés de base pour apprendre rapidement les savoir-faire de leur occupation? Précisez-les.
  - Les employés possèdent-ils les connaissances et les habiletés spécifiques pour bien accomplir leur travail? Précisez-les.
  - Les employés possèdent-ils les expériences nécessaires pour atteindre rapidement le niveau de performance désiré?
  - Les employés accordent-ils de l'importance à atteindre et maintenir le niveau de performance désiré?

II. IDENTIFICATION DES INTERVENTIONS SUR L'ENVIRONNEMENT ORGANISATIONNEL (UTILISER LE TABLEAU SYNTHÈSE CI-APRÈS POUR NOTER LES RÉPONSES).

E. Quelles sont les activités de développement de l'environnement organisationnel à réaliser pour solutionner les problèmes et/ou pour créer un environnement propice à l'amélioration de la performance?

Exemples : préciser les activités d'une occupation, développer des PON plus efficaces, améliorer les communications, produire des aides à la tâche conviviales, etc.

.

III. IDENTIFICATION DES SAVOIR-FAIRE REQUIS PAR L'ORGANISATION.

Pour chaque non-conformité aux BPF ou écart de performance causé par un manque de compétences, poser la question suivante :

F. Quels sont les savoir-faire requis qui permettront de solutionner la non-conformité aux BPF ou l'écart de performance? Les employés doivent être en mesure de faire quoi?

Compléter le tableau synthèse suivant :

Tableau synthèse de l'analyse des causes des non-conformités aux BPF ou des écarts de performance							
Énoncé de l'écart de performance (indices de performance)[1]	**La situation ou le niveau de performance recherché (A)**	**La situation ou le niveau de performance actuel (B)**	**Les conséquences si le problème n'est pas corrigé (C)**	**Les causes de la situation problématique (environnement et/ou individu) (D)**	**Les activités de développement de l'environnement organisationnel pour corriger le problème (E)**	**Les savoir-faire requis par l'organisation pour corriger le problème (F)**	**Priorité (tel qu'établi à l'étape précédente)**

Tableau 4

[1] *Ce sont les non-conformités aux BPF ou les écarts de performance retenus à l'étape précédente au tableau 1 de l'OUTIL 1.1.*

OUTIL 1.3
QUESTIONNAIRE D'IDENTIFICATION DES SAVOIR-FAIRE REQUIS POUR LES PROBLÈMES GÉNÉRÉS PAR UN CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

(Nouvel environnement avec des employés déjà en poste).

Pour chaque changement organisationnel, identifié précédemment au tableau 2 de l'OUTIL 1.1, répondez aux questions suivantes :

A. Quels sont les problèmes associés à un changement organisationnel?
B. Quelles sont les occupations visées par ces changements?
C. Quels sont les nouveaux savoir-faire qui sont requis de la part des employés en poste et qui exercent les occupations touchées par les changements organisationnels?

Description du problème associé à un changement organisationnel (A)	Occupations touchées (B)	Les nouveaux savoir-faire requis pour chaque occupation (C)	Priorité

Tableau 5

OUTIL 1.4
QUESTIONNAIRE D'IDENTIFICATION DES SAVOIR-FAIRE REQUIS POUR LES PROBLÈMES RELIÉS À L'EMBAUCHE DE NOUVEAUX EMPLOYÉS OU D'UNE VULNÉRABILITÉ D'EXPERTISE

(Pas de changement dans l'environnement avec de nouveaux employés).

Pour chacun des problèmes reliés à l'embauche des nouveaux employés ou d'une vulnérabilité d'expertise, identifiés précédemment au tableau 3 de l'OUTIL 1.1, répondez aux questions suivantes :

A. Quel est le titre de l'occupation des nouveaux employés ou de l'occupation en vulnérabilité d'expertise?
B. Quels sont les savoir-faire requis chez les nouveaux employés ou des occupations en vulnérabilité d'expertise? Les nouveaux employés devront être en mesure de faire quoi?

Titre de l'occupation des nouveaux employés ou des occupations vulnérables (A)	Les savoir-faire requis (B)	Priorité

Tableau 6

OUTIL 1.5
MODÈLE D'UN TABLEAU SYNTHÈSE DE L'ANALYSE DE LA SITUATION ORGANISATIONNELLE

Complété par : _____ Date : _____

Description du problème	Date du constat	Les unités concernées	Les occupations concernées	N^bre d'employés visés	Priorité	Les activités de développement de l'environnement organisationnel pour solutionner le problème	Les savoir-faire requis pour solutionner le problème

Tableau 7

OUTIL 2.1
GUIDE D'ANALYSE DES SAVOIR-FAIRE ET DE RÉDACTION D'UN PROFIL DE COMPÉTENCES

- Introduction
- Processus d'analyse des savoir-faire et de rédaction d'un profil de compétences
- OUTIL 2.1.1 Guide d'entrevue avec des experts pour l'analyse des savoir-faire d'une occupation
- OUTIL 2.1.2 Fiche d'identification et de caractérisation des savoir-faire et des activités
- OUTIL 2.1.3 Questionnaire d'évaluation des risques sur la santé, la sécurité, l'environnement et la performance
- OUTIL 2.1.4 Modèle d'un profil de compétences

INTRODUCTION

L'analyse des savoir-faire (des tâches) d'une occupation identifie systématiquement toutes les activités significatives qui permettent d'**observer** la manifestation de la compétence à exercer cette occupation. Les activités ainsi identifiées définissent, d'une manière générale, **comment-faire** les choses. La démonstration d'un savoir-faire exige de posséder préalablement les motivations, les capacités, les aptitudes, les « savoirs » et les « savoir-être » nécessaires afin de permettre à un individu de réaliser une tâche au niveau de performance attendue.

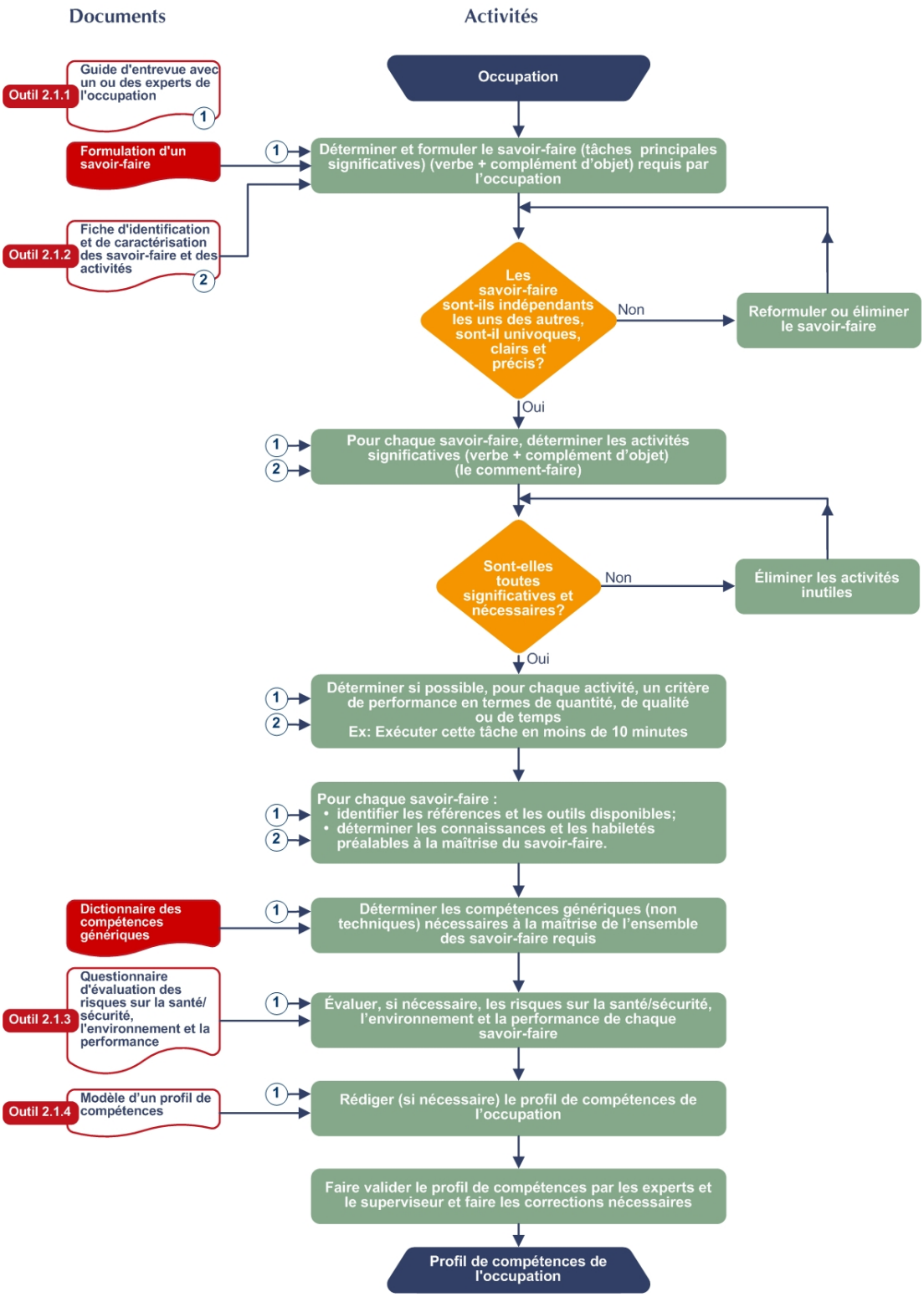
L'analyse d'un savoir-faire permet d'identifier tous les éléments constituant de la **compétence**. On y retrouve habituellement :

- les conditions d'exercice (de réalisation) du savoir-faire;
- ses principales activités ou habiletés spécifiques à réaliser (le comment-faire);
- les critères de performance associés à ses activités;
- les outils et les références disponibles pour réaliser efficacement les activités;
- les connaissances, les savoirs préalables pour réaliser efficacement les activités;
- les habiletés techniques et non techniques (génériques) préalables pour réaliser efficacement les activités;
- les savoir-être préalables pour réaliser efficacement les activités.

Pour réaliser une analyse des savoir-faire, vous devez faire appel aux services d'un groupe d'experts de l'occupation ou des tâches à exécuter pour réaliser une ou des entrevues ou des « focus group » afin d'identifier les éléments de la compétence énumérés précédemment. Il sera aussi peut-être nécessaire d'observer sur place en milieu de travail, l'exécution des tâches de l'occupation ou du savoir-faire à analyser.

Le processus suivant propose une démarche d'intervention avec des outils qui permettront de faciliter la réalisation d'une analyse des savoir-faire et la rédaction d'un référentiel de compétences appelé communément « profil de compétences ».

PROCESSUS D'ANALYSE DES SAVOIR-FAIRE ET DE RÉDACTION D'UN PROFIL DE COMPÉTENCES



OUTIL 2.1.1
GUIDE D'ENTREVUE AVEC DES EXPERTS POUR L'ANALYSE DES SAVOIR-FAIRE D'UNE OCCUPATION

Ce guide d'entrevue s'adresse à l'analyste qui doit réaliser une analyse des savoir-faire (des tâches) auprès d'un ou des expert(s) de l'occupation.

Ce guide est conçu sous forme de tableau. La première colonne (**Étape**) comporte les différentes étapes à suivre qui proviennent essentiellement du processus d'analyse des savoir-faire; la deuxième colonne (**Expliquer**) explique comment procéder et suggère des questions à poser; la troisième colonne (**Utiliser**) suggère des outils à utiliser et finalement, une colonne (**Notes**) allouée pour vos commentaires.

INTRODUCTION

Étape	Expliquer	Utiliser	Notes
Se présenter	• Qui suis-je? • Que fais-je? • Quelle est mon expérience? • Faire preuve d'humilité.		
Expliquer le présent exercice	• Expliquer clairement la raison du présent exercice. o Déterminer et formuler les savoir-faire (les principales tâches) et les activités significatives requis par l'occupation afin d'obtenir un référentiel (profil de compétences) pour planifier et préparer des programmes de formation de la main-d'œuvre.		
Expliquer le protocole de l'entrevue	• L'intervieweur pose des questions; • Les experts répondent librement sans contrainte; • L'intervieweur reformule, catégorise et résume, au besoin, pour clarifier les informations; • L'intervieweur prend des notes; • Les experts peuvent aussi poser des questions; • Préciser la durée de la rencontre.		
Définir les principaux termes utilisés dans l'entrevue	• La compétence; • Savoir-faire (le quoi-faire); • Les activités (le comment-faire); • Donner un exemple.	• La section « Compétence et savoir-faire » de la phase 2 du présent guide.	

DÉVELOPPEMENT

Étape	Expliquer	Utiliser	Notes
Déterminer et formuler les savoir-faire (tâches principales significatives) requis par l'occupation.	• Si les savoir-faire n'ont pas été identifiés à la phase précédente du système de gestion « Identification des besoins organisationnels », demander à l'expert ou aux experts d'énumérer les savoir-faire (tâches principales significatives) qui sont requis par l'occupation (verbe d'action + complément d'objet); • Suggérer qu'ils suivent l'ordre d'exécution des tâches pour les aider.	• La section « Compétence et savoir-faire » de la phase 2 du présent guide.	
Vérifier avec les experts que les savoir-faire sont indépendants les uns des autres, clairs et précis.	• Expliquer qu'une tâche significative est une tâche qui a une incidence significative sur la performance de son poste de travail, sur la santé/sécurité des employés ou sur l'environnement; • Ne retenir que les savoir-faire significatifs; • **Obtenir le consensus des experts;** • Noter les savoir-faire sur une fiche d'identification et de caractérisation des savoir-faire et des activités (un savoir-faire par fiche).	• OUTIL 2.1.2 « Fiche d'identification et de caractérisation des savoir-faire et des activités ».	
Pour chaque savoir-faire, déterminer les activités significatives (le comment-faire).	• Demander à l'expert ou aux experts d'énumérer, pour chaque savoir-faire, les activités significatives qui décrivent le comment-faire (verbe d'action + complément d'objet); • Les activités doivent exprimer un résultat observable; • Suggérer qu'ils suivent l'ordre d'exécution des activités pour les aider.	• La section « Compétence et savoir-faire » de la phase 2 du présent guide.	

Phase 2
Identification des besoins individuels de développement

Étape	Expliquer	Utiliser	Notes
Vérifier avec les experts que les activités soient significatives et nécessaires.	• Expliquer qu'une activité significative est une activité qui a une incidence significative sur la performance de son poste de travail, sur la santé/sécurité des employés ou sur l'environnement; • Obtenir le consensus des experts; • Noter les activités sur la fiche d'identification et de caractérisation des savoir-faire et des activités.	• OUTIL 2.1.2 « Fiche d'identification et de caractérisation des savoir-faire et des activités ».	
Identifier, autant que possible, les critères de performance des activités.	• Demander à l'expert ou aux experts d'identifier, lorsque possible, les critères de performance recherchés en termes de qualité, de quantité ou de temps lors de la réalisation de l'activité; • Exemple : exécuter cette tâche **en moins de 10 minutes;** • Noter les informations sur la fiche d'identification et de caractérisation des savoir-faire et des activités.	• OUTIL 2.1.2 « Fiche d'identification et de caractérisation des savoir-faire et des activités ».	
Identifier les outils et les références disponibles pour chaque savoir-faire.	• Demander aux experts d'identifier les outils et les références disponibles pour chaque savoir-faire; • Noter les informations sur la fiche d'identification et de caractérisation des savoir-faire et des activités.	• OUTIL 2.1.2 « Fiche d'identification et de caractérisation des savoir-faire et des activités ».	
Déterminer les connaissances et les habiletés préalables à la maîtrise du savoir-faire requis.	• Déterminer quelles sont les connaissances et les habiletés préalables que doit posséder l'employé pour maîtriser le savoir-faire; • Ce sont principalement les connaissances théoriques comme, par exemple, l'informatique ou des habiletés de base comment être habile à utiliser un outil spécifique; • Noter les informations sur la fiche d'identification et de caractérisation des savoir-faire et des activités.	• OUTIL 2.1.2 « Fiche d'identification et de caractérisation des savoir-faire et des activités ».	

