



Maintenant et demain

L'excellence dans tout ce que nous entreprenons

Compétences et emploi

Bureau de l'alphabétisation et des compétences essentielles

PLAN D'ACTION

Guide

Intégration de la formation en compétences essentielles dans le milieu de travail

Le présent guide a pour but d'aider les employeurs et les intervenants à concevoir une stratégie de formation en compétences essentielles pour le milieu de travail. Le guide comprend un processus en sept étapes pour concevoir une stratégie de formation en compétences essentielles et l'intégrer dans le milieu de travail, ainsi qu'un ensemble d'outils et de conseils pratiques qui vous aideront tout au long du processus.

ÉTAPE 1 : Procéder à une évaluation des besoins

L'évaluation des besoins en matière de compétences essentielles constitue la première étape pour concevoir une stratégie de formation efficace. La présente section vous aidera à évaluer les besoins dans votre milieu de travail.

A) Relever les problèmes de rendement dans le milieu de travail

- Observez les employés et examinez leur rendement au travail afin de relever les problèmes qui pourraient être liés aux compétences essentielles (p. ex. les erreurs fréquentes, les tâches non achevées, les incidents de sécurité et les lacunes dans le service à la clientèle).
- Demandez aux employés, aux superviseurs, aux gestionnaires et aux autres intervenants touchés de faire part de tout problème de rendement susceptible d'être lié aux compétences essentielles.
- Si une formation est déjà offerte dans votre milieu de travail, demandez aux formateurs s'ils ont relevé des problèmes pouvant être liés aux compétences essentielles (p. ex. les employés semblent avoir du mal à lire et à comprendre le matériel didactique).

B) Cerner les compétences requises dans le milieu de travail

- Passez en revue les descriptions de travail internes pour prendre connaissance des compétences requises pour différents postes.
- Examinez les profils des compétences essentielles (rhdcc.gc.ca/competencesessentielles) afin de cerner les compétences qui sont nécessaires pour différents postes ainsi que les niveaux de complexité qui y sont rattachés.
- Effectuez des sondages (officiels ou non) auprès d'employés, de superviseurs, de gestionnaires et d'autres intervenants touchés afin d'obtenir leur opinion sur les compétences requises en milieu de travail ainsi que sur les niveaux de complexité qui y sont rattachées.

C) Évaluer les compétences des employés

- Une évaluation peut se révéler très utile pour déterminer les compétences que, dans l'ensemble, maîtrisent les employés, et celles pour lesquelles un perfectionnement est nécessaire. Visitez le site Web des compétences essentielles (rhdcc.gc.ca/competencesessentielles) pour avoir accès à différents outils d'évaluation, qui vous permettront de mieux comprendre les compétences de vos employés.

D) Cerner les besoins en matière de formation

- Déterminez les problèmes liés aux compétences essentielles qui se posent dans votre organisation, et ce, en vous appuyant sur les observations et les évaluations réalisées sur les lieux de travail. Consignez l'information dans le tableau ci-après.
- Déterminez s'il est nécessaire d'offrir une formation pour les compétences inscrites dans le tableau. Vous pouvez demander l'avis d'employés, de superviseurs, de gestionnaires et d'autres intervenants touchés avant de prendre votre décision.

• capacité de raisonnement • formation continue • lecture • utilisation de documents • calcul • rédaction • communication orale • travail d'équipe • capacité de raisonnement • informatique • formation continue • lecture • utilisation de documents • capacité de raisonnement • informatique • formation continue • lecture • utilisation de documents • calcul • rédaction • communication

Exemple

PROBLÈME RELEVÉ (p. ex. problème de rendement fréquent, écart de compétences)	COMPÉTENCES VISÉES (p. ex. quelles sont les compétences liées au problème?)	PERSONNE OU GROUPE CONCERNÉ	FORMATION REQUISE? OUI OU NON	DATE
Joe a souvent du mal à suivre les directives et les procédures écrites.	Lecture	Joe Brown du service à la clientèle	Oui	Le 5 avril

PROBLÈME RELEVÉ	COMPÉTENCES VISÉES	PERSONNE OU GROUPE CONCERNÉ	FORMATION REQUISE? OUI OU NON	DATE

lecteurs • utilisation de documents • capacité de raisonnement • communication orale • travail d'équipe • capacité de raisonnement • informatique • formation continue • lecture • utilisation de documents • calcul • rédaction • communication orale • travail d'équipe • capacité de raisonnement • informatique • formation continue • lecture • utilisation de documents • calcul • rédaction • communication orale • travail d'équipe • capacité de raisonnement • informatique • formation continue • lecture • utilisation de documents • calcul • rédaction • communication

ÉTAPE 2 : Déterminer les objectifs de formation

La présente section vous aidera à déterminer et à établir vos objectifs de formation.