Étape	Expliquer	Utiliser	Notes
Déterminer les compétences non techniques ou génériques nécessaires pour maîtriser l'ensemble des savoir-faire requis.	• Les compétences non techniques ou génériques visent habituellement les habiletés relationnelles, les aptitudes intellectuelles, les attitudes et les traits de caractère des individus; • Demander à l'expert ou aux experts de déterminer, parmi les compétences génériques du dictionnaire de l'organisation, celles qui sont nécessaires pour assurer la maîtrise de l'ensemble des savoir-faire requis. Utiliser la méthode du tri pour réaliser cette activité : o Identifier au départ 3 piles comme suit : ▪ compétences retenues; ▪ ne sait pas; ▪ compétences rejetées. o Lire, avec les experts, toutes les compétences génériques de votre dictionnaire afin de s'assurer qu'ils possèdent tous la même compréhension de leur signification; o En considérant tous les savoir-faire requis, sélectionner avec les experts 4 à 6 compétences les plus critiques en utilisant la méthode du tri jusqu'à obtenir un consensus. Faire intervenir un superviseur si le consensus est impossible. La méthode de tri permet, par itération, de sélectionner ou d'éliminer les compétences en choisissant en groupe dans quelle pile on place la compétence jusqu'à en retenir que 4 à 6; o Identifier, par la suite, les indicateurs comportementaux observables de ces compétences génériques; o Noter les compétences génériques et les indicateurs comportementaux au profil de compétences de l'occupation.	• Référez-vous à la liste ou dictionnaire de compétences non techniques ou génériques développées ou retenues par l'organisation (voir section « Compétences génériques » de la phase 2 du présent guide). • OUTIL 2.1.4 « Modèle d'un profil de compétences ».	

Étape	Expliquer	Utiliser	Notes
Évaluer les risques sur la santé/sécurité, l'environnement et la performance des savoir-faire de l'occupation (si nécessaire).	• Expliquer aux experts que cette étape permet d'évaluer, pour chaque savoir-faire, les critères suivants : o L'impact sur la santé/sécurité des travailleurs; o L'impact sur l'environnement; o L'impact sur la performance organisationnelle, si le savoir-faire n'est pas maîtrisé (tâche mal exécutée); o Son degré de difficulté; o Sa fréquence de répétition; o Le pourcentage de temps (estimé) qui est consacré à l'exercice du savoir-faire dans un quart de travail. • Ces informations pourront aider à mettre en place une organisation du travail adéquate et ainsi minimiser les risques reliés à la santé/sécurité, à l'environnement et à un niveau de performance insuffisant. • À partir des fiches d'identification et de caractérisation complétées pour chaque savoir-faire et des questionnaires d'évaluation des risques, demander aux experts d'évaluer, sur une échelle à 3 niveaux : o É = Élevée o M = Moyenne o F = Faible • les risques des principaux critères énumérés précédemment. • Évaluer, avec les experts, la pertinence de produire une ou des nouvelles aides à la tâche (procédurales, informatives ou décisionnelles) afin de minimiser les risques.	• Les fiches d'identification et de caractérisation des savoir-faire et des activités complétées (OUTIL 2.1.2). • OUTIL 2.1.3 « Questionnaire d'évaluation des risques sur la santé/sécurité, l'environnement et la performance ».	
Remercier les participants	• Remercier les experts de leur collaboration.		

OUTIL 2.1.2
FICHE D'IDENTIFICATION ET DE CARACTÉRISATION DES SAVOIR-FAIRE ET DES ACTIVITÉS

Occupation: _____

Savoir-faire :		Critères*						
		S/S	E	IP	D	F	% de temps	A

Conditions de réalisation :		Durée du quart de travail :_____heures
Normes ou critères à respecter :		

Activités	% de temps	Critères de performance (Quantité, Qualité, Temps)	Outils spécifiques, aides à la tâche et références disponibles	Les connaissances et habiletés préalables

Page ___ / ___

* *Légende*

- *S/S : Impact sur la santé/sécurité des travailleurs (oui/non)*
- *E : Impact sur l'environnement (É = élevé ; M = moyen ; F = faible)*
- *IP : Impact sur le procédé et sur la performance (É, M, F)*
- *D : Degré de difficulté (É, M, F)*
- *F : Fréquence de l'action ((É, M, F)*
- *A : Aide à la tâche à développer? (✓)*

OUTIL 2.1.3
QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION DES RISQUES SUR LA SANTÉ/SÉCURITÉ, L'ENVIRONNEMENT ET LA PERFORMANCE

La caractérisation des tâches permet de déterminer :

- l'impact sur la santé/sécurité des travailleurs;
- l'impact sur l'environnement;
- l'impact sur la performance organisationnelle, si le savoir-faire n'est pas maîtrisé ou la tâche mal réalisée;
- son degré de difficulté;
- sa fréquence de répétition;
- le pourcentage de temps (estimé) qui est consacré à l'exercice du savoir-faire ou à l'exécution de cette tâche dans un quart de travail;
- la nécessité de produire une aide à la tâche.

QUESTIONNAIRE

Santé / Sécurité		
Questions	**Type de risques**	**Probabilité de risques**
Existe-t-il des risques reliés à la santé des personnes proches du processus ou à l'intérieur de l'usine?	Santé (niveau excessif de bruit, de gaz, de chaleur, de froid …) _____	☐ Élevée (É) ☐ Moyenne (M) ☐ Faible (F)
Existe-t-il des risques reliés à la sécurité des personnes proches du processus ou à l'intérieur de l'usine?	Accident ou blessure à l'individu… _____	☐ Élevée (É) ☐ Moyenne (M) ☐ Faible (F)
Environnement		
Questions	**Type de risques**	**Probabilité de risques**
Existe-t-il des risques de dégradation de l'environnement à l'extérieur de l'usine?	Rejets toxiques, émanation dangereuse… _____	☐ Élevée (É) ☐ Moyenne (M) ☐ Faible (F)

Performance		
Questions	**Type de risques**	**Probabilité de risques**
Impact		
Quelles sont les conséquences sur le procédé si l'action (tâche ou étape de la tâche) est soit mal réalisée, soit non réalisée?	Dommages ou pertes matérielles (bris ou endommagement d'équipement …) _____	☐ Élevée (É) ☐ Moyenne (M) ☐ Faible (F)
	Qualité : Exigence du procédé en matière de qualité (augmentation des rejets …) _____	☐ Élevée (É) ☐ Moyenne (M) ☐ Faible (F)
	Production : Retard ou perte de production. _____	☐ Élevée (É) ☐ Moyenne (M) ☐ Faible (F)
Fréquence de répétition		
☐ Élevée (É) ☐ Moyenne (M) ☐ Faible (F)		
Difficulté		
☐ Élevée (É) ☐ Moyenne (M) ☐ Faible (F)		

Pertinence d'avoir une aide à la tâche			
Critères			**Nécessité d'une aide à la tâche**
L'action a une incidence sur la santé ou la sécurité du personnel.			OUI
L'action a une incidence sur l'environnement.			OUI
Difficulté	**Impact**	**Fréquence**	
Élevée	É, M ou F	É, M ou F	OUI
Moyenne	Élevé	M ou F	OUI
Dans tous les autres cas.			NON

OUTIL 2.1.4
MODÈLE D'UN PROFIL DE COMPÉTENCES

Nom de l'occupation _____

Département : _____ Date : _____

Rôle et Responsabilités

Savoir-faire (Tâches principales)	Compétences génériques et indicateurs comportementaux
1. Savoir-faire n° 1	• Compétence générique n° 1 o Indicateur n° 1 o Indicateur n° 2 o Etc.
2.	•
3.	•
4.	•
5.	•

SAVOIR-FAIRE 1 (Quoi-faire)			
Conditions de réalisation :			
Normes ou critères à respecter :			
Activités (Comment-faire)	**Critères de performance (Quantité, qualité, temps)**	**Outils spécifiques, aides à la tâche et références disponibles**	**Les connaissances et habiletés préalables**

OUTIL 2.2
GRILLE D'IDENTIFICATION DES BESOINS INDIVIDUELS DE DÉVELOPPEMENT

Nom de l'employé : _____ Date : _____

Nom de son occupation : _____

Unité (Département) : _____

A. Pour chacune des activités des savoir-faire que vous avez à accomplir ou des compétences génériques (compétences non techniques) exigées par votre occupation, encerclez le chiffre correspondant à votre situation :

1. Je ne peux exécuter cette activité ou je ne possède pas cette compétence.
2. J'ai besoin d'aide pour exécuter cette activité ou je maîtrise partiellement cette compétence.
3. J'exécute cette activité efficacement ou je maîtrise très bien cette compétence.

B. Cochez (✓) les activités ou les compétences que vous considérez comme critiques.

C. Si vous évaluez votre niveau de maîtrise d'un savoir-faire entre 1 et 2, identifiez les connaissances et habiletés préalables que vous jugez nécessaires à développer.

N°	Savoir-faire* (Le quoi-faire)	Activités* (Le comment-faire)	Évaluation			√	Les outils, aides et références disponibles*	Connaissances et habiletés préalables au savoir-faire[1]
1.			1	2	3			❑ _____ ❑ _____ ❑ _____
			1	2	3			
			1	2	3			
2.			1	2	3			
			1	2	3			
			1	2	3			
3.			1	2	3			
			1	2	3			
			1	2	3			

[1] *Référez-vous au profil de compétences de l'occupation.*

Compétences génériques[2]	Indicateurs comportementaux* de la compétence générique	Évaluation			√
	1.	1	2	3	
	2.	1	2	3	
		1	2	3	
		1	2	3	

D. Pour quelle(s) activité(s), compétence(s) ou connaissances estimez-vous avoir le plus besoin de développement?

N° savoir- faire	Commentaires

[2] *Référez-vous au profil de compétences de l'occupation. Voir la section « Savoir-faire, compétence et performance » de la phase 2.*

OUTIL 2.3
GRILLE D'ÉVALUATION D'UNE DEMANDE DE FORMATION

Nom du demandeur : _____

Occupation : _____ Unité (Département) : _____

Date de la demande : _____

Description de l'activité de formation demandée (annexer le plan de cours ou une brève description du cours).

_____

_____

Objectifs de l'activité :

_____

_____

Durée prévue de l'activité : _____

Pourquoi cette activité de formation est-elle nécessaire?

☐ Formation obligatoire. Expliquez : _____

_____

☐ Changement organisationnel. Expliquez : _____

_____

☐ Non-conformité aux BPF ou écart de performance. Expliquez : _____

_____

☐ Nouveaux employés ou vulnérabilité d'expertise. Expliquez : _____

_____

☐ Autres. Expliquez : _____

_____

Reconnaissance de l'activité (crédit scolaire, UEC, autres) : _____

_____

Date de début de l'activité : ____/___/___/ Date de la fin de l'activité : ____/___/___
année mois jour année mois jour

Horaire de l'activité (jour, soir, fin de semaine) : _____

Lieu de la formation : _____

Nom du fournisseur/formateur : _____

Quels sont les occupations et les départements visés par cette formation? _____

_____

Nombre d'employés visés par cette activité de formation : _____

Coût de l'activité : _____ Coût des dépenses : _____

Approbation

	Nom	Signature	Date
Demandeur :	_____	_____	_____
Superviseur :	_____	_____	_____
Responsable formation :	_____	_____	_____

VOTRE PLAN DE DÉVELOPPEMENT PERSONNEL

_____
Nom

_____
Occupation

_____
Unité (Département)

Période de _____/_____/_____ à _____/_____/_____
J M A J M A

INTRODUCTION

Le plan de développement personnel permet à l'employé de planifier les activités qu'il aura à réaliser dans la prochaine année, afin d'améliorer ses compétences actuelles ou de développer de nouvelles compétences exigées par son occupation.

Ce document comprend quatre sections :

- Instructions;
- Questionnaire de justification et d'identification des activités de développement;
- Tableau de planification du développement;
- Engagement.

INSTRUCTIONS

A. TRAVAIL INDIVIDUEL DE L'EMPLOYÉ

1. Compléter la fiche d'évaluation des besoins individuels de développement (seul ou avec le superviseur).
2. À partir des résultats obtenus lors de l'évaluation des besoins individuels de développement, sélectionner et prioriser les savoir-faire et les compétences génériques que vous voulez développer ou améliorer dans la prochaine année.
3. Compléter le questionnaire de justification et d'identification des activités de développement pour chaque savoir-faire et chaque compétence générique que vous voulez développer ou améliorer.
4. Consulter les programmes de formation internes disponibles et les sources externes comme les commissions scolaires, les cégeps, les universités, les firmes de formation privées, les associations professionnelles, etc. et déterminer lesquels pourraient répondre à vos priorités d'apprentissage.
5. Vérifier la possibilité des affectations (temporaire) ou de compagnonnage dans le cadre du travail qui sont reliés aux compétences que vous souhaitez développer. Les affectations choisies doivent être réalistes et motivantes.
6. Choisir, pour chaque savoir-faire et chaque compétence générique retenue, la ou les activité(s) de développement qui répondent le mieux à vos besoins et qui sont réalisables dans la prochaine année. Identifier les sources ou les fournisseurs ainsi que la durée (estimée) des activités et compléter le tableau de planification du développement.

B. AVEC LE SUPERVISEUR

1. Présenter, au superviseur, votre plan de développement personnel pour fin de validation, en lui expliquant comment les différentes activités sont reliées aux besoins organisationnels et personnels.
2. Corriger, si nécessaire, votre plan de développement personnel.
3. Vous et le superviseur devez signer la section « engagement » de votre plan de développement personnel.

Plan d'apprentissage personnel

Nom : _____ Occupation : _____

Poste : _____ Période : _____

Habiletés techniques à développer	Activités de développement	Justification des activités de développement*	Moyen ou source de développement	Duré de l'activité	Formateur/ compagnon	Période de développement planifiée (date)	Initiales superviseur et apprenant	Date complétée
			Moyen de développement† : Description (titre) : Sources/Fournisseurs :					
			Moyen de développement : Description (titre) : Sources/Fournisseurs :					
			Moyen de développement: Description (titre) : Sources/Fournisseurs :					

* *1) Mieux m'acquitter de mes responsabilités 2) Contribuer pleinement à l'amélioration de la productivité de l'entreprise 3) Cheminer dans les domaines techniques et de gestion de l'entreprise;*

† *a) Formation interne b) Formation externe c) Stage en milieu de travail d) Affectation temporaire e) Coaching SOJT f) Lecture g) Formation à développer sur mesure h) Autres*

ENGAGEMENT

Votre engagement personnel :

Je m'engage à réaliser :

_____
(activité(s) de développement)

Pour : _____
(date)

_____ _____
Signature Date

Engagement du superviseur :

Je m'engage à supporter le développement de _____
par les moyens suivants :

_____

_____

_____

_____

_____ _____
Signature Date

OUTIL 2.5
QUESTIONNAIRE D'IDENTIFICATION DES CONTRAINTES ORGANISATIONNELLES ET DES CARACTÉRISTIQUES DU PERSONNEL VISÉ PAR LA FORMATION

Titre de l'activité		/ / A M J

Complété par : _____

CONTEXTE ORGANISATIONNEL

Combien y a-t-il d'employés à former?	
Est-ce que les employés à former sont dispersés géographiquement?	
Qui sont les experts matières?	
Quelle est la disponibilité des experts matières?	
L'activité exige-t-elle un instructeur? Si oui, instructeur à l'interne ou à l'externe?	
Quelle est la disponibilité de l'instructeur?	
Où l'activité devra-t-elle se donner?	
Dans quel environnement l'activité de formation devra-t-elle se donner?	
Quels sont les équipements spécialisés, nécessaires pour l'activité?	
Combien d'apprenants est-il possible de libérer en même temps pour la formation?	
Combien de sessions de formation faudra-t-il réaliser?	
Quelles sont les contraintes des horaires pour les sessions de diffusion?	
Quand les sessions de formation doivent-elles débuter et quand devront-elles se terminer?	
Quelles sont les contraintes budgétaires pour la conception?	
Y a-t-il d'autres exigences administratives, légales ou environnementales à considérer dans la réalisation de cette activité?	

CONTEXTE PÉDAGOGIQUE

Objectifs poursuivis	
Durée des cours/modules	
Format pédagogique (en classe, autoformation, compagnonnage, mentorat, etc.)	
Médias	
Type d'évaluation	
Codes de rédaction, politique rédactionnel	
Modèles disponibles (cahiers, guides, médias)	
Contraintes (légales, culturelles, technologiques)	
Exigences de l'essai d'un premier module	

IDENTIFICATION DU PUBLIC VISÉ PAR LA FORMATION

Âge	
Sexe	
Nombre de personnes	
Langues parlées, écrites	
Milieu géographique	
Emplois antérieurs et actuels	
Expériences	
Intérêts (activités, loisirs)	

CAPACITÉS / COMPÉTENCES

Intellectuelles (interprétation de symboles, lecture, concentration)	
Physiques (force, dextérité, résistance)	
Verbales (maîtrise de la langue parlée et écrite, vocabulaire)	
Niveau de connaissance et de maîtrise de la matière	
Scolarité	
Études terminées depuis quand?	
Vocabulaire technique, spécialisé	

ATTITUDES / MOTIVATION

Besoins, objectifs personnels	
Attitude face à l'évaluation des apprentissages	
Attitude face aux stratégies de formation (groupe, autoformation, encadrement)	
Motivation à suivre le cours (obligation, curiosité, salaire, promotion, diplôme, préjugés)	
Récompenses appréciées, recherchées (sociales, financières, signification du succès)	
Résistance au changement	

SOCIAL, CULTUREL ET ÉCONOMIQUE

Coutumes, croyances, valeurs	
Origine ethnique	
Statut familial	
Disponibilités hors travail	

OUTIL 2.6
GRILLE DE SÉLECTION DU FORMAT PÉDAGOGIQUE D'UNE ACTIVITÉ D'APPRENTISSAGE

Cette étape consiste à sélectionner le ou les formats pédagogiques qui décrivent les structures ou les approches globales permettant l'organisation d'une activité d'apprentissage. Il est possible que plus d'un format se révèle approprié pour la présentation d'un programme de formation.

Voici une description des principaux formats pédagogiques :

- **Enseignement en classe**
  Apprentissage de groupe supervisé par un formateur. Peut se faire sous forme d'enseignement didactique, d'atelier ou de laboratoire. Ce format est particulièrement indiqué lorsque les formateurs et les installations sont disponibles en même temps. Recommandé lorsque les apprenants sont nombreux et qu'un élément d'interaction social et de soutien est nécessaire. Facile à mettre en marche quand des formateurs compétents sont disponibles. Peut donner des résultats inconsistants si le matériel et les instruments de contrôle ne sont pas bien structurés. Implantation coûteuse due aux salaires du formateur et des apprenants ainsi qu'aux frais liés aux déplacements et aux installations.

- **Compagnonnage en milieu de travail/Tutorat/Encadrement**
  Formation individuelle en situation réelle de travail. Le compagnonnage ou l'entraînement à la tâche structurée permet d'améliorer, d'une manière très efficace, la performance des apprenants. Avec ce format, le personnel de formation dispose d'une structure assurant l'uniformité de la formation et un maximum de transfert. Il comprend des expériences systématiques et des instruments de suivi et d'évaluation. Excellent pour l'apprentissage de tâches procédurales et techniques bien définies, surtout quand un employé qui les maîtrise peut en faire la démonstration (le compagnon). Le tuteur est généralement un formateur chevronné, spécialement formé pour aider les apprenants à acquérir de nouvelles habiletés et connaissances. L'encadrement est habituellement fait par un superviseur ou un travailleur expérimenté qui maîtrise l'activité d'apprentissage visée et qui a été formé à cet effet. Ce format est particulièrement indiqué lorsque les apprenants sont peu nombreux, lents ou inexpérimentés, ou encore dispersés géographiquement. Par contre, il est coûteux en termes de temps de diffusion; formation un à un. Non recommandé pour des activités plus complexes du type « savoir-agir » comme la prise de décision et la résolution de problèmes.

- **Autoformation**
  Les apprenants acquièrent des habiletés et des connaissances au moyen d'un matériel didactique imprimé, audiovisuel ou médiatisé par ordinateur (e-learning). Ce format est particulièrement indiqué quand il est difficile d'établir des horaires, quand les apprenants possèdent les habiletés préalables leur permettant d'apprendre seuls, et quand le temps, l'espace et les moyens nécessaires peuvent leur être fournis. Excellent lorsque les instructeurs ne sont pas immédiatement disponibles. La création du matériel autodidactique est coûteuse, surtout lorsqu'il s'agit de médias audiovisuels ou informatiques. Par contre, ce format est économique une fois son infrastructure bien en place. Requiert des systèmes de gestion et de contrôle (LMS (Learning Management System), LCMS, Campus virtuel).

- **Formation à distance**
  Enseignement au moyen d'Internet (e-Learning), de l'audiovidéographie ou du téléphone. Les programmes de formation à distance comprennent généralement un instructeur-téléviseur ou des documents audiovisuels, des exercices imprimés ou informatisés et des moyens de communication. Ce format est particulièrement indiqué lorsqu'une formation uniforme doit être fournie à l'intérieur d'un certain laps de temps à des apprenants dispersés géographiquement. La création de l'infrastructure initiale est très coûteuse, tout comme l'élaboration du programme. Le système devient rentable lorsqu'il y a un volume élevé de sessions de formation et d'apprenants, car il y a alors réduction des frais d'animation et élimination des déplacements.

Huit (8) facteurs essentiels doivent être considérés dans le choix d'une format pédagogique (Référez-vous à l'OUTIL 2.5) :

- **Caractéristiques de l'apprenant**
  L'apprenant possède-t-il la compétence, les connaissances et la motivation requises en rapport avec la principale activité d'apprentissage? Plus l'apprenant est qualifié, moins le format pédagogique nécessite d'encadrement.
- **Dispersion géographique**
  Jusqu'à quel point les apprenants sont-ils éloignés géographiquement? Est-il possible de les réunir? Plus ils sont dispersés et plus il est difficile de les réunir, plus il faut des solutions autres que l'enseignement en salle de classe.
- **Aspects économiques**
  Combien coûterait l'élaboration d'un format spécifique, étant donné les structures et les ressources existantes? À combien de personnes devons-nous dispenser la formation? Quelle est la pérennité du contenu de l'activité de formation? Plus les ressources sont difficiles à obtenir, plus le coût du format est élevé.
- **Disponibilité de l'instructeur**
  Les instructeurs sont-ils disponibles? Ont-ils besoin d'une formation spéciale pour donner le cours? Les frais de déplacement sont-ils importants? Moins les instructeurs sont disponibles et préparés et plus les frais de déplacement sont élevés, moins l'enseignement en salle de classe est indiqué.
- **Faisabilité**
  Étant donné le temps et les ressources disponibles, le matériel peut-il être élaboré dans les délais et avec le budget fixé? Plus les ressources sont coûteuses et difficiles à obtenir, plus le degré de faisabilité est faible.
- **Horaires**
  Le format peut-il répondre à toutes les exigences relatives aux horaires?
- **Activité d'apprentissage**
  Le format est-il compatible avec l'activité d'apprentissage à maîtriser? Plus on peut y englober toutes les stratégies choisies, plus le format est compatible.
- **Acceptabilité**
  Le format respecte-t-il les normes culturelles de l'entreprise des apprenants? L'acceptabilité est directement proportionnelle à l'harmonie établie entre les normes culturelles et le format pédagogique.

À partir des informations recueillies avec l'OUTIL 2.5 et des objectifs d'apprentissage poursuivis, évaluer chaque facteur pour chaque format pédagogique et inscrire les résultats sur le tableau ci-après.

Échelle d'évaluation

4 = Excellent
3 = Bon
2 = Exigerait un effort considérable
1 = Médiocre
0 = Inadéquat (tout format pour laquelle une seule valeur 0 a été attribuée doit être écarté)

Additionner les valeurs inscrites pour chaque format. Le total le plus élevé correspond au format le plus approprié pour l'activité de formation.

Les résultats de l'évaluation peuvent être élevés pour plus d'un format. Dans un tel cas, choisir le format le plus économique. Cependant, il est possible qu'une combinaison de formats serait appropriée (par exemple, enseignement en classe et autoformation).

Ajouter, au besoin, d'autres formats pédagogiques à la liste du tableau ci-après pour en faire l'analyse.

Grille de sélection du format pédagogique d'une activité d'apprentissage										
Objectifs d'apprentissage : _____										
Format	**Caractéristiques de l'apprenant**	**Dispersion géographique**	**Aspects économiques**	**Disponibilité de l'instructeur**	**Faisabilité**	**Horaires**	**Activité d'apprentissage**	**Acceptabilité**	**Total**	**Rang**
Enseignement en classe										
Compagnonnage en milieu de travail/Tutorat /Encadrement										
Autoformation										
Formation à distance										

OUTIL 2.7
DEVIS DE FORMATION

Titre de l'activité de formation	_____ _____	**N° d'activité :**	_____

Durée approximative du cours : _____ Contingence : _____
Clientèle visée : _____
_____
Préalable(s) : _____

Objectif général de l'activité :
_____
_____
_____

Objectifs d'apprentissage :
_____
_____
_____

Format pédagogique approprié (selon l'OUTIL 2.6) (cours en classe avec formateur, autoformation, compagnonnage, formation à distance, etc.) :
_____
Médium (instructeur en direct, e-learning, documents imprimés) : _____
Expert(s) de contenu : _____
Formateur/fournisseur externe : _____
Lieu de diffusion : _____
Pour information : _____ Date : _____

OUTIL 3.1
GRILLE D'ESTIMATION DES COÛTS D'UNE ACTIVITÉ D'APPRENTISSAGE

Titre de l'activité	_____ _____	**N° d'activité :**	_____

Unité : _____ Nombre de participants : _____

Durée de l'activité : _____ Nombre de sessions : _____

Salaire moyen des participants:_____ / h Masse salariale du département : _____

Choisir l'un ou l'autre des 4 scénarios suivants pour effectuer l'estimation des coûts :

Activité d'apprentissage existante à l'interne	**$**
a) Salaire des participants (salaire moyen X n^{bre} de participants X durée de l'activité).	
b) Salaire du formateur (salaire du formateur X (temps de préparation + (durée de l'activité X n^{bre} de sessions))).	
c) Frais de séjour et de déplacement des participants.	
d) Frais de séjour et de déplacement du formateur.	
e) Coût du matériel didactique (manuels, guides, etc.).	
f) Frais d'organisation du matériel (salle, audiovisuel, ordinateur, pause santé, dîner).	
g) Frais d'achat ou de location d'équipement spécialisé.	
h) Autres : _____	
i) Frais de gestion (10 à 15 %).	
Coût total de l'activité :	
Coût par participant :	
% masse salariale ((coût total / masse salariale du département) X 100) :	

Activité d'apprentissage existante à l'interne	**$**
Nom du fournisseur :	
a) Coût de l'activité (coût/participant X n^{bre} de participants) 1	
b) Salaire des participants (salaire moyen X n^{bre} de participants X durée de l'activité).	
c) Frais de séjour et de déplacement des participants.	
d) Si pas inclus dans le prix du fournisseur :	
e) Frais de séjour et de déplacement du formateur.	
f) Coût du matériel didactique (manuels, guides, etc.).	
g) Frais d'achat ou de location d'équipement spécialisé.	
h) Frais d'organisation du matériel (salle, audiovisuel, ordinateur, pause santé, dîner).	
i) Autres. _____	
j) Frais de gestion (10 à 15 %).	
Coût total de l'activité :	
Coût par participant :	
% masse salariale ((coût total / masse salariale du département) X 100) :	

[1] *Référez-vous à la phase 4 du présent système de gestion pour obtenir un prix pour le développement et/ou la diffusion d'une activité d'apprentissage par un fournisseur externe.*

Activité d'apprentissage existante à l'interne	$
a) Coûts de conception ou d'adaptation. (concepteur, expert de contenu, édition et mise en page, validation).	
b) Salaire des participants (salaire moyen X n^{bre} de participants X durée de l'activité).	
c) Salaire du formateur (salaire du formateur X (temps de préparation + (durée de l'activité X n^{bre} de sessions))).	
d) Frais de séjour et de déplacement des participants.	
e) Frais de séjour et de déplacement du formateur.	
f) Coût du matériel didactique (manuels, guides, etc.).	
g) Frais d'organisation du matériel (salle, audiovisuel, ordinateur, pause santé, dîner).	
h) Frais d'achat ou de location d'équipement spécialisé.	
i) Autres. _____	
j) Frais de gestion (10 à 15 %).	
Coût total de l'activité :	
Coût par participant :	
% masse salariale ((coût total / masse salariale du département) X 100) :	

Activité d'apprentissage existante à l'interne	$
Nom du fournisseur :	
a) Coût de développement de l'activité.2	
b) Coût de diffusion de l'activité par le fournisseur externe.1	
c) Coût de diffusion par un formateur interne (habilitation du formateur + (salaire du formateur X durée de l'activité X n^{bre} de sessions)).	
d) Salaire des participants (salaire moyen X n^{bre} de participants X durée de l'activité).	
e) Frais de séjour et de déplacement des participants.	
Si pas inclus dans le prix du fournisseur :	
a) Frais de séjour et de déplacement du formateur.	
b) Coût du matériel didactique (manuels, guides, etc.).	
c) Frais d'achat ou de location d'équipement spécialisé.	
d) Frais d'organisation du matériel (salle, audiovisuel, ordinateur, pause santé, dîner).	
e) Autres : _____	
f) Frais de gestion (10 à 15 %).	
Coût total de l'activité :	
Coût par participant :	
% masse salariale ((coût total / masse salariale du département) X 100) :	

Date : _____

Complété par : _____

[2] *Référez-vous à la phase 4 du présent système de gestion pour obtenir un prix pour le développement et/ou la diffusion d'une activité d'apprentissage par un fournisseur externe.*

OUTIL 3.2
GRILLE DE SOMMAIRE DES COÛTS PAR UNITÉ (DÉPARTEMENT) DES ACTIVITÉS D'APPRENTISSAGE

Période de _____ à _____

Unité	Activité d'apprentissage	N^bre d'employés visés par la formation	Coût total de l'activité	Coût par participant	% masse salariale	Ordre de priorité	Activités retenues pour cette période ☑	Budget accordé à l'unité pour des demandes de formation non planifiée
	Total :							

Complété par : _____ Date : _____

OUTIL 3.3
PLAN DE DÉVELOPPEMENT CONSOLIDÉ

Période de _____ à _____

Ordre de priorité	Titre de l'activité	Occupations visées/ unité	Durée prévue	N^bre de participants	Jours-homme de formation	N^bre de session de formation	N^bre de jours de formation	Formateur/ fournisseur	Période de formation
1.									
2.									
3.									
4.									
5.									
6.									
7.									
8.									
9.									
10.									
11.									
12.									
13.									
14.									
15.									
16.									
		Total :							