Qu'est-ce que vous aimeriez accomplir grâce à la formation en compétences essentielles?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Améliorer la productivité | <input type="checkbox"/> Réduire le taux d'absentéisme et de roulement du personnel |
| <input type="checkbox"/> Réduire le taux d'erreur | <input type="checkbox"/> Améliorer la planification de la relève |
| <input type="checkbox"/> Améliorer le service à la clientèle | <input type="checkbox"/> Améliorer la capacité de mettre en oeuvre des changements dans le milieu de travail |
| <input type="checkbox"/> Renforcer l'autonomie des employés | <input type="checkbox"/> Autre : _____ |
| <input type="checkbox"/> Améliorer la communication ou le travail d'équipe | |
| <input type="checkbox"/> Améliorer la sécurité | |

Quels sont vos besoins en matière de formation? (p. ex. les employés doivent améliorer leurs habiletés de lecture)

1. _____
2. _____
3. _____

Quelles sont vos priorités en matière de formation? Classez ces priorités par ordre d'importance en tenant compte de différents facteurs, comme le budget, les objectifs organisationnels établis, de même que les conséquences qu'entraînerait la décision de faire abstraction du problème par rapport aux conséquences de la mise en oeuvre de solutions.

1. _____
2. _____
3. _____

Conseil pratique!

Gardez à l'esprit que la formation n'est pas la seule façon de régler les problèmes liés aux compétences essentielles. Parmi les autres approches possibles, on retrouve notamment les suivantes :

- ✓ la restructuration des emplois (p. ex. modifier la façon d'exécuter une tâche afin de la simplifier);
- ✓ l'examen des documents employés en milieu de travail (p. ex. les manuels, les procédures) afin de s'assurer qu'ils sont clairs et faciles à utiliser;
- ✓ le soutien pour aider les employés à s'adapter aux derniers changements touchant la technologie, les politiques ou les procédures.

ÉTAPE 3 : Choisir une technique de formation

La présente section vous aidera à choisir une ou plusieurs techniques de formation pour améliorer les compétences essentielles dans votre milieu de travail.

Techniques de formation

On peut recourir à deux types de formation pour améliorer les compétences essentielles dans le milieu de travail, soit la formation structurée et la formation non structurée. La formation structurée comprend souvent des activités bien définies assorties d'objectifs d'apprentissage précis (p. ex. la formation en classe). La formation non structurée est moins bien définie et correspond souvent à l'expérience ou à la formation acquise en cours d'emploi (p. ex. en travaillant avec des collègues). Le tableau suivant présente certaines techniques de formation utilisées régulièrement.

Technique de formation	Description
Formation en classe Formation offerte dans une salle de classe par un formateur ou un spécialiste.	<ul style="list-style-type: none">• Structurée.• Peut être offerte sur le lieu de travail ou en dehors de celui-ci.• Peut être financée intégralement ou en partie par l'employeur.• Peut être offerte gratuitement aux employés pendant les heures de travail.
Apprentissage en ligne Formation offerte sous forme de cours en ligne ou suivie au moyen de CD-ROM.	<ul style="list-style-type: none">• Structuré.• Apprentissage selon un rythme personnel (l'employé apprend par lui-même) ou sous la supervision d'un tuteur.
Formation en cours d'emploi Formation offerte sur les lieux de travail.	<ul style="list-style-type: none">• Structurée : Les tâches qui doivent être apprises et les compétences qui doivent être acquises sont définies clairement. L'apprentissage se déroule selon des étapes établies.• Non structurée : L'employé demande à l'un de ses collègues de lui montrer comment réaliser une tâche.• Suppose un apprentissage pratique des tâches, des compétences ou des procédures.
Mentorat Formation dans le cadre de laquelle une personne enseigne à une autre personne comment réaliser certaines tâches.	<ul style="list-style-type: none">• Structuré : Coordiné par l'organisation. Jumelage d'un employé plus qualifié ou plus expérimenté avec un autre employé moins qualifié ou moins expérimenté.• Non structuré : Deux personnes établissent par elles-mêmes une relation de mentorat.

• communication orale • travail d'équipe • capacité de raisonnement • informatique • formation continue • lecture • utilisation de documents • calcul • rédaction • communication orale • lecture • utilisation de documents • calcul • rédaction • communication orale • travail d'équipe • capacité de raisonnement • informatique • formation continue • lecture • utilisation de documents • calcul • rédaction • communication orale • travail d'équipe • capacité de raisonnement • informatique • formation continue • lecture • utilisation de documents • calcul • rédaction • communication

Formation en cours d'emploi

Situations en milieu de travail	Points à prendre en considération
<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Seulement quelques employés ont besoin d'une formation.<input type="checkbox"/> Les employés doivent utiliser de l'équipement et des documents qui sont uniquement disponibles sur les lieux de travail.<input type="checkbox"/> Vous désirez soutenir et renforcer d'autres types de formation (p. ex. la formation sur la sécurité).	<ul style="list-style-type: none">• Pour offrir une formation en cours d'emploi structurée, il importe de définir les procédures d'apprentissage requises.• Dans le cadre d'une formation en cours d'emploi non structurée, vous pourriez donner aux employés l'occasion de réaliser des tâches plus difficiles afin de leur permettre de perfectionner leurs compétences (tout en leur fournissant le soutien approprié).

Mentorat

Situations en milieu de travail	Points à prendre en considération
<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Il est nécessaire d'améliorer la communication orale, la résolution de problèmes, la prise de décisions, la planification des tâches, l'organisation du travail ou le travail d'équipe.<input type="checkbox"/> Vous souhaitez que les employés perfectionnent leurs compétences en supervision et en leadership, ou voir à ce qu'ils soient plus sûrs d'eux-mêmes.<input type="checkbox"/> Vous désirez créer des occasions de réseautage et d'avancement professionnel pour les employés.	<ul style="list-style-type: none">• Pour un mentorat structuré, il est nécessaire d'établir un processus de sélection et de jumelage, en plus d'offrir un soutien continu aux mentors et à leurs protégés.• Vous devriez au départ ne faire appel qu'à un ou deux mentors afin de renforcer la capacité et d'améliorer le programme.• Il est recommandé d'encourager les employés à établir eux-mêmes des relations de mentorat.

Autoformation

Situations en milieu de travail	Points à prendre en considération
<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Il est difficile d'établir un horaire pour la formation en groupe.<input type="checkbox"/> Vous désirez vous pencher sur des questions particulières (p. ex. les besoins particuliers des employés sur le plan des compétences).<input type="checkbox"/> Les employés démontrent une grande motivation.	<ul style="list-style-type: none">• L'autoformation peut être la seule technique utilisée, ou constituer un complément aux autres types de formation.• Le niveau de motivation des employés ainsi que leur style d'apprentissage peuvent différer. Il est recommandé de recourir à des incitatifs et à des stratégies à l'appui de l'autoformation.• Vous devriez voir à ce qu'il soit facile pour les employés d'avoir accès à du matériel didactique.

capacité de raisonnement • informatique • formation continue • lecture • utilisation de documents • calcul • rédaction • communication

ÉTAPE 4 : Intégrer la formation dans le milieu de travail

La présente section vous aidera à décider de la méthode à employer pour intégrer la formation dans le milieu de travail.

Formation donnée par des ressources internes ou externes

Il est possible d'intégrer la formation en compétences essentielles dans le milieu de travail en ayant recours à des ressources internes ou à des spécialistes externes. Si votre organisation ne dispose pas d'une capacité interne suffisante pour offrir la formation ou si vos besoins en formation sont complexes, vous devrez peut-être faire appel à des formateurs externes. Si vos capacités internes sont suffisantes, ou si vos besoins en formation ne sont pas particulièrement complexes, vous pouvez concevoir un programme de formation en compétences essentielles et l'offrir au moyen de vos propres ressources. Le tableau suivant décrit les points à prendre en considération au moment de choisir entre ces deux options.

Lisez chacune des situations énoncées dans la colonne de gauche, puis cochez ✓ celles qui s'appliquent le mieux à votre milieu de travail. Comptez ensuite le nombre total de crochets pour chaque option. L'option pour laquelle vous aurez fait le plus de crochets représentera probablement la plus appropriée pour répondre aux besoins de votre organisation.

Formation donnée par des ressources internes

Situations en milieu de travail	Points à prendre en considération
<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Seulement quelques employés ont besoin d'une formation.<input type="checkbox"/> Vous n'avez pas de questions complexes à aborder.<input type="checkbox"/> Vous avez un formateur sur place qui connaît votre milieu de travail et les documents qui y sont utilisés.	<ul style="list-style-type: none">• Il serait facile d'intégrer la formation en compétences essentielles dans la formation déjà offerte en milieu de travail (p. ex. la formation technique, la formation sur la sécurité ou la formation sur le service à la clientèle).• Vous pouvez puiser dans les documents de formation existants pour les utiliser à l'interne.• Il se peut que le formateur sur place ne possède pas l'expertise requise en compétences essentielles. Si tel est le cas, vous pourriez devoir lui accorder du temps pour lui permettre de parfaire ses connaissances en la matière.• Si vous n'avez pas de formateur sur place, vous pourriez profiter de cette occasion pour voir à ce que les gestionnaires, les superviseurs et les autres intervenants concernés acquièrent des compétences en matière de formation. Au besoin, vous pouvez recourir aux services d'un intervenant provenant d'un collège de la région ou d'une association de l'industrie pour renforcer les capacités internes en matière de formation.

capacité de raisonnement • informatique • formation continue • lecture • utilisation de documents • calcul • rédaction • communication

Formation donnée par des ressources externes

Situations en milieu de travail	Points à prendre en considération
<ul style="list-style-type: none">❑ Un grand nombre d'employés ont besoin d'une formation.❑ Vous devez aborder des questions complexes.❑ Vous n'avez pas de formateur sur place, ou le formateur interne n'a pas les compétences requises pour aborder des questions complexes.	<ul style="list-style-type: none">• Habituellement, des coûts se rattachent à la formation donnée par des ressources externes.• Il est fort probable que les formateurs externes aient conçu des programmes de formation en compétences essentielles qui peuvent être adaptés à votre milieu de travail.• Il est plus difficile d'offrir deux types de formation (p. ex. une formation en milieu de travail à l'appui d'une formation traditionnelle en classe).• Le formateur devra être bien renseigné sur votre milieu de travail et les documents qui y sont utilisés.• Les formateurs externes peuvent renforcer vos capacités internes en matière de formation.