OUTIL 4A.1
GRILLE DE SÉLECTION D'UN FORMATEUR/COMPAGNON

Choix du formateur/compagnon	
Nom : _____	
Personne contact : _____	
Titre/discipline : _____	
Téléphone : _____ Télécopieur : _____	
Niveau de compétence : (3) Excellent, (2) Moyen, (1) Faible	
Habilités personnelles	
• Créativité	
• Analyse et synthèse	
• Énergie et ténacité, dynamisme (travail sous pression, respect des budgets et échéanciers)	
• Objectivité	
• Flexibilité	
• Autonomie	
• Bilinguisme	
Habiletés relationnelles	
• Communication écrite (clarté, précision)	
• Communication orale (clarté, précision)	
• Empathie	
• Leadership	
• Gestion du groupe	
• Capacité d'écoute	
• Maîtrise des techniques d'animation	
• Connaissance de la psychologie de l'adulte	
Habiletés pédagogiques	
• Planification des activités	
• Organisation des activités	
• Contrôle des activités	
• Habileté à enseigner aux adultes	
• Maîtrise des techniques d'évaluation des apprentissages	
• Connaissance en pédagogie	
• Expérience en éducation	
Maîtrise du contenu	
• Expérience dans le domaine pharmaceutique (peut varier selon les besoins du moment et de la formation académique du candidat, mais se situe généralement à plus de 5 ans).	
• Profil académique (posséder un diplôme collégial ou universitaire dans la discipline appropriée ou posséder une expérience équivalente).	
Reconnaissance du formateur/compagnon	
• Crédibilité	
• Références antérieures	
Total	**/78**
Recommandations sur le formateur : _____ _____	
À conseiller 65 % et plus (51)	À déconseiller inférieur à 65 % (51)
Évalué par : _____	Date : ___ / ___ / ___ année mois jour
Assisté de : _____	Date : ___ / ___ / ___ année mois jour

OUTIL 4A.2
MODÈLE D'OFFRE DE POSTE

	Numéro de la tâche :	Groupe No :

Nom de l'entreprise : _____

Titre du poste : Compagnon _____ Catégorie : Occasionnel (____heures/mois)

Unité : _____

Sommaire du rôle et des responsabilités :

Le compagnon* est avant tout un expert dans son domaine qui transmet ses connaissances à un collègue afin qu'il acquière de nouvelles compétences ou encore qu'il puisse parfaire ses connaissances. Le compagnon maîtrise les conditions particulières, reliées à son milieu de travail (santé et sécurité au travail, procédures opérationnelles et de qualité, les standards de qualité, les normes ISO 9001). Aussi transmet-il un savoir adapté aux exigences du milieu?

** Le masculin est utilisé et inclut le féminin et ce, dans le but de simplifier la lecture du document.*

Description des tâches :

1. Prendre connaissance du matériel pédagogique mis à sa disposition et l'utiliser adéquatement lors du compagnonnage.
2. Accueillir le nouvel employé dans son environnement de travail.
3. Introduire et expliquer les tâches, étape par étape, d'une façon claire et précise.
4. Démontrer les tâches.
5. Diriger les pratiques de l'apprenti et le faire pratiquer plusieurs fois, au besoin.
6. Donner de la rétroaction et encourager l'apprenti dans son apprentissage.
7. Effectuer l'évaluation et le suivi des apprentissages.
8. Communiquer régulièrement avec son supérieur immédiat en ce qui a trait à l'apprentissage de chaque apprenti.

Aptitudes requises :

- Habilité à communiquer, verbalement et par écrit, d'une manière claire et précise en français.
- Savoir écouter et questionner.
- Savoir créer un climat de confiance.
- Savoir donner du feedback de qualité.
- Savoir confronter.
- Savoir adapter son style de coaching.
- Habileté à lire, interpréter et vulgariser de la documentation technique.
- Avoir de l'empathie et être autonome.

Exigence(s) préalable(s)

- Être un opérateur expert, qualifié et reconnu par ses pairs.
- Maîtriser les tâches opérationnelles des différentes confectionneuses et empaqueteuses.
- Maîtriser les normes de santé et sécurité au travail, les normes de qualité et les normes ISO 9001.

Offre de poste émise le : _____

L'offre prend fin le : _____

OUTIL 4A.3
MODÈLE D'UN DOCUMENT D'APPEL D'OFFRES

Un document d'appel d'offres doit inclure les éléments suivants :

LES COORDONNÉES DU PROJET ET DE L'ENTREPRISE :

- Nom du représentant/entreprise
- Titre du représentant/entreprise
- Adresse de l'entreprise
- Titre du projet
- Date d'émission
- Numéro de la demande
- Le nom, occupation, numéro de téléphone et numéro de télécopieur du demandeur
- La date de remise de l'offre de service

UNE DESCRIPTION DU MANDAT INCLUANT :

- Devis de formation :
    - Titre
    - Numéro d'activité
    - Durée approximative du cours
    - Contingence (contraintes contextuelles)
    - Caractéristiques de la clientèle cible (âge, scolarité, profil socioculturel)
    - Buts visés par la formation
    - Préalables
    - Objectif général de l'activité de formation
    - Objectifs d'apprentissage
- Les biens livrables requis tels que (exemples) :
    - Plan de formation
    - Devis de formation
    - Encadrement pédagogique
    - Aides à la tâche
    - Programme de compagnonnage
    - Cours de formation
    - Formation à distance
    - Programme d'autoformation sur ordinateur (CBT)
    - Programme d'autoformation papier
    - Simulation éducative
    - Diffusion d'une activité de formation
    - Etc.
- La date de livraison des biens livrables
- Les ressources humaines, financières et matérielles qui seront mises à la disposition du consultant pour la réalisation du mandat.

ANNEXES

- Les clauses administratives du service des achats de l'organisation.
- Tout autre document permettant de préciser l'envergure du mandat.

OUTIL 4A.4
GRILLE DE SÉLECTION D'UN FOURNISSEUR DE FORMATION EXTERNE

Nom du fournisseur : _____

Adresse : _____

Personne contact : _____

Titre/discipline : _____

Téléphone : _____Télécopieur : _____

Date de l'incorporation : ___ Nombre d'employés de l'entreprise : _____

Autres bureaux : ☐ Oui *(dans l'affirmative, remplissez la section ci-dessous)* ☐ Non

Est-ce que l'entreprise possède un programme d'assurance qualité? ☐ Oui *(dans l'affirmative, remplissez la section ci-dessous)* ☐ Non

Système de qualité

Détail des standards de qualité : _____

_____

_____

Qui est le ou les responsable(s) du service de la qualité?_____

_____

_____

Nom du formateur : _____

Niveau de compétence : (3) Excellent, (2) Moyen, (1) Faible

Habilités personnelles	
• Créativité	
• Analyse et synthèse	
• Énergie et ténacité, dynamisme (travail sous pression, respect des budgets et échéanciers)	
• Objectivité	
• Flexibilité	
• Autonomie	
• Bilinguisme	
Habiletés relationnelles	
• Communication écrite (clarté, précision)	
• Communication orale (clarté, précision)	
• Empathie	
• Leadership	
• Gestion du groupe	
• Capacité d'écoute	
• Maîtrise des techniques d'animation	
• Connaissance de la psychologie de l'adulte	

Niveau de compétence : (3) Excellent, (2) Moyen, (1) Faible	
Habiletés pédagogiques	
• Planification des activités	
• Organisation des activités	
• Contrôle des activités	
• Habileté à enseigner aux adultes	
• Maîtrise des techniques d'évaluation des apprentissages	
• Connaissance en pédagogie	
• Expérience en éducation	
Maîtrise du contenu	
• Expérience dans le domaine pharmaceutique (peut varier selon les besoins du moment et de la formation académique du candidat, mais se situe généralement à plus de 5 ans).	
• Profil académique (posséder un diplôme collégial ou universitaire dans la discipline appropriée ou posséder une expérience équivalente).	
Reconnaissance du formateur	
• Crédibilité	
• Références antérieures	
• Enregistré auprès d'EMPLOI-QUÉBEC	
• Membre de la SOFEDUC	
	Total /84

Recommandations sur le formateur :_____
_____
_____

À conseiller 65 % et plus (55)	À déconseiller inférieur à 65 % (55)
Évalué par : _____	Date : ____ / ____ / ____ année mois jour
Assisté de :_____	Date : ____ / ____ / ____ année mois jour

OUTIL 4A.5
MODÈLE D'UN CONTRAT DE SERVICE

1. LES PARTIES CONTRACTANTES :

Le requérant :
Nom de l'entreprise (le client)
Adresse de l'entreprise
Nom du représentant de l'entreprise

Le contractant :
Nom de l'entreprise (le fournisseur)
Adresse de l'entreprise
Nom du représentant de l'entreprise

2. LE MANDAT

Se référer aux documents d'appel d'offres utilisés pour obtenir des soumissions de vos fournisseurs.[*]

3. DESCRIPTION DES PRODUITS ET SERVICES ATTENDUS

Se référer aux documents d'appel d'offres utilisés pour obtenir des soumissions de vos fournisseurs.

4. PRIORITÉ DES SERVICES

4.1. Le contractant garantit que ses services professionnels sont fournis au requérant de façon prioritaire et ce, pendant toute la durée du contrat.

4.2. Le paragraphe 4.1 ne doit pas être interprété comme requérant l'exclusivité des services du contractant envers le requérant; en conséquence, les parties conviennent de faire les efforts nécessaires pour concilier les exigences du présent contrat avec les autres activités professionnelles du contractant, dans la mesure où les échéances du présent contrat sont respectées.

5. CONFLITS D'INTÉRÊTS

Le contractant accepte d'éviter toute situation qui mettrait en conflit son intérêt personnel et l'intérêt du requérant à l'exclusion des obligations qui incombent au contractant en vertu du présent contrat. Si une pareille situation se présente, il doit aussitôt en informer le requérant qui pourra, à sa discrétion, résilier le contrat.

6. OBLIGATIONS DU CONTRACTANT

- *Réaliser les travaux décrits à la section 2;*
- *Faire des comptes-rendus verbaux ou écrits de l'évolution des travaux;*
- *Respecter le budget et l'échéancier.*

7. OBLIGATIONS DU REQUÉRANT

- *Fournir les informations et la documentation existante;*[†]
- *Libérer les ressources (experts et apprenants);*
- *Fournir une salle de cours;*
- *Valider les produits;*
- *Acquitter les factures;*
- *Etc.*

[*] *Les textes en italique doivent être adaptés à chaque contrat.*
[†] *Les textes en italique doivent être adaptés à chaque contrat.*

8. DÉLAI D'EXÉCUTION / DURÉE DU CONTRAT

Tel que défini dans votre document d'appel d'offres ou dans la soumission du contractant.

9. COÛTS DU MANDAT

Selon l'offre de service du contractant.

10. CONDITIONS DE PAIEMENT

- *Préciser les modalités d'émission des factures.*
  Exemple :
  - *émettre une facture à la fin du contrat;*
  - *spécifier les dates d'émission des factures selon l'avancement prévu des travaux;*
  - *etc.*
- *Les factures reçues seront payées 30 ou 60 jours après leur réception.*

11. PROPRIÉTÉ MATÉRIELLE DES DOCUMENTS

11.1. Les documents, rapports, notes, manuscrits ou tout autre pièce documentaire, produits en vertu du présent contrat, deviennent la propriété exclusive du requérant qui peut en disposer à son gré.

11.2. Tous les documents, données, informations, programmes, procédés ou autres, divulgués par le requérant ou remis au requérant par le contractant en exécution des présentes, sont et demeureront la propriété exclusive du requérant.

12. DROIT D'AUTEUR

12.1. Le contractant cède, sans limite de temps, sans limite de territoire et sans limite de quelque nature que ce soit, au requérant qui accepte tous les droits d'auteur pouvant lui échoir au cours ou par suite de l'exécution du présent contrat. Toutefois, conformément au paragraphe 7 de l'article 12 de la Loi sur le droit d'auteur (S.R.C., c.C-30), le contractant conserve son droit moral.

12.2. Par conséquent, le requérant devient propriétaire absolu de tous les droits d'auteur concernant tout document, rapport, étude ou analyse produits en vertu du présent contrat et cédés à l'article 12.1 dans les conditions qui y sont mentionnées.

12.3. Toute cession de droit d'auteur consentie en vertu des présentes est réputée, incluse dans la somme et considération maximale payable en vertu du présent contrat.

13. CONFIDENTIALITÉ

Tous les travaux réalisés par le contractant en vertu de la présente convention, y compris tous les accessoires de même que tous les renseignements, matériels ou documents portés à la connaissance du contractant sont confidentiels et ne pourront, en aucun cas, être divulgués ou utilisés sans le consentement préalable écrit du requérant. Le fournisseur ainsi que chacun de ses employés qui auront accès aux informations recueillies devront s'engager auprès des entreprises sondées et se soumettre à leurs modalités relatives au respect de la confidentialité.

14. RÉSILIATION

14.1. Le requérant se réserve le droit absolu de résilier le présent contrat pour les motifs suivants :

14.1.1. Si le contractant fait défaut de remplir l'un ou l'autre des termes, conditions et obligations qui lui incombent en vertu du présent contrat;

14.1.2. Toute insatisfaction raisonnable pour les services rendus par le contractant en vertu du présent contrat.

14.2. Lorsqu'un des événements décrits au paragraphe 14.1 se produit, le requérant doit adresser au contractant un avis énonçant les motifs de résiliation.

Le contractant aura cinq jours pour remédier aux défauts énoncés à l'avis, sans quoi, le présent contrat sera alors automatiquement résilié à compter de la date de réception de cet avis.

Toutefois, si le requérant est d'opinion que l'exécution du contrat ne peut être convenablement menée à terme en raison de la mauvaise conduite ou de la négligence du contractant ou de l'une des personnes à sa charge, le contractant n'aura droit à aucun délai de correction et le contrat sera alors automatiquement résilié à compter de la date de réception de l'avis de résiliation.

14.3. Le requérant se réserve également le droit de résilier ce contrat sans qu'il soit nécessaire pour lui de motiver la résiliation.

Pour ce faire, le requérant doit adresser un avis écrit de résiliation au contractant. La résiliation prendra effet de plein droit à la date de la réception de cet avis par le contractant.

Le contractant aura droit aux frais, déboursés et sommes représentant la valeur réelle des services rendus jusqu'à la date de résiliation du contrat.

15. INTERPRÉTATION

15.1. La présente convention et les documents d'appel d'offres et/ou de proposition constituent l'accord intégral entre le requérant et le contractant. Aucune représentation ou affirmation non contenue expressément dans ces documents ne liera les parties.

15.2. En cas de conflit entre les documents d'appel d'offres et/ou de proposition et le présent contrat, ce dernier prévaudra.

En foi de quoi, les parties aux présentes ont signé à _____,
en deux (2) copies, ce _____ jour de _____.