Si vous décidez de recourir aux services d'un formateur externe, les conseils suivants vous aideront à gérer le processus :

- Commencez par rédiger un contrat qui énonce clairement les rôles et les responsabilités du formateur et de votre organisation.
- Créez un plan de projet qui décrit la façon dont le travail devra être effectué et qui établit clairement les résultats attendus (p. ex. sur une période de six semaines, le formateur donnera six cours pour améliorer les habiletés de lecture de 25 employés).
- Assurez-vous que le formateur externe connaît bien votre organisation (p. ex. la culture, les forces, les défis et les activités de l'organisation). Ces connaissances sont essentielles à la conception d'un programme efficace en matière de compétences essentielles.
- Mettez à la disposition du formateur des documents et du matériel véritables utilisés en milieu de travail.
- Communiquez régulièrement avec le formateur.
- Surveillez activement le déroulement de la formation afin de voir à l'atteinte des objectifs établis et des résultats attendus.

lecture • utilisation de documents • calcul • rédaction • communication orale • travail d'équipe • capacité de raisonnement • informatique • formation continue • lecture • utilisation de documents • calcul • rédaction • communication orale • lecture • utilisation de documents • calcul • rédaction • communication orale • travail d'équipe • capacité de raisonnement • inform • communication orale • travail d'équipe • capacité de raisonnement • informatique • formation continue • lecture • utilisation de documents • capacité de raisonnement • informatique • formation continue • lecture • utilisation de documents • calcul • rédaction • communica

Si vous décidez d'offrir un programme de formation au moyen de vos propres ressources, nous vous recommandons de suivre les étapes suivantes pour développer une activité personnalisée touchant les compétences essentielles..

Étapes pour le développement d'une activité personnalisée touchant les compétences essentielles	✓
1. Dressez une liste des professions au sein de votre organisation.	
2. Déterminez quels sont les groupes professionnels qui ont besoin d'une formation en compétences essentielles.	
3. Trouvez les profils des compétences essentielles (rhdcc.gc.ca/competencesessentielles) pour les professions visées. (Remarque : Si vous ne parvenez pas à trouver le profil d'une profession donnée, utilisez le profil d'une profession semblable ou consultez une description de travail qui s'y rattache.)	
4. Examinez les profils pour prendre connaissance des tâches que doivent exécuter les employés concernés et des niveaux de complexité qui y sont associés.	
5. Préparez des activités de formation qui permettent aux employés de s'exercer à exécuter ces tâches. (Remarque : Préparez des activités permettant aux employés de débiter par des tâches moins complexes pour passer à des tâches plus complexes. Veillez à ce que les activités soient étroitement liées aux tâches que les employés ont à exécuter.)	
6. Choisissez des documents pertinents sur le milieu de travail (des guides, des documents de politiques, des diagrammes, etc.) à l'appui du programme de formation.	

Consultez rhdcc.gc.ca/competencesessentielles pour prendre connaissance d'outils qui peuvent aider à améliorer les compétences essentielles dans votre milieu de travail.

Les clés du succès

Le tableau suivant contient des conseils pratiques pour intégrer la formation en compétences essentielles dans le milieu de travail.

- Intégrez des activités de formation en compétences essentielles dans la formation déjà offerte (p. ex. formation obligatoire, formation technique, formation sur la sécurité). Par exemple, vous pouvez préparer des activités de formation personnalisées qui sont liées à diverses séances de formation.

communication orale • travail d'équipe • capacité de raisonnement • informatique • formation continue • lecture • utilisation de documents • calcul • rédaction • communication orale • lecture • utilisation de documents • calcul • rédaction • communication orale • travail d'équipe • capacité de raisonnement • informatique • formation continue • lecture • utilisation de documents • calcul • rédaction • communication orale • travail d'équipe • capacité de raisonnement • informatique • formation continue • lecture • utilisation de documents • calcul • rédaction • communication

- Dans la mesure du possible, adaptez la formation en compétences essentielles aux besoins de votre organisation. Par exemple, utilisez des documents véritables utilisés en milieu de travail (p. ex. des guides, des graphiques et des feuilles de temps) de manière à ce que les activités de formation correspondent aux tâches à exécuter.
- Prévoyez des activités de formation en compétences essentielles dans le cadre d'autres événements en milieu de travail, tels que des réunions ou des séances de renforcement de l'esprit d'équipe.
- Encouragez les employés à collaborer avec leurs collègues dans le cadre des activités de formation. Les employés ont tous leurs propres forces et peuvent apprendre les uns des autres.
- Prévoyez du temps dans les horaires de travail pour la formation en compétences essentielles.
- Favorisez l'élaboration de plans d'apprentissage ou de développement personnel. Un plan peut comprendre divers objectifs, notamment prendre en charge une réunion d'employés ou entreprendre un programme d'autoformation.
- Offrez du soutien et faites la promotion d'une culture d'apprentissage (p. ex. encouragez les employés à demander de la formation).
- Organisez les tâches de façon à utiliser au maximum les occasions d'apprentissage des employés.
- Envisagez la possibilité de mettre en place des incitatifs appropriés pour l'acquisition de compétences.
- Vérifiez s'il serait pertinent de revoir les documents se rattachant au milieu de travail pour voir à ce qu'ils soient clairs et faciles à utiliser. L'amélioration de ces documents peut faciliter la tâche des employés.
- Assurez-vous qu'il est facile pour les employés d'acquérir des connaissances utiles pour leur travail. Élaborez un système structuré de documentation et de distribution des connaissances pratiques en milieu de travail.
- Offrez suffisamment d'occasions aux employés de faire part de leurs expériences d'apprentissage et de faire le point sur celles-ci.



Conseil pratique

Pour intégrer des activités de formation en compétences essentielles dans la formation déjà offerte, vous pouvez :

- ✓ *demander aux employés de dresser une liste de termes et d'acronymes communément employés en milieu de travail assortie de définitions;*
- ✓ *intégrer la communication orale et la résolution de problèmes dans la formation sur le service à la clientèle;*
- ✓ *encourager les employés à rédiger un court résumé de leurs attentes à l'égard d'une séance de formation donnée.*

ÉTAPE 5 : Mettre au point les plans de formation

La présente section vous aidera à mettre au point vos plans de formation.

Participation

La participation à la formation sera :

- facultative pour tous les employés;
- obligatoire pour tous les employés;
- obligatoire pour certains employés (p. ex. tous les employés qui occupent un type de poste donné);
- recommandée pour certains employés, mais tout de même facultative;
- facultative – la réussite du programme donnera des possibilités d'avancement.

Temps

Vous accorderez la période suivante aux employés qui suivent la formation :

- plusieurs semaines de formation à temps plein durant un maximum de ____ semaines;
- ____ jour(s) par semaine durant un maximum de ____ semaines;
- ____ demi-journée(s) par semaine durant un maximum de ____ semaines;
- ____ heure(s) par semaine durant un maximum de ____ semaines;
- les heures de dîner durant un maximum de ____ semaines.

Coûts

Vous procéderez de la façon suivante en ce qui concerne les coûts de la formation, les absences autorisées et les frais de transport :

- rembourser ____ % des coûts de la formation;
- rembourser ____ % des salaires des employés durant la formation;
- rembourser ____ % des frais de transport;
- formation entièrement financée.

Prévoyez-vous engager des dépenses pour la dotation en personnel temporaire ou d'autres dépenses pendant que les participants suivent la formation? Devrez-vous prendre certaines mesures (p. ex. faire une demande de financement supplémentaire, embaucher des employés temporaires)?

Estimez le coût total de la formation : _____ \$

Plan pour la formation en compétences essentielles

Inscrivez sur cette feuille de travail les détails concernant la formation. Cette feuille vous permettra d'organiser vos idées et vous sera utile au moment de présenter celles-ci aux employés, à vos collègues ou aux gestionnaires. (**Remarque** : Utilisez une feuille distincte pour chaque groupe ou personne ayant des besoins en formation qui lui sont propres.)

Personne(s) ou groupe(s) à qui s'adresse la formation (p. ex. tous les agents du service à la clientèle) :

1. _____

2. _____

3. _____

Besoin(s) en apprentissage (p. ex. améliorer les compétences liées à la communication orale) :

1. _____

2. _____

3. _____

Formation proposée :

Formation en classe

Apprentissage en ligne

Formation en cours d'emploi

Mentorat

Autoformation

Autre : _____

Méthode de prestation (p. ex. offerte par un formateur de la région) :

Ressources externes

Ressources internes

sur le Web

Autre : _____

Fréquence de la formation (p. ex. une fois par semaine pendant six semaines) :

Échéancier de la conception et de l'exécution du programme de formation :

Conception du programme (date, échéancier approximatif) : _____

Exécution du programme (date, échéancier approximatif) : _____

Coût (p. ex. 200 \$ par employé) : _____

Souhaitez-vous assurer un suivi au moyen d'une évaluation? (Le cas échéant, voir l'ÉTAPE 7.)

Oui

Non

ÉTAPE 6 : Obtenir l'appui des employés et des gestionnaires

La présente section vous aidera à obtenir le soutien des employés et des gestionnaires en ce qui concerne la formation.

Conseils pour obtenir le soutien des employés en ce qui concerne la formation en compétences essentielles

- Renseignez les employés sur les compétences essentielles. Faites-leur part des avantages du perfectionnement de ces compétences pour les activités au travail et à la maison (p. ex. plus grande confiance en soi, amélioration du moral, etc.). Consultez le site rhdcc.gc.ca/competencesessentielles pour obtenir des documents d'information sur les compétences essentielles.
- Démontrez l'engagement de la direction à l'égard de la formation.
- Utilisez des messages clairs, respectueux et positifs pour faire la promotion de la formation en compétences essentielles.
- Utilisez des exemples concrets pour que les employés constatent dans quelle mesure leur travail sera facilité par le perfectionnement des compétences essentielles.
- Donnez aux employés l'occasion de participer au processus (p. ex. tenir des discussions ouvertes sur les objectifs de la formation).
- Informez les employés de la nature confidentielle de l'information relative à la formation (p. ex. indiquez clairement comment seront utilisés les résultats d'évaluation).
- Intégrez des activités de formation en compétences essentielles dans les plans d'apprentissage ou de développement personnel des employés.
- Aidez les employés à effectuer un suivi de leurs progrès sur le plan des compétences essentielles. Assurez-vous de toujours souligner l'acquisition de compétences par les employés.