_____	_____
Le contractant	Le requérant
M., Mme	M., Mme

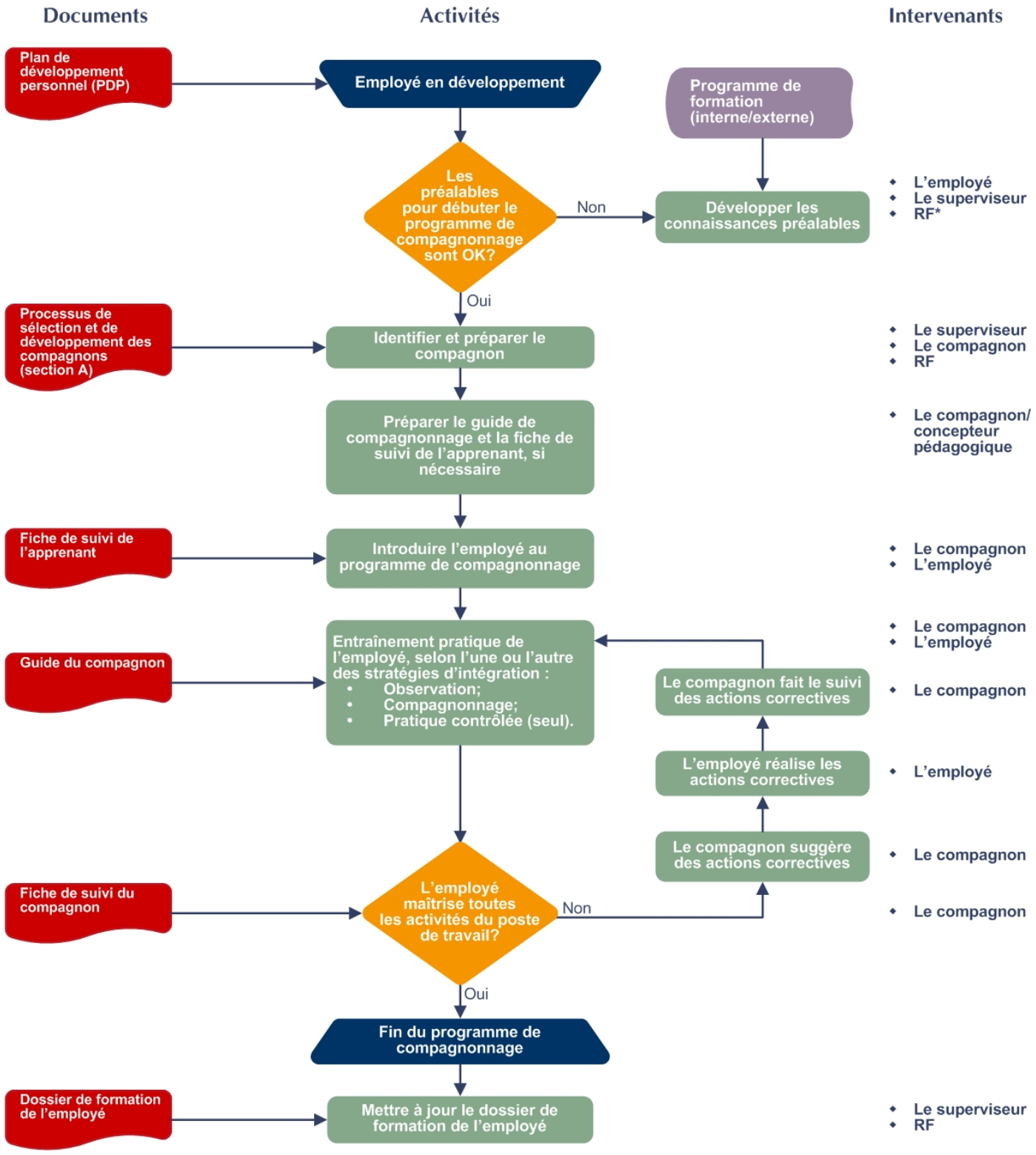
ANNEXES

- Documents d'appel d'offres du requérant
- Soumission du contractant

OUTIL 4B.1
FICHE DES DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE ET DES OUTILS À UTILISER

Outils particuliers :	• • • • •
Normes :	• • • • •
Procédures :	• • • • •
Guides techniques :	• • • • •
Logiciels	• • • • •
Méthodes :	• • • • •
Autres documents :	• • • • •

OUTIL 4B.2
EXEMPLE D'UN PROCESSUS DE DÉROULEMENT D'UN PROGRAMME DE COMPAGNONNAGE



* RF - Responsable de la formation

OUTIL 4B.3
EXEMPLE DE SCÉNARIO DU DÉROULEMENT D'UN PROGRAMME DE COMPAGNONNAGE

N°	Activités	Documents	Durée	√
1.	**Préparer (si nécessaire) la fiche de suivi pour l'apprenant et le guide de compagnonnage :** • Compléter une fiche de suivi pour chacune des phases de développement (observation, compagnonnage et pratique contrôlée (seul)) prévue au programme de compagnonnage.	• Guide du compagnon (OUTILS 4B.1 à 4B.4). • Fiche de suivi de l'apprenant (OUTIL 4B.5)		
2.	**Introduire l'employé au programme de compagnonnage :** • Présenter (si nécessaire) la fiche de suivi à l'apprenant : o expliquer que la fiche de suivi est un outil d'identification, de planification et de suivi du développement de l'apprenant. • Situer le programme de compagnonnage dans le processus général de développement; • Présenter à l'apprenant le processus de déroulement du programme de compagnonnage; • Préciser l'horaire des activités de compagnonnage.	• Processus général de développement de l'entreprise; • Processus de déroulement du programme de compagnonnage (OUTIL 4B.2).		
3.	**Introduire (si nécessaire) l'employé à son poste de travail :** • Les collègues de travail; • Les outils disponibles (informatiques et autres); • Les références (encadrements et aides à la tâche) disponibles; • Les règles de sécurité et de fonctionnement de l'unité; • À l'aide du profil de compétences ou de la fiche de suivi de l'apprenant, présenter à l'apprenant les tâches et les activités de son occupation.	• Profil de compétences de l'occupation (si disponible); • Liste des références et outils à utiliser (OUTIL 4B.1); • Fiche de suivi de l'apprenant (OUTIL 4B.5).		

N°	Activités	Documents	Durée	√
4.	**Développer les savoir-faire de l'apprenant en le jumelant à vous :** • Pour chaque tâche (fiche de suivi du développement), appliquer, autant que possible dans l'ordre, les activités de compagnonnage suivantes : o **Expliquer** o **Démontrer** o **Faire pratiquer** o **Vérifier** o **Donner du feed-back positif** • L'ordre, selon lequel s'effectuera l'entraînement à la tâche, dépendra de la période où le compagnonnage se réalise et des événements qui surviendront durant sa diffusion, (exemple : non-disponibilité des équipements, des participants, des formateurs/compagnons, accidents/incidents sur la ligne de production, contamination des lieux, etc.); • Évaluer, en cours de développement, l'habileté de l'apprenant à exécuter ses tâches et proposer des activités complémentaires à réaliser, au besoin; • Inviter l'apprenant à indiquer sur sa fiche de suivi de l'apprenant les tâches qu'il est capable d'exécuter; • À la fin de la période de compagnonnage, évaluer l'apprenant (Conforme(C) ou Non Conforme(NC) à l'aide de la fiche de suivi pour le compagnon afin de déterminer s'il est prêt à accéder à la pratique contrôlée seul. Si cela n'est pas le cas, décrire le ou les problèmes et proposer des actions correctives (cours, lecture, exercices, compagnonnage supplémentaire, etc.) et un échéancier pour y remédier.	• Les techniques et les habiletés de base en compagnonnage (Programme de formation du compagnon); • Fiche de suivi de l'apprenant (OUTIL 4B.5); • Fiche de suivi pour le compagnon (OUTIL 4B.4).		
5.	**Développer les savoir-faire de l'apprenant par la pratique contrôlée (seul) :** • L'apprenant doit pouvoir consulter, au besoin, son compagnon ou tuteur rapidement; • Nous recommandons, autant que possible, une rencontre régulière (quotidienne, hebdomadaire, etc.) entre l'apprenant et le compagnon; • Inviter l'apprenant à noter ses questions pour les soumettre à son compagnon lors de la rencontre; • Le compagnon interroge l'apprenant sur son habileté à exécuter les tâches du compagnon et complète la fiche de suivi au fur et à mesure de son développement.	• Fiche de suivi du compagnon et de l'apprenant (OUTILS 4B.4 et 4B.5).		

N°	Activités	Documents	Durée	√
6.	**À la fin de la période de la pratique contrôlée, demander au gestionnaire d'évaluer l'apprenant pour savoir s'il est prêt à exercer la fonction.** • Si cela n'est pas le cas, en collaboration avec le gestionnaire, noter sur la fiche de suivi, le ou les problèmes et proposer des actions correctives (cours, lecture, exercices, compagnonnage, etc.) et un échéancier pour y remédier.	• Fiche de suivi du compagnon (OUTIL 4B.5).		

OUTIL 4B.4
FICHE DE SUIVI POUR LE COMPAGNON

Programme de compagnonnage en milieu de travail

Nom : _____ Direction : _____

Occupation : _____ Unité : _____

Phases de développement : **E**xplication -- **D**émonstration -- **P**ratique -- **P**ratique Contrôlée -- **A**pprobation -- **S**uivi

Savoir-faire :

Activités	Phase de développement				Approbation			Suivi		
	E	D	P	PC	Compagnon et apprenant		Commentaires (raisons, mesures correctives)	Entente de suivi (Requis / non requis, date prévue)	Compagnon	
					Atteint	Non atteint			Atteint	Non atteint
1.										
2.										
3.										
4.										

Date de début du compagnonnage : _____ Durée totale du compagnonnage : _____

Date de fin du compagnonnage : _____

Signature de l'apprenant : _____ Date : _____

Signature du compagnon : _____ Date : _____

Nom du compagnon (MAJUSCULE) : _____

OUTIL 4B.5
FICHE DE SUIVI POUR L'APPRENANT

Programme de coaching en milieu de travail

Nom : _____ Direction : _____

Occupation : _____ Unité : _____

Phase de développement :
(observation/compagnonnage pratique contrôlée seule)

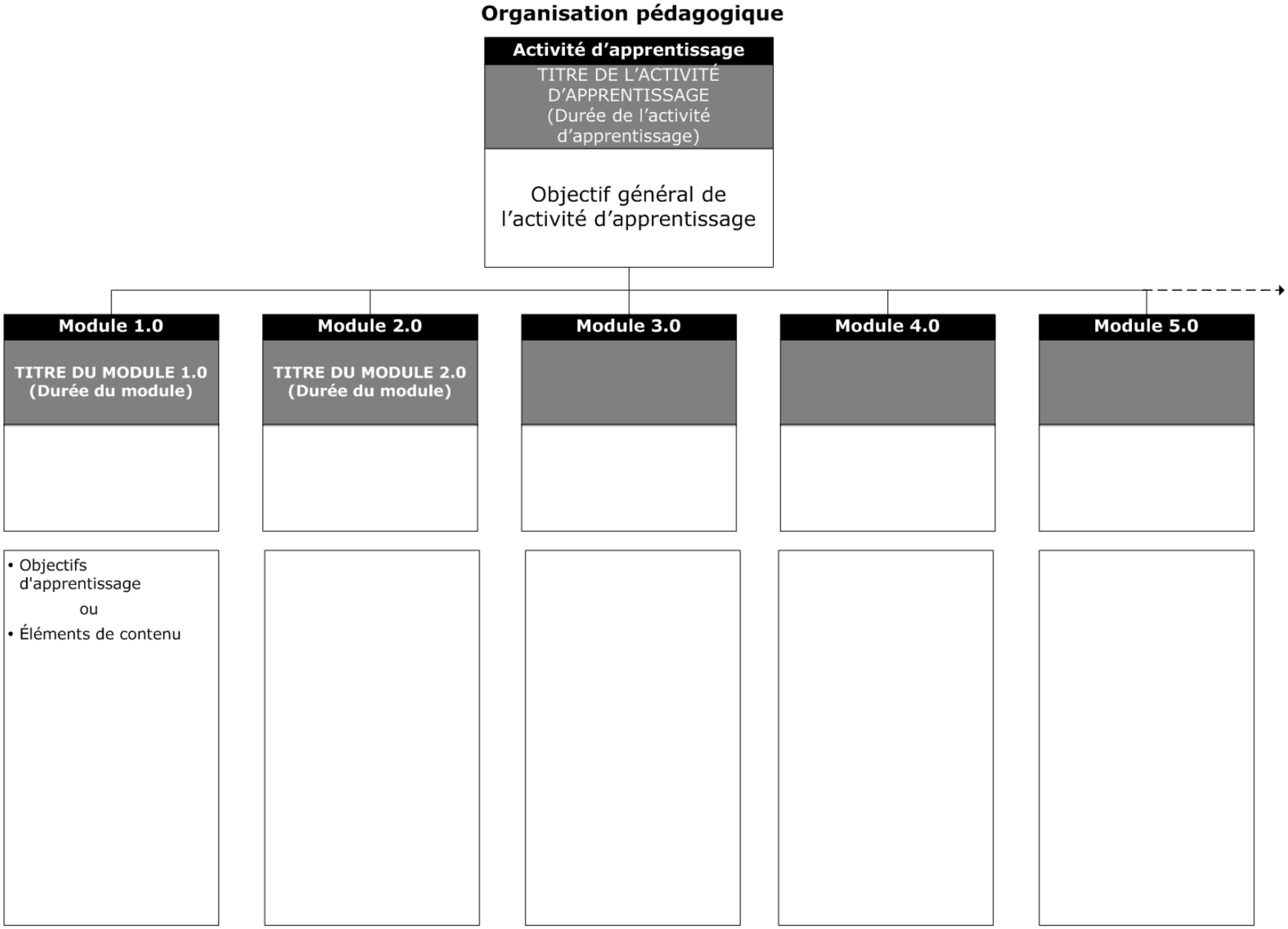
Savoir-faire à observer		Critères de performance (observables)	Je vais maîtriser le savoir-faire Compléter le :	Remarques	Ressource
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					

N°	Commentaires

Signature de l'apprenant

Date

OUTIL 4C.1
EXEMPLE D'UNE ORGANISATION PÉDAGOGIQUE



OUTIL 4C.2
MODÈLE D'UN PLAN DE CONCEPTION

Plan de conception d'une activité d'apprentissage en classe

Titre de l'activité : _____ Durée totale : _____
N^bre^ de participants : _____ Durée théorique : _____
Public cible : _____ Durée pratique : _____
Prérequis : _____
But de l'activité : _____
Objectif d'apprentissage général : _____

a) Choix des formules pédagogiques

☐ Exposé magistral	☐ Le projet	☐ Ressources du milieu
☐ Exposé informel/discussion	☐ Démonstration	☐ Le protocole
☐ Exposé multimédia	☐ Exercice et rétroaction	☐ Jeu
☐ Enseignement programmé	☐ Étude de cas	☐ Simulation
☐ Enseignement modulaire	☐ Jeu de rôle	☐ Recherche guidée
☐ Enseignement par les pairs	☐ Travail en équipe	☐ Laboratoire
☐ Groupe de discussion	☐ Lecture/rétroaction	☐ Interview
☐ Tournoi	☐ Apprentissage coopératif	☐ Autres : _____

b) Choix des modes d'évaluation

☐ Examen traditionnel (à réponses construites)	☐ Grille d'appréciation (attitudes)	☐ Démonstration
☐ Examen à choix multiple	☐ Examen oral	☐ Discussion
☐ Examen à choix alternatif (vrai ou faux)	☐ Question/réponse ☐ Présentation	☐ Projet
☐ Examen pratique	☐ Résumé	☐ Autres : _____
☐ Grille d'observation des comportements (habilités)	☐ Étude de cas	

c) Choix des outils pédagogiques et équipements nécessaires

☐ Documentation	☐ Modèle/maquette/objet	☐ Rétroprojecteur
☐ Documents audiovisuels	☐ Plan/dessins/croquis	☐ Projecteur d'écran d'ordinateur
☐ Tableau de présentation/tableau mural/affiches/tableau de notes	☐ Vidéocassette	☐ Simulateur
☐ Bande sonore	☐ Ordinateur	

d) Scénario de déroulement d'une activité d'apprentissage en classe								
Objectifs d'apprentissage	Méthodes pédagogiques** (exemple)		Contenu d'apprentissage	Formules pédagogiques retenues (réf. Section A)	Description	Mode d'évaluation (réf. Section B)	Outils pédagogiques et équipements nécessaires (réf. Section C)	Temps requis
	Phase de l'activité d'apprentissage	Activités d'enseignement						
**Appliquer, pour chaque objectif d'apprentissage, la méthode pédagogique appropriée.	Introduction	• Capter l'attention (brise-glace); • Justifier le besoin; • Demander aux participants leurs attentes par rapport à la formation; • Annoncer les objectifs d'apprentissage; • Conclure un engagement avec les participants; • Présenter le déroulement.						
	Formation	• Rappeler les préalables; • Expliquer/Démonter; • Faire pratiquer; • Évaluer; • Donner du feedback; • Renforcer.						
	Clôture	• Résumer; • Reconnaître la participation; • Projeter sur le transfert ou la prochaine activité.						