Conseils pour obtenir le soutien des gestionnaires en ce qui concerne la formation en compétences essentielles

- Renseignez les gestionnaires sur les compétences essentielles. Faites-leur part des avantages du perfectionnement de ces compétences pour l'organisation et pour les employés (p. ex. amélioration de la productivité, maintien en poste d'un plus grand nombre d'employés, amélioration du moral des employés, etc.). Consultez le site rhdcc.gc.ca/competencesessentielles pour obtenir des documents d'information sur les compétences essentielles.
- Au besoin, présentez une analyse de rentabilisation concernant l'investissement dans la formation en compétences essentielles, particulièrement si la formation proposée représente des coûts importants. L'analyse doit faire part de la raison d'être de la formation, des avantages prévus, des options envisagées, des coûts prévus, des conséquences possibles si l'on décide de ne pas offrir la formation et des risques potentiels. Appuyez-vous sur les résultats de l'évaluation des besoins pour élaborer votre analyse. Faites connaître les avantages prévus pour les employés et démontrez qu'il s'agit d'un investissement judicieux.

• communication orale • travail d'équipe • capacité de raisonnement • informatique • formation continue • lecture • utilisation de documents • calcul • rédaction • communication orale • lecture • utilisation de documents • calcul • rédaction • communication orale • travail d'équipe • capacité de raisonnement • informatique • formation continue • lecture • utilisation de documents • calcul • rédaction • communication orale • travail d'équipe • capacité de raisonnement • informatique • formation continue • lecture • utilisation de documents • calcul • rédaction • communication

- Communiquez régulièrement avec les gestionnaires pendant la mise en oeuvre de la formation au sein de l'organisation. Assurez un suivi des progrès des participants et des répercussions sur l'organisation. Faites en sorte que les gestionnaires et les employés puissent prendre connaissance des résultats.

Problèmes potentiels et solutions possibles

Vous pourriez faire face à nombre de problèmes lorsque vous tenterez d'obtenir le soutien des gestionnaires. Quelques problèmes communs et solutions possibles sont présentés ci-après.

Problèmes potentiels	Solutions possibles
Les gestionnaires jugent que l'organisation ne dispose pas de suffisamment de temps pour concevoir un programme de formation et voir à son exécution	<ul style="list-style-type: none"> • Intégrez la formation en compétences essentielles dans la formation déjà offerte (p. ex. formation sur la sécurité, formation technique ou formation en service à la clientèle). • Utilisez des ressources et des documents de formation provenant de sources externes qui peuvent être adaptés à votre organisation. • Faites appel à un formateur externe. • Vérifiez si des stratégies de formation non structurée (p. ex. formation en cours d'emploi) pourraient convenir. • Donnez la formation par courts segments.
Les gestionnaires sont d'avis qu'il est trop difficile d'intégrer la formation dans les horaires des employés	<ul style="list-style-type: none"> • Intégrez la formation en compétences essentielles dans la formation déjà offerte. • Mettez sur pied un centre d'apprentissage pour employés. • Envisagez la possibilité de recourir à l'apprentissage en ligne. • Envisagez diverses options, notamment la formation en petits groupes, le mentorat individuel, de même que la formation et le mentorat en cours d'emploi. • Si la charge de travail varie d'une période à l'autre au sein de votre organisation, envisagez la possibilité de donner la formation durant les périodes où les employés sont moins occupés.
Les gestionnaires estiment que les coûts sont trop élevés	<ul style="list-style-type: none"> • Intégrez la formation en compétences essentielles dans la formation déjà offerte. • Envisagez la possibilité d'établir des partenariats et des réseaux (voir ci-après). • Utilisez des ressources et des documents de formation provenant de sources externes qui peuvent être adaptés à votre organisation. • Déterminez les conséquences possibles si l'on décide de ne pas offrir la formation. La formation en compétences essentielles peut avoir un certain nombre de répercussions bénéfiques telles que la réduction des incidents de sécurité.

lecture • utilisation de documents • calcul • rédaction • communication orale • travail d'équipe • capacité de raisonnement • inform
 • communication orale • travail d'équipe • capacité de raisonnement • informatique • formation continue • lecture • utilisation de de
 capacité de raisonnement • informatique • formation continue • lecture • utilisation de documents • calcul • rédaction • communica

Réseaux et partenariats

L'établissement de réseaux et de partenariats peut contribuer à réduire les coûts de la formation en compétences essentielles, en plus de créer des occasions de tirer parti de l'expertise de divers intervenants; les organisations peuvent apprendre les unes des autres. Ci-après figurent des partenaires et des collaborateurs potentiels pour la mise en oeuvre de la formation en compétences essentielles :

- collèges communautaires;
- gouvernements provinciaux et territoriaux (p. ex. services ou programmes offerts par les ministères du travail et les ministères de l'immigration);
- organismes communautaires et de développement des entreprises;
- associations de gens d'affaires (p. ex. chambres de commerce);
- autres organisations dont les besoins en matière de formation sont semblables;
- conseils sectoriels;
- associations de l'industrie;
- programmes fédéraux liés à l'amélioration des compétences ou au développement économique et communautaire;
- programmes coopératifs offerts par les écoles, les collèges et d'autres établissements;
- formateurs et conseillers privés.

lecture • utilisation de documents • capacité de raisonnement • informatique • formation continue • lecture • utilisation de documents • calcul • rédaction • communication orale • travail d'équipe • capacité de raisonnement • informatique • formation continue • lecture • utilisation de documents • calcul • rédaction • communication orale • travail d'équipe • capacité de raisonnement • informatique • formation continue • lecture • utilisation de documents • calcul • rédaction • communication orale • travail d'équipe • capacité de raisonnement • informatique • formation continue • lecture • utilisation de documents • calcul • rédaction • communication

ÉTAPE 7 : Procéder à une évaluation

La dernière étape du processus est l'évaluation de la formation que vous avez offerte. La présente section vous aidera à élaborer de même qu'à procéder à une évaluation de la formation.

Planification de l'évaluation

Vous devez définir les objectifs de votre évaluation et la forme qu'elle prendra. Vous devez tenir compte d'un certain nombre de facteurs, notamment les suivants :

- Le montant d'argent déboursé pour la formation. En règle générale, plus vous avez investi d'argent dans la formation, plus le coût de l'évaluation est élevé.
- Le but de l'évaluation : Que voulez-vous savoir? Si vous voulez savoir si les participants à la formation sont satisfaits de celle-ci, votre évaluation sera moins laborieuse. Si vous voulez connaître les répercussions de la formation, votre évaluation sera un peu plus détaillée.

Vous pouvez choisir de procéder à une évaluation interne ou de faire appel à des évaluateurs de l'extérieur. Quoi que vous décidiez, la liste de vérification suivante peut vous servir de guide tout au long des étapes de planification d'une évaluation.

Étapes de planification d'une évaluation	✓
1. Déterminer le but de l'évaluation (le type d'information désiré).	
2. Déterminer à qui s'adresse l'évaluation (p. ex. les propriétaires d'entreprise, les gestionnaires, les personnes formées, les clients, d'autres partenaires ou intervenants). Cette étape vous aidera à définir les besoins en matière d'information.	
3. Déterminer vos besoins en matière d'information et les mettre en ordre de priorité.	
4. Déterminer les principales sources d'information (p. ex. les personnes formées, les superviseurs, les gestionnaires, les clients, etc.).	
5. Déterminer la méthode de collecte de renseignements (p. ex. sondages, entrevues, groupes de discussion, observation du lieu de travail et des tâches accomplies, examens préalables et ultérieurs, etc.).	
6. Identifier les ressources disponibles pour l'évaluation (p. ex. argent, temps, personnes, etc.).	

lecture • utilisation de documents • calcul • rédaction • communication orale • travail d'équipe • capacité de raisonnement • informatique • formation continue • lecture • utilisation de documents • calcul • rédaction • communication orale • travail d'équipe • capacité de raisonnement • informatique • formation continue • lecture • utilisation de documents • calcul • rédaction • communication orale • travail d'équipe • capacité de raisonnement • informatique • formation continue • lecture • utilisation de documents • calcul • rédaction • communication orale • travail d'équipe • capacité de raisonnement • informatique • formation continue • lecture • utilisation de documents • calcul • rédaction • communication

Questions possibles

Le tableau suivant donne certains sujets clés sur lesquels l'évaluation de la formation peut porter. Il contient des exemples de questions pour chaque sujet. Il est peut-être préférable de ne pas poser de questions d'évaluation dans tous ces domaines. Vos besoins en matière d'information devraient orienter l'élaboration des questions d'évaluation.