OUTIL 4C.3
MODÈLE D'UN GUIDE DU FORMATEUR

Il existe de nombreuses manières de présenter le contenu d'un guide du formateur. Cependant, même si le format change d'un modèle à l'autre, on y retrouve toujours les mêmes informations. En voici un exemple.

TITRE DE L'ACTIVITÉ D'APPRENTISSAGE

RÉDACTION ET ÉDITION

- Nom du fournisseur
- Noms des intervenants (fournisseur)
- Titres des intervenants (fournisseur)

VALIDATION DU CONTENU

- Nom du fournisseur
- Noms des intervenants (fournisseur)
- Titres des intervenants (fournisseur)
- Noms des intervenants (client)
- Titres des intervenants (client)

SOURCES

- Publications
- Rapports annuels
- Activités d'apprentissage connexes
- Dictionnaires techniques
- Lexiques techniques/terminologiques
- Chroniques
- Fascicules d'informations
- Guides techniques
- Documentations

MODIFICATIONS

Révision	Détails	Date jour/mois/année
0	Édition originale	
1, 1.1, A, etc.	Décrire les modifications effectuées	
2, 1.2, B, etc.	Décrire les modifications effectuées	
3, 1.3, C, etc.	Décrire les modifications effectuées	

© Nom de l'entreprise, mois, année
Tous droits réservés.

TABLE DES MATIÈRES

MODULE 1

Titre

Sous-titres

MODULE 2

Titre

Sous-titres

MODULE 3

Titre

Sous-titres

MODULE 4

Titre

Sous-titres

MODULE 5…

Titre…

Sous-titres…

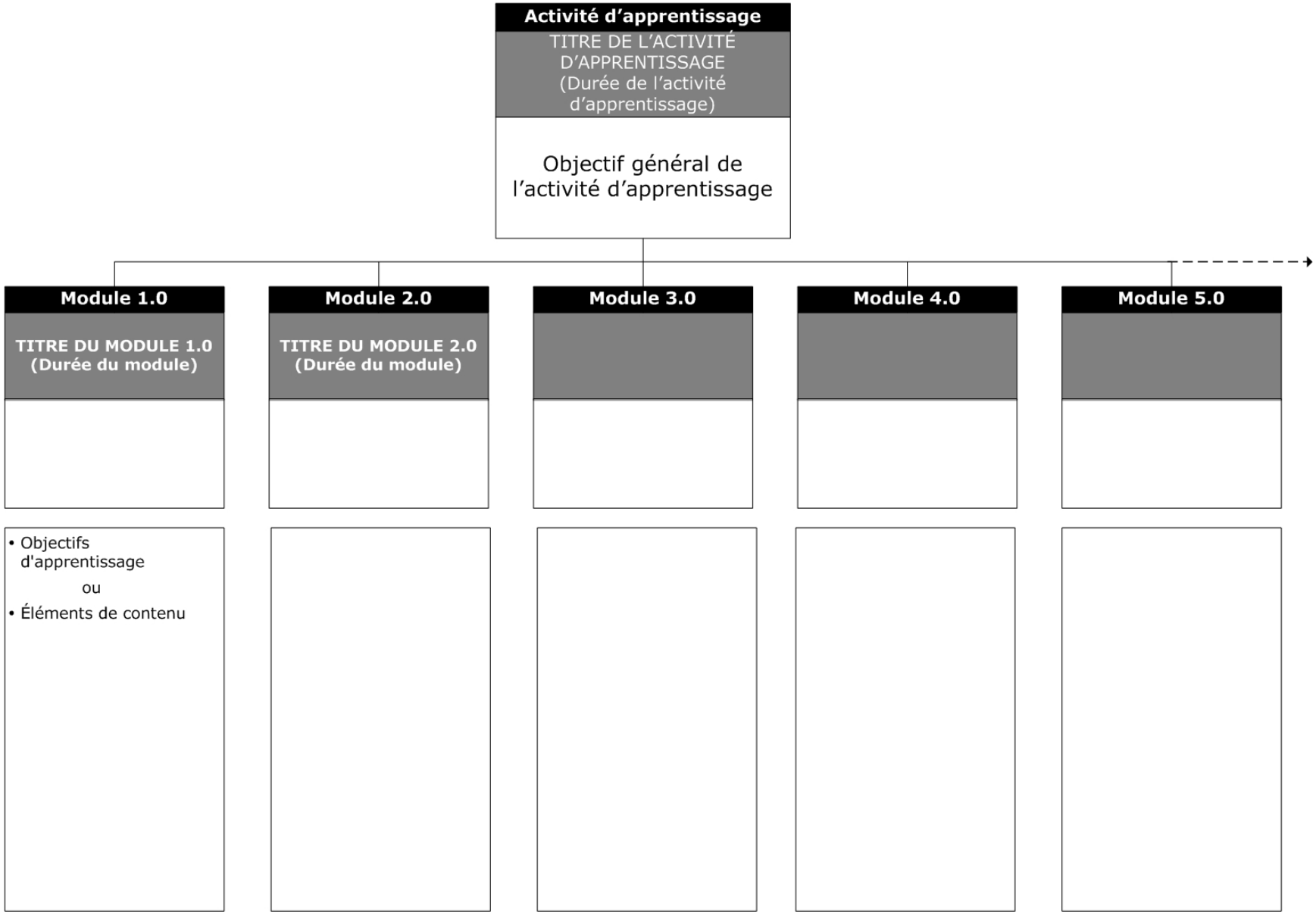
PRÉPARATION DU FORMATEUR : AIDE-MÉMOIRE

Avant toute activité d'apprentissage, le formateur doit vérifier les points suivants :

S'assurer que :

- Manuel du formateur
  - Le manuel du formateur est complet;
  - Le cahier des diapositives et transparents est complet;
- Documents pour les participants
  - S'assurer d'avoir, en nombre suffisant, des manuels du participant.
- Formulaires
  - S'assurer d'avoir :
    - un nombre suffisant de formulaires d'évaluation des réactions (questionnaires d'évaluation) des participants;
    - un nombre suffisant de formulaires de présence.
- Autre matériel
  - S'assurer d'avoir tout le matériel nécessaire:
    - projecteur d'écran (« canon »);
    - ordinateur contenant le logiciel PowerPoint;
    - le CD-ROM de la présentation du cours;
    - projecteur à transparents, lampes de rechange;
    - téléviseur et magnétoscope;
    - cassette vidéo, si nécessaire;
    - affiches murales, dessins, cartes, tableaux (mural, de notes (chevalet);
    - stylos, feutres pour tableaux de notes, crayons de plomb, gommes à effacer.

Organisation pédagogique



HORAIRE DE L'ACTIVITÉ D'APPRENTISSAGE (EXEMPLE)

	Jour 1	Jour 2	Jour 3
8 h 30 à 10 h 00	• Introduction • Module 1.0 • Module 2.0	• Module 4.0	• Démonstration n° 7
10 h 00 à 10 h 15	Pause		
10 h 15 à 12 h 00	• Module 2.0 (suite) • Module 3.0	• Module 5.0	• Démonstration n° 8
12 h 00 à 13 h 00	Dîner		
13 h 00 à 14 h 30	• Démonstration n° 1 • Démonstration n° 2	• Démonstration n° 4 • Démonstration n° 5	• Démonstration n° 9
14 h 30 à 14 h 45	Pause		
14 h 45 à 16 h 30	• Démonstration n° 3 • Évaluation	• Démonstration n° 6	• Démonstration n° 9 (suite) • Évaluation

DÉFINITION DES ICÔNES UTILISÉES DANS CE GABARIT

1-1

Transparent (1-1)

- Numéro séquentiel
- Identification du module

1-1

Diapositive (1-1) (PowerPoint)

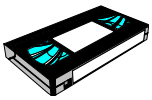
- Numéro séquentiel
- Identification du module

Questions aux participants

Tableau de notes

Exercice individuel

✓ Correction d'exercice/rétroaction



Document vidéo

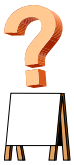
Démonstration sur le simulateur de réseau

L'exemple de scénario de déroulement des événements d'apprentissage qui suivent devrait être tiré du plan de conception du cours. Les durées des modules ci-dessous sont mentionnées à titre indicatif seulement et dépendent naturellement de l'ampleur des contenus d'apprentissage à diffuser.

GUIDE DU FORMATEUR (EXEMPLE)

Introduction (30 minutes)		
Déroulement	**Média**	**Durée**
• Souhaiter la bienvenue à l'activité d'apprentissage : o Placez-vous pour que tous les participants vous voient bien. o Veuillez éliminer ou diminuer au minimum les distractions visuelles et auditives. o Conservez un sourire chaleureux. o Soyez détendu et cordial mais ferme et professionnel.	• Diapositive i-1	3 min
• Improviser un brise-glace (par le formateur).		3 min
• Se présenter. • Justifier le besoin de suivre cette activité d'apprentissage (le pourquoi de cette activité).		4 min
• Demander aux participants de se présenter et d'inscrire leur nom sur le carton prévu à cette fin.	• Carton d'identification	7 min
• Demander aux participants de formuler leurs attentes vis-à-vis cette activité d'apprentissage. Inscrire les attentes sur le tableau de notes. • Établir une entente avec les participants pour ce qui va être couvert dans le cadre de l'activité d'apprentissage.	• Tableau de notes	5 min
• Annoncer l'objectif général de l'activité d'apprentissage.	• Diapositive i-2	2 min
• Présenter l'organisation pédagogique de l'activité d'apprentissage et son contenu : o Les objectifs des modules o Les contenus o Le format o Les formules o Les médias o Les moyens d'évaluation o Les prérequis o La durée	• Diapositives i-3 et i-4	3 min
• Présenter, aux participants, le déroulement de l'activité d'apprentissage (horaire). o Les activités o Les pauses o Le dîner	• Horaire du cours dans le manuel des participants	3 min

Module 1 (30 minutes)		
Titre du module		
Déroulement	**Média**	**Durée**
• Présenter l'objectif général du module 1.	• Diapositive 1-1 • Manuel du participant	3 min
• Poser des questions aux participants en rapport avec ce qu'ils savent déjà sur le contenu du module 1.	• Tableau	5 min
• Présenter le contenu du module 1. • Indiquer aux participants où se trouve l'information appropriée dans le manuel du participant	• Diapositives 1-2 à 1-x • Manuel du participant	22 min

Module 2 (40 minutes)		
Titre du module		
Déroulement	**Média**	**Durée**
• Situer les participants dans la démarche pédagogique. • Présenter l'objectif général du module 2.	• Organisation pédagogique du cours (module 2) • Diapositive 2-1	3 min
• Poser des questions aux participants en rapport avec ce qu'ils savent déjà sur le contenu du module 2. 	• Tableau	5 min
• Présenter le contenu du module 2. • Indiquer aux participants où se trouve l'information appropriée dans le manuel du participant.	• Diapositives 2-2 à 2-x • Manuel du participant	32 min

Module 3 (95 minutes)		
Titre du module		
Déroulement	**Média**	**Durée**
• Situer les participants dans la démarche pédagogique. • Présenter l'objectif général du module 3.	• Organisation pédagogique du cours (module 3) • Diapositive 3-1	5 min
• Poser des questions aux participants en rapport avec ce qu'ils savent déjà sur le contenu du module 3.	• Tableau	5 min
• Présenter le contenu du module 3. • Indiquer aux participants où se trouve l'information appropriée dans le manuel du participant.	• Diapositives 3-2 à 3-x • Manuel du participant	30 min
• Présenter le document vidéo sur l'un des éléments de contenu du module 3.	• Cassette vidéo Magnétoscope et téléviseur	20 min
• Obtenir la rétroaction (commentaires) des participants sur le document vidéo.		10 min
• Continuer la présentation du module 3. • Indiquer aux participants où se trouve l'information appropriée dans le manuel du participant.	• Diapositives 3-x+1 à 3-x+n • Manuel du participant	15 min
• Faire un résumé du module 3.	• Tableau	10 min

Déroulement	Média	Durée
Démonstration nº 1 (45 minutes)		
• Observer • Illustrer • Démontrer • Préparer • Transformer • Changer • Reconnaître • Relier • Développer • Différencier • Organiser • Classer • Structurer • Employer • Utiliser • Évaluer	• Démonstration nº 1 du manuel du participant	45 min
Démonstration nº 2 (45 minutes)		
• Observer • Illustrer • Démontrer • Préparer • Transformer • Changer • Reconnaître • Relier • Développer • Différencier • Organiser • Classer • Structurer • Employer • Utiliser • Évaluer	• Démonstration nº 2 du manuel du participant	45 min
Démonstration nº 3 (75 minutes)		
• Observer • Illustrer • Démontrer • Préparer • Transformer • Changer • Reconnaître • Relier • Développer • Différencier • Organiser • Classer • Structurer • Employer • Utiliser • Évaluer	• Démonstration nº 3 du manuel du participant	75 min
Évaluation (30 minutes)		
Titre du module		

Déroulement	Média	Durée
• Faire un résumé de l'activité d'apprentissage.	• Tableau de notes • Organisation pédagogique de l'activité d'apprentissage	8 min
• Faire compléter le questionnaire d'évaluation.	• Questionnaire d'évaluation	6 min
• Corriger le questionnaire d'évaluation avec les participants. ✓	• Corrigé du questionnaire • Tableau de notes	6 min
• Faire un retour sur les attentes des participants.	• Tableau de notes	5 min
• Faire compléter le questionnaire d'évaluation de l'activité d'apprentissage (niveau de satisfaction des participants).	• Questionnaire d'évaluation	5 min

OUTIL 4C.4
GRILLE DE VÉRIFICATION DU MATÉRIEL DIDACTIQUE

Titre de l'activité d'apprentissage : _____
Nom du formateur : _____
Nom du concepteur pédagogique : _____

Éléments à vérifier	N/A	NC*	C**
Présentation du matériel			
• Le devis ou la fiche descriptive du cours est correctement rempli(e).			
• La présentation du manuel du formateur et celle du manuel de l'apprenant respectent les standards de présentation et d'édition de l'entreprise.			
• L'utilisation des titres et sous-titres est uniforme tout au long des différents guides.			
• Les manuels sont composés de textes explicatifs courts et simples dans lesquels on peut facilement retracer l'essentiel.			
• Les textes respectent l'orthographe et les règles grammaticales du français.			
• Les sources de référence sont citées.			
• Le ou les concepteurs sont identifié(s).			
• La date d'émission et le numéro de révision sont identiques.			
Sélection et organisation des contenus			
• Les contenus sont pertinents par rapport aux objectifs d'apprentissage poursuivis. Précisez au besoin : _____ _____			
• Les contenus sont organisés de façon logique et pédagogique (hiérarchique, procédurale, du connu vers l'inconnu, du général au particulier, du simple au complexe).			
• Le titre de l'activité d'apprentissage et ceux des sections qui la composent sont cohérents et significatifs.			
Objectifs d'apprentissage			
• Les objectifs de l'activité d'apprentissage sont correctement formulés en terme de compétences (observables) à acquérir.			
Stratégie pédagogique			
• Il existe, pour l'activité d'apprentissage, un plan de conception de cours détaillé présentant : o le titre de l'activité d'apprentissage; o le but de l'activité d'apprentissage; o le public cible; o les prérequis; o le nombre de participants; o l'objectif d'apprentissage général; o les méthodologies (activités) pédagogiques retenues; o les modes d'évaluation retenus; o le contenu d'apprentissage; o les formules pédagogiques retenues; o les outils pédagogiques et équipements nécessaires; o le temps requis pour la réalisation de l'activité d'apprentissage; o le scénario de l'activité d'apprentissage.			

* *Non conforme*
** *Conforme*

Éléments à vérifier	N / A	NC*	C**
• Les méthodologies (activités) d'enseignement sont appropriées pour l'activité d'apprentissage (contraintes contextuelles, profils des participants et types de contenu).			
• Le scénario de l'activité d'apprentissage propose une bonne variété de méthodologies (activités) d'enseignement qui favorisent l'acquisition des compétences visées.			
• Les outils didactiques permettent de retracer facilement les informations essentielles.			
• Des exercices fréquents et variés permettent de vérifier l'atteinte des objectifs d'apprentissage.			
• Il existe un manuel du formateur présentant le scénario de l'activité d'apprentissage.			
Instruments d'évaluation			
• Un test théorique permet d'évaluer l'acquisition des connaissances.			
• Un corrigé complet est disponible.			
• Un test pratique (grille d'observation) permet d'évaluer l'acquisition des habiletés essentielles.			
Plan d'intégration en milieu de travail			
• Planification des activités d'application.			
• Des sessions de suivi sont prévues.			
• Des activités de support ou de « coaching » sont prévues.			

Vérificateur : _____

Signature : _____ Date : _____

* *Non conforme*

** *Conforme*

OUTIL 5.1
MODÈLE D'UN CALENDRIER DE FORMATION

Plan de développement des compétences

Période de _____ à _____

Préparé par : _____ Unité / Service : _____

Vérifié par : _____ Date : _____

N° code	N° groupe	N^bre participants	Titre de l'activité d'apprentissage	Début/fin (heures)	Dates de diffusion	Lieu de diffusion	Formateur/Compagnon

OUTIL 5.2
MODÈLE A D'UN TABLEAU DE BORD POUR LE SUIVI DES ACTIVITÉS D'APPRENTISSAGE

Période de _____ à _____

Organisation/unité : _____

Préparé par : _____ Date de mise à jour : _____

#	Titre de l'activité	Activité non planifiée? (√)	Occupations visées	Durée de l'activité		N^bre de participants		N^bre de jours de formation		N^bre de session de formation		Coûts		Échéance
				Prévue	Réelle	Prévu	Réel	Prévu	Réel	Prévu	Réel	Prévus	Réels	
1.														
2.														
3.														
4.														
5.														
6.														
7.														
8.														
9.														
10.														
11.														
12.														
13.														
14.														
			Total :											

OUTIL 5.2
MODÈLE B D'UN TABLEAU DE BORD POUR LE SUIVI DES ACTIVITÉS D'APPRENTISSAGE

Priorité	Unité	Titre du cours	N^{bre} Empl.	N^{bre} Groupes	Durée			Coût MO		Coût Formateur		Conception interne		Coût formateur externe	Dépenses						Total des dépenses	Coût total formation	Coût par participant	Mois
					Totale	Théorie	Pratique	Taux horaire moyen	Coût	Taux moyen + prime	Coût	Heures	Coût	Prévus	Repas	Déplacement	Hébergement	Location	Matériel	Autres				
Grand total :																								

OUTIL 5.3
GRILLE DE VÉRIFICATION DE L'ORGANISATION MATÉRIELLE ET PHYSIQUE D'UNE ACTIVITÉ D'APPRENTISSAGE

Activité d'apprentissage

Titre : _____

Code : _____ Unité/service : _____

Révision : _____ Date(s) de diffusion : _____

Vérifiée par: _____

Critères

Pour chacun des éléments suivants, inscrire la lettre correspondante :

O : Oui, **M/I** : Manquant/Insuffisant, **NA** : Non applicable

Note : Si certains éléments ci-dessous ont été identifiés comme manquants ou insuffisants (M/I), prendre les mesures correctives pour régler la situation le plus rapidement possible.

Organisation matérielle	
Manuel du formateur	
• Le manuel du formateur est complet;	
• Le cahier des diapositives et transparents est complet.	
Documents pour les participants	
• Le nombre de manuels du participant est suffisant.	
Formulaires	
• Le nombre de formulaires d'évaluation des réactions (questionnaires d'évaluation) des participants est suffisant;	
• Le nombre de formulaires de présence est suffisant.	
Autre matériel	
• Projecteur d'écran (canon);	
• Ordinateur contenant le logiciel PowerPoint;	
• Le CD-ROM de la présentation du cours;	
• Projecteur à transparents, lampes de rechange;	
• Téléviseur et magnétoscope;	
• Vidéocassette, si nécessaire;	
• Affiches murales, dessins, cartes, tableaux (mural, de notes, chevalet);	
• Stylos, feutres pour tableaux de notes, crayons de plomb, gommes à effacer.	
Organisation physique	
Réservation des lieux de formation	
• Partie théorique (salles de formation, locaux, etc. :	
o la réservation d'une salle de formation a été effectuée;	
o une confirmation de réservation d'une salle de formation a été reçue.	
• Partie pratique (plancher) :	
o l'accès aux aires de travail, départements, laboratoires a été obtenu.	
o un droit d'accès aux aires de travail, départements, laboratoires a été obtenu.	

Réservation des équipements (production, maintenance, etc.)	
• Les équipements nécessaires à la formation seront accessibles (disponibles et opérationnels) au moment de la diffusion de la formation;	
• Les matières premières, nécessaires au fonctionnement des équipements et servant à la diffusion de la formation, seront disponibles en quantité suffisante au moment de la diffusion de la formation;	
• L'accès aux équipements a été obtenu;	
• Un droit d'accès aux équipements a été reçu.	
Hébergement (si nécessaire)	
• La réservation des chambres d'hôtel/motel a été effectuée pour tous les participants et formateurs/coachs;	
• Une confirmation de réservation de chambres d'hôtel/motel a été reçue.	
Déplacement (si nécessaire)	
• Transport aérien :	
o la réservation des billets d'avion a été effectuée pour tous les participants et formateurs/coachs;	
o l'itinéraire de voyage a été reçu;	
o une confirmation de réservation de billets d'avion a été reçue.	
• Transport routier :	
o la réservation des billets de transport/correspondance a été effectuée pour tous les participants et formateurs/coachs;	
o l'itinéraire de voyage a été reçu;	
o une confirmation de réservation de billets de transport/correspondances a été reçue;	
o les voitures de location ont été louées/réservées;	
o une confirmation de réservation d'une voiture de location a été reçue.	
Repas, nourriture (si nécessaire)	
• La réservation de restaurants a été effectuée;	
• Une confirmation de réservation de restaurants a été reçue;	
• La réservation du service de restauration (lunchs) a été effectuée;	
• Une confirmation de réservation du service de restauration (lunchs) a été reçue.	
Convocation	
Participants et formateurs/coachs	
• Tous les formateurs/coachs et participants ont été convoqués (pour chacun : envoi du calendrier de formation, et si applicable : billet d'avion/de transport, itinéraire de voyage);	
• Une confirmation de présence des participants et des formateurs/coachs a été reçue.	

OUTIL 5.4
ORGANISATION DES RÉPERTOIRES, DES DOSSIERS ET DES DOCUMENTS DE FORMATION

Guide de gestion du développement des compétences pour le Responsable de la formation (RF)

- Politique de formation;
- Système de gestion du développement des compétences (rôles et responsabilités);
- Processus de gestion du développement des compétences;
- Organisation des répertoires, des dossiers et des documents de formation.

Plan de développement des compétences pour l'année : 20xx

- Tableau synthèse de l'analyse de la situation organisationnelle;
- Sommaire des coûts, par département, des activités de développement;
- Plan de formation consolidé;
- Calendrier de formation;
- Tableau de bord pour le suivi des activités de formation du plan 2005.

Plan de développement des compétences pour l'année : 20xx +1

- Etc.

Guide de gestion du développement des compétences pour le superviseur

Plan de développement des compétences pour l'année : 20xx (de son unité) :

- Tableau synthèse de l'analyse de la situation organisationnelle;
- Grilles d'identification des besoins individuels de développement de ses employés;
- Grilles d'évaluation des demandes de formation;
- Plans de développement personnel (PDP) de ses employés;
- Tableau de bord du suivi des activités de son unité;
- Fiches de compilation des résultats d'apprentissage des apprenants;
- Grilles d'évaluation des compétences et de la performance de ses employés.

Plan de développement des compétences pour l'année : 20xx +1

- Etc.

Répertoire de gestion des plans de développement des compétences

Plan de développement des compétences pour l'année : 20xx

- Tableau synthèse de l'analyse de la situation organisationnelle;
- Sommaire des coûts, par département, des activités de développement;
- Plan de formation consolidé;
- Calendrier de formation;
- Tableau de bord pour le suivi des activités d'apprentissage.

Activité 1 :

- Devis de formation;
- Document d'appel d'offres;
- Soumissions des fournisseurs (formateurs externes);
- Grille de sélection des formateurs/compagnons (internes);
- Grille de sélection des fournisseurs;
- Contrat de service des fournisseurs externes;
- Grille d'estimation des coûts d'une activité de formation;
- Liste des participants;
- Fiche de présence;
- Fiche de compilation des résultats du questionnaire d'évaluation de la satisfaction des participants;
- Fiches de compilation des résultats d'apprentissage des apprenants;
- Grilles d'évaluation des compétences et de la performance de ses employés;
- Fiche d'évaluation du formateur/compagnon.

Activité 2 :

- Etc.

Plan de développement des compétences pour l'année : 20xx +1

- Etc.

Activité 1 :

- Etc.

Activité 2 :

- Etc.

Les 6 phases d'intervention du système de gestion du développement des compétences et de la formation

Phase 1 : Identification des besoins organisationnels
Phase 2 : Identification des besoins individuels de développement
Phase 3 : Planification des activités d'apprentissage
Phase 4 : Sélection et développement des ressources pédagogiques
Phase 5 : Organisation et suivi des activités d'apprentissage
Phase 6 : Évaluation de la formation

Dossiers de qualification des employés :

- Descriptions de l'occupation;
- Profils de compétences de son occupation;
- Plans de développement personnel (PDP);
- Attestations d'étude;
- Certifications;
- Diplômes;
- Bulletins;
- Registre des activités de formation réalisées et à réaliser;
- Grilles d'évaluation des compétences et de la performance.

Dossiers du matériel pédagogique des activités d'apprentissage

Activité 1

- Devis de formation;
- Organisation pédagogique;
- Plan de conception d'une activité d'apprentissage en classe;
- Guide du formateur/guide de l'apprenant;
- Guide de compagnonnage/guide d'apprentissage;
- Fiche d'évaluation du matériel didactique;
- Fiche de vérification de l'organisation matérielle et physique pour une activité d'apprentissage.

Activité 2

- Etc.

Dossiers qualité (ISO, autres)

Selon les exigences des autorités réglementaires.

Dossiers des normes (Santé Canada, FDA, etc.)

Selon les exigences des autorités réglementaires.

Dossiers SOFÉDUC

Selon les exigences de la SOFEDUC.

Documents d'exploitation

- Manuels d'opération;
- Manuels de maintenance;
- Aides à la tâche opérationnelles;
- Aides à la tâche de maintenance;
- Guides de dépannage;
- Aide-mémoire;
- Procédures de travail.

Documents d'équipementiers en support à la formation
• Descriptifs fonctionnels; • Procédures d'ajustement; • Procédures de calibrage; • Procédures de sauvegarde et de réinitialisation; • Procédures de cadenassage; • Plan d'installation des équipements.
Documents d'ingénierie en support à la formation
• Plans; • Devis; • Schémas d'installation; • P&ID; • Programmation des DCS; • Dessin/configuration des panneaux et boîtes de contrôle.

OUTIL 5.5
MODÈLE D'UN DOSSIER DE QUALIFICATION

Un dossier de qualification doit permettre d'établir un dossier cumulatif de l'employé et doit inclure :

LA DESCRIPTION DE L'OCCUPATION

- Titre de l'occupation
- Unité/service
- Responsabilités principales
- Les savoir-faire (tâches principales)
- Exigences/connaissances préalables
- Aptitudes attendues
- Date d'émission
- Date de révision

UN PROFIL DE COMPÉTENCES DE L'OCCUPATION

(RÉF : GUIDE D'INTERVENTION N° 2 – GUIDE D'ANALYSE DES SAVOIR-FAIRE ET DE RÉDACTION D'UN PROFIL DE COMPÉTENCES)

- Titre du poste ou de l'occupation
- Unité
- Les savoir-faire (tâches principales)
- Conditions de réalisation
- Normes ou critères à respecter
- Activités (comment-faire)
- Critères de performance (quantité, qualité, temps)
- Outils, aides à la tâche et références disponibles
- Connaissances et habiletés préalables
- Compétences génériques et indicateurs comportementaux

LES GRILLES D'ÉVALUATION DES COMPÉTENCES

(RÉF : GUIDE D'INTERVENTION N° 6 – MODÈLE D'UNE GRILLE D'ÉVALUATION DES COMPÉTENCES)

- Titre de l'occupation
- Unité
- Les savoir-faire (tâches principales)
- Conditions de réalisation
- Normes ou critères à respecter
- Activités (comment-faire)
- Critères de performance (quantité, qualité, temps)
- Outils, aides à la tâche et références disponibles
- Connaissances et habiletés préalables
- Compétences génériques et indicateurs comportementaux

LES PLANS DE DÉVELOPPEMENT PERSONNEL (PDP)

(RÉF : GUIDE D'INTERVENTION N° 2 – MODÈLE D'UN PLAN DE DÉVELOPPEMENT PERSONNEL)

- Nom, occupation
- Unité
- Période
- Directives
- Questionnaire de justification et d'identification des activités de développement
- Tableau de planification du développement
- Les savoir-faire (tâches principales) et compétences génériques à développer
- Activités de développement
- Durée des activités (comment-faire)
- Identification des formateurs/compagnons
- Périodes (dates) de développement planifiées
- Dates de complétude des activités (comment-faire)
- Engagements

UN REGISTRE DES ACTIVITÉS D'APPRENTISSAGE COMPLÉTÉES

- Nom de l'employé
- Numéro du dossier de qualification
- Poste ou occupation de l'employé
- Unité/service
- Date d'embauche
- Formation à l'embauche/Formation continue/Activités de formation réalisées
- Dates d'obtention du diplôme/certificat/attestation/bulletin
- Spécialité dans laquelle on retrouve le diplôme/certificat/attestation/bulletin
- Brève description du diplôme/certificat/attestation/bulletin

CERTIFICATIONS

- Inclure, dans le dossier de qualification, tous les diplômes/certificats/attestations/bulletins que l'employé a cumulés avant et depuis son embauche.

OUTIL 6.1
QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION DE LA SATISFACTION DES APPRENANTS

Titre de l'activité: _____

Formateur : _____ Durée : _____

Lieu : _____ Date : _____

Consignes au participant :

Encercler un chiffre de 1 à 4 reflétant le mieux possible votre opinion à propos de chacune des phrases suivantes et inscrire une phrase décrivant votre appréciation générale de l'activité d'apprentissage.

Appréciation générale du cours : _____

	Très satisfait	Satisfait	Peu satisfait	Insatisfait
1.0 Évaluation globale de la formation				
1.1 Cette formation correspond à mes besoins.	4	3	2	1
1.2 Cette formation a répondu à mes attentes.	4	3	2	1
2.0 Activités de formation				
2.1 Le déroulement du cours et les objectifs de formation ont été clairement communiqués.	4	3	2	1
2.2 Les méthodes pédagogiques utilisées ont favorisé l'apprentissage.	4	3	2	1
2.3 Les contenus d'apprentissage sont pertinents à l'atteinte des objectifs poursuivis.	4	3	2	1
2.4 La qualité du matériel de formation écrit, audiovisuel ou l'équipement.	4	3	2	1
2.5 Les exercices théoriques et pratiques furent suffisants pour atteindre les objectifs du cours.	4	3	2	1
3.0 Environnement				
3.1 La durée de la formation.	4	3	2	1
3.2 Le nombre de participants.	4	3	2	1
3.3 Les locaux et les lieux.	4	3	2	1
4.0 Animation				
4.1 L'attitude et le comportement du formateur.	4	3	2	1
4.2 La préparation du formateur.	4	3	2	1
4.3 La qualification du formateur.	4	3	2	1

Commentaires : **Inscrivez, ici, les points les plus appréciés ainsi que les suggestions pour améliorer l'activité d'apprentissage.**

OUTIL 5.2
MODÈLE A D'UN TABLEAU DE BORD POUR LE SUIVI DES ACTIVITÉS D'APPRENTISSAGE

Période de _____ à _____

Organisation/unité : _____

Préparé par : _____ Date de mise à jour : _____

#	Titre de l'activité	Activité non planifiée? (√)	Occupations visées	Durée de l'activité		N^bre de participants		N^bre de jours de formation		N^bre de session de formation		Coûts		Échéance
				Prévue	Réelle	Prévu	Réel	Prévu	Réel	Prévu	Réel	Prévus	Réels	
1.														
2.														
3.														
4.														
5.														
6.														
7.														
8.														
9.														
10.														
11.														
12.														
13.														
14.														
			Total :											

OUTIL 5.2
MODÈLE B D'UN TABLEAU DE BORD POUR LE SUIVI DES ACTIVITÉS D'APPRENTISSAGE

Priorité	Unité	Titre du cours	N^{bre} Empl.	N^{bre} Groupes	Durée			Coût MO		Coût Formateur		Conception interne		Coût formateur externe	Dépenses						Total des dépenses	Coût total formation	Coût par participant	Mois
					Totale	Théorie	Pratique	Taux horaire moyen	Coût	Taux moyen + prime	Coût	Heures	Coût	Prévus	Repas	Déplacement	Hébergement	Location	Matériel	Autres				
Grand total :																								

OUTIL 5.3
GRILLE DE VÉRIFICATION DE L'ORGANISATION MATÉRIELLE ET PHYSIQUE D'UNE ACTIVITÉ D'APPRENTISSAGE

Activité d'apprentissage

Titre : _____

Code : _____ Unité/service : _____

Révision : _____ Date(s) de diffusion : _____

Vérifiée par: _____

Critères

Pour chacun des éléments suivants, inscrire la lettre correspondante :

O : Oui, **M/I** : Manquant/Insuffisant, **NA** : Non applicable

Note : Si certains éléments ci-dessous ont été identifiés comme manquants ou insuffisants (M/I), prendre les mesures correctives pour régler la situation le plus rapidement possible.

Organisation matérielle	
Manuel du formateur	
• Le manuel du formateur est complet;	
• Le cahier des diapositives et transparents est complet.	
Documents pour les participants	
• Le nombre de manuels du participant est suffisant.	
Formulaires	
• Le nombre de formulaires d'évaluation des réactions (questionnaires d'évaluation) des participants est suffisant;	
• Le nombre de formulaires de présence est suffisant.	
Autre matériel	
• Projecteur d'écran (canon);	
• Ordinateur contenant le logiciel PowerPoint;	
• Le CD-ROM de la présentation du cours;	
• Projecteur à transparents, lampes de rechange;	
• Téléviseur et magnétoscope;	
• Vidéocassette, si nécessaire;	
• Affiches murales, dessins, cartes, tableaux (mural, de notes, chevalet);	
• Stylos, feutres pour tableaux de notes, crayons de plomb, gommes à effacer.	
Organisation physique	
Réservation des lieux de formation	
• Partie théorique (salles de formation, locaux, etc. :	
o la réservation d'une salle de formation a été effectuée;	
o une confirmation de réservation d'une salle de formation a été reçue.	
• Partie pratique (plancher) :	
o l'accès aux aires de travail, départements, laboratoires a été obtenu.	
o un droit d'accès aux aires de travail, départements, laboratoires a été obtenu.	

Réservation des équipements (production, maintenance, etc.)	
• Les équipements nécessaires à la formation seront accessibles (disponibles et opérationnels) au moment de la diffusion de la formation;	
• Les matières premières, nécessaires au fonctionnement des équipements et servant à la diffusion de la formation, seront disponibles en quantité suffisante au moment de la diffusion de la formation;	
• L'accès aux équipements a été obtenu;	
• Un droit d'accès aux équipements a été reçu.	
Hébergement (si nécessaire)	
• La réservation des chambres d'hôtel/motel a été effectuée pour tous les participants et formateurs/coachs;	
• Une confirmation de réservation de chambres d'hôtel/motel a été reçue.	
Déplacement (si nécessaire)	
• Transport aérien :	
o la réservation des billets d'avion a été effectuée pour tous les participants et formateurs/coachs;	
o l'itinéraire de voyage a été reçu;	
o une confirmation de réservation de billets d'avion a été reçue.	
• Transport routier :	
o la réservation des billets de transport/correspondance a été effectuée pour tous les participants et formateurs/coachs;	
o l'itinéraire de voyage a été reçu;	
o une confirmation de réservation de billets de transport/correspondances a été reçue;	
o les voitures de location ont été louées/réservées;	
o une confirmation de réservation d'une voiture de location a été reçue.	
Repas, nourriture (si nécessaire)	
• La réservation de restaurants a été effectuée;	
• Une confirmation de réservation de restaurants a été reçue;	
• La réservation du service de restauration (lunchs) a été effectuée;	
• Une confirmation de réservation du service de restauration (lunchs) a été reçue.	
Convocation	
Participants et formateurs/coachs	
• Tous les formateurs/coachs et participants ont été convoqués (pour chacun : envoi du calendrier de formation, et si applicable : billet d'avion/de transport, itinéraire de voyage);	
• Une confirmation de présence des participants et des formateurs/coachs a été reçue.	

OUTIL 5.4
ORGANISATION DES RÉPERTOIRES, DES DOSSIERS ET DES DOCUMENTS DE FORMATION

Guide de gestion du développement des compétences pour le Responsable de la formation (RF)

- Politique de formation;
- Système de gestion du développement des compétences (rôles et responsabilités);
- Processus de gestion du développement des compétences;
- Organisation des répertoires, des dossiers et des documents de formation.

Plan de développement des compétences pour l'année : 20xx

- Tableau synthèse de l'analyse de la situation organisationnelle;
- Sommaire des coûts, par département, des activités de développement;
- Plan de formation consolidé;
- Calendrier de formation;
- Tableau de bord pour le suivi des activités de formation du plan 2005.

Plan de développement des compétences pour l'année : 20xx +1

- Etc.

Guide de gestion du développement des compétences pour le superviseur

Plan de développement des compétences pour l'année : 20xx (de son unité) :

- Tableau synthèse de l'analyse de la situation organisationnelle;
- Grilles d'identification des besoins individuels de développement de ses employés;
- Grilles d'évaluation des demandes de formation;
- Plans de développement personnel (PDP) de ses employés;
- Tableau de bord du suivi des activités de son unité;
- Fiches de compilation des résultats d'apprentissage des apprenants;
- Grilles d'évaluation des compétences et de la performance de ses employés.

Plan de développement des compétences pour l'année : 20xx +1

- Etc.

Répertoire de gestion des plans de développement des compétences

Plan de développement des compétences pour l'année : 20xx

- Tableau synthèse de l'analyse de la situation organisationnelle;
- Sommaire des coûts, par département, des activités de développement;
- Plan de formation consolidé;
- Calendrier de formation;
- Tableau de bord pour le suivi des activités d'apprentissage.

Activité 1 :

- Devis de formation;
- Document d'appel d'offres;
- Soumissions des fournisseurs (formateurs externes);
- Grille de sélection des formateurs/compagnons (internes);
- Grille de sélection des fournisseurs;
- Contrat de service des fournisseurs externes;
- Grille d'estimation des coûts d'une activité de formation;
- Liste des participants;
- Fiche de présence;
- Fiche de compilation des résultats du questionnaire d'évaluation de la satisfaction des participants;
- Fiches de compilation des résultats d'apprentissage des apprenants;
- Grilles d'évaluation des compétences et de la performance de ses employés;
- Fiche d'évaluation du formateur/compagnon.

Activité 2 :

- Etc.

Plan de développement des compétences pour l'année : 20xx +1

- Etc.

Activité 1 :

- Etc.

Activité 2 :

- Etc.

Les 6 phases d'intervention du système de gestion du développement des compétences et de la formation

Phase 1 : Identification des besoins organisationnels
Phase 2 : Identification des besoins individuels de développement
Phase 3 : Planification des activités d'apprentissage
Phase 4 : Sélection et développement des ressources pédagogiques
Phase 5 : Organisation et suivi des activités d'apprentissage
Phase 6 : Évaluation de la formation

Dossiers de qualification des employés :

- Descriptions de l'occupation;
- Profils de compétences de son occupation;
- Plans de développement personnel (PDP);
- Attestations d'étude;
- Certifications;
- Diplômes;
- Bulletins;
- Registre des activités de formation réalisées et à réaliser;
- Grilles d'évaluation des compétences et de la performance.

Dossiers du matériel pédagogique des activités d'apprentissage

Activité 1

- Devis de formation;
- Organisation pédagogique;
- Plan de conception d'une activité d'apprentissage en classe;
- Guide du formateur/guide de l'apprenant;
- Guide de compagnonnage/guide d'apprentissage;
- Fiche d'évaluation du matériel didactique;
- Fiche de vérification de l'organisation matérielle et physique pour une activité d'apprentissage.

Activité 2

- Etc.

Dossiers qualité (ISO, autres)

Selon les exigences des autorités réglementaires.

Dossiers des normes (Santé Canada, FDA, etc.)

Selon les exigences des autorités réglementaires.

Dossiers SOFÉDUC

Selon les exigences de la SOFEDUC.

Documents d'exploitation

- Manuels d'opération;
- Manuels de maintenance;
- Aides à la tâche opérationnelles;
- Aides à la tâche de maintenance;
- Guides de dépannage;
- Aide-mémoire;
- Procédures de travail.

Documents d'équipementiers en support à la formation
• Descriptifs fonctionnels; • Procédures d'ajustement; • Procédures de calibrage; • Procédures de sauvegarde et de réinitialisation; • Procédures de cadenassage; • Plan d'installation des équipements.
Documents d'ingénierie en support à la formation
• Plans; • Devis; • Schémas d'installation; • P&ID; • Programmation des DCS; • Dessin/configuration des panneaux et boîtes de contrôle.

OUTIL 5.5
MODÈLE D'UN DOSSIER DE QUALIFICATION

Un dossier de qualification doit permettre d'établir un dossier cumulatif de l'employé et doit inclure :

LA DESCRIPTION DE L'OCCUPATION

- Titre de l'occupation
- Unité/service
- Responsabilités principales
- Les savoir-faire (tâches principales)
- Exigences/connaissances préalables
- Aptitudes attendues
- Date d'émission
- Date de révision

UN PROFIL DE COMPÉTENCES DE L'OCCUPATION

(RÉF : GUIDE D'INTERVENTION N° 2 – GUIDE D'ANALYSE DES SAVOIR-FAIRE ET DE RÉDACTION D'UN PROFIL DE COMPÉTENCES)

- Titre du poste ou de l'occupation
- Unité
- Les savoir-faire (tâches principales)
- Conditions de réalisation
- Normes ou critères à respecter
- Activités (comment-faire)
- Critères de performance (quantité, qualité, temps)
- Outils, aides à la tâche et références disponibles
- Connaissances et habiletés préalables
- Compétences génériques et indicateurs comportementaux

LES GRILLES D'ÉVALUATION DES COMPÉTENCES

(RÉF : GUIDE D'INTERVENTION N° 6 – MODÈLE D'UNE GRILLE D'ÉVALUATION DES COMPÉTENCES)

- Titre de l'occupation
- Unité
- Les savoir-faire (tâches principales)
- Conditions de réalisation
- Normes ou critères à respecter
- Activités (comment-faire)
- Critères de performance (quantité, qualité, temps)
- Outils, aides à la tâche et références disponibles
- Connaissances et habiletés préalables
- Compétences génériques et indicateurs comportementaux

LES PLANS DE DÉVELOPPEMENT PERSONNEL (PDP)

(RÉF : GUIDE D'INTERVENTION N° 2 – MODÈLE D'UN PLAN DE DÉVELOPPEMENT PERSONNEL)

- Nom, occupation
- Unité
- Période
- Directives
- Questionnaire de justification et d'identification des activités de développement
- Tableau de planification du développement
- Les savoir-faire (tâches principales) et compétences génériques à développer
- Activités de développement
- Durée des activités (comment-faire)
- Identification des formateurs/compagnons
- Périodes (dates) de développement planifiées
- Dates de complétude des activités (comment-faire)
- Engagements

UN REGISTRE DES ACTIVITÉS D'APPRENTISSAGE COMPLÉTÉES

- Nom de l'employé
- Numéro du dossier de qualification
- Poste ou occupation de l'employé
- Unité/service
- Date d'embauche
- Formation à l'embauche/Formation continue/Activités de formation réalisées
- Dates d'obtention du diplôme/certificat/attestation/bulletin
- Spécialité dans laquelle on retrouve le diplôme/certificat/attestation/bulletin
- Brève description du diplôme/certificat/attestation/bulletin

CERTIFICATIONS

- Inclure, dans le dossier de qualification, tous les diplômes/certificats/attestations/bulletins que l'employé a cumulés avant et depuis son embauche.

(Back Cover)

Guide de gestion

du développement des compétences
et de la formation

Destiné aux entreprises du secteur pharmaceutique

Comment gérer le développement des compétences des employés, comme s'assurer que les activités d'apprentissage permettront d'améliorer la performance organisationnelle, comment planifier, organiser et évaluer la formation offerte aux employés?

C'est à ces questions que ce « Guide de gestion du développement des compétences et de la formation destiné aux entreprises du secteur pharmaceutique » propose des réponses sous la forme de processus et d'oublis pratiques permettant ainsi aux gestionnaires d'être plus stratégiques et efficaces dans leurs interventions. Ces processus et outils sont utilisables immédiatement et pourront être facilement adaptés par les entreprises à leur réalité.

Regroupé en six (6) grandes phases de gestion, ce guide contient une foule de renseignements et outils permettant aux gestionnaires de la formation d'identifier les besoins de son organisation, d'identifier les besoins individuels de développement, de planifier les activités d'apprentissage, de sélectionner et de développer les ressources pédagogiques, d'organiser et de suivre les activités d'apprentissage et d'évaluer la formation.

Ce guide est le fruit de la collaboration de Pharmabio Développement, de la Commission des partenaires du marché du travail et de la participation active d'entreprises du secteur pharmaceutique.