Questions d'évaluation		
Sujets d'évaluation	Types de questions	Méthodes de collecte de données recommandées
Réactions et perceptions des personnes qui ont suivi la formation	<ul style="list-style-type: none"> • Quel a été le taux de satisfaction des personnes formées? • Quel a été le taux de satisfaction des personnes formées face au formateur? Aux installations? Au contenu? Aux occasions de mettre en pratique les compétences acquises? • Quel a été le taux de satisfaction des personnes formées en ce qui concerne l'atteinte des objectifs de formation? • Les personnes formées ont-elles trouvé l'information utile? De quelle façon les participants entendent-ils utiliser l'information reçue dans le cadre de la formation? • Quels domaines de la formation demandent des améliorations? 	<p>Sous forme de questionnaire : Ces renseignements sont habituellement recueillis à la fin de l'activité de formation dans un questionnaire.</p> <p>Sondages de suivi, entrevues avec les personnes formées.</p>
Connaissances et compétences acquises	<ul style="list-style-type: none"> • Jusqu'à quel point les personnes formées ont-elles amélioré leurs compétences ou leurs connaissances? • Les personnes formées ont-elles acquis suffisamment de compétences? 	<p>Évaluations préalables et ultérieures.</p> <p>Sondages de suivi, entrevues avec les personnes formées ou les superviseurs.</p>
Mise en pratique de la formation en milieu de travail	<ul style="list-style-type: none"> • Comment les nouvelles compétences et connaissances sont-elles utilisées dans le milieu de travail? • Si les compétences ne sont pas mises en pratique, pourquoi? Y a-t-il des obstacles qui empêchent les employés de mettre en pratique les connaissances et les compétences en milieu de travail? 	<p>Observation du lieu de travail et observations du rendement au travail.</p> <p>Entrevues et sondages auprès des employés, des superviseurs, des apprenants, des gestionnaires et des clients.</p>
Répercussions sur le milieu de travail	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les répercussions de la formation sur le milieu de travail (p. ex. maintien en poste accru des employés, sécurité accrue, meilleure satisfaction de la clientèle, productivité accrue, etc.)? • Dans quelle mesure ces améliorations sont-elles attribuables à la formation? 	<p>Entrevues et sondages auprès des employés, des apprenants, des superviseurs, des gestionnaires et des clients.</p> <p>Examen des statistiques de l'entreprise.</p> <p>Observation du lieu de travail et du rendement au travail.</p>

Indicateurs possibles

Le tableau suivant énumère certains indicateurs clés qui peuvent être utilisés pour évaluer la formation. Les indicateurs ne se prêtent pas à toutes les activités de formation. Vos besoins en matière d'information devraient orienter le choix d'indicateurs.

Indicateurs de suivi et d'évaluation de la formation

Portée de la formation (indicateurs d'activité et de résultats)

- Nombre d'activités de formation réalisées dans les six derniers mois.
- Types d'activités de formation (p. ex. mentorat, formation au travail) réalisées dans les six derniers mois.
- Nombre de personnes qui ont participé aux activités de formation.
- Coût par cours.
- Coût par personne formée.
- Montant déboursé pour les absences des personnes qui suivaient la formation.

Perceptions de la formation et difficultés rencontrées

- Degré de satisfaction des participants à la formation.
- Opinions sur la qualité des activités de formation.
- Opinions sur l'utilité des activités de formation pour le travail.
- Opinions sur la pertinence et la fréquence des occasions d'apprentissage de compétences essentielles.
- Opinions sur les obstacles à la mise en pratique des compétences en milieu de travail.
- Opinions sur les facteurs d'amélioration de la mise en pratique des compétences en milieu de travail.

Résultats de la formation

- Niveau d'amélioration des compétences essentielles (p. ex. amélioration des capacités de rédaction, amélioration des compétences en informatique).
- Preuve d'amélioration du rendement au travail :
 - Productivité accrue;
 - Meilleure qualité du travail;
 - Plus grande efficacité dans l'exécution des tâches.
- Évaluation du superviseur sur le rendement de l'employé au travail (avant et après la formation).
- Preuve d'utilisation des compétences – mesure dans laquelle le participant à la formation utilise ses nouvelles compétences au travail.
- Réduction de l'absentéisme.
- Diminution du nombre d'incidents liés à la sécurité.
- Maintien en poste accru des employés.

lecture • utilisation de documents • calcul • rédaction • communication orale • travail d'équipe • capacité de raisonnement • inform
• communication orale • travail d'équipe • capacité de raisonnement • informatique • formation continue • lecture • utilisation de de
capacité de raisonnement • informatique • formation continue • lecture • utilisation de documents • calcul • rédaction • communica

Indicateurs de suivi et d'évaluation de la formation

Résultats de la formation (suite)

- Augmentation du volume de ventes.
- Exactitude des commandes aux clients.
- Nombre de transactions par jour.
- Nombre de clients perdus.
- Nombre de plaintes de clients.
- Quantité de clientèle acquise.
- Preuve de répercussion sur l'avancement professionnel des employés.
- Augmentation de la satisfaction.
- Degré d'amélioration de l'estime de soi chez les employés.
- Degré de motivation des employés.
- Degré d'amélioration du moral des employés.

Collecte de renseignements

Le tableau suivant donne une description des diverses méthodes de collecte de données qui sont normalement utilisées pour évaluer et surveiller les activités et les résultats de la formation en compétences essentielles.

Collecte de données	Facteurs à considérer
<p>Entrevue</p> <p>Discussion qui porte sur divers sujets ou questions, avec collecte d'information auprès de groupes cibles, tels que les spécialistes de la formation, les employés, les apprenants, les superviseurs et les gestionnaires.</p> <p>Peut être effectuée par téléphone ou en personne.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vous n'avez pas beaucoup de sources de renseignements. • Vous voulez des opinions sur l'amélioration des compétences des employés (lorsque des examens préalables et ultérieurs n'ont pas été effectués). • Bonne méthode lorsque vous avez besoin d'une approche flexible et approfondie. • Les entrevues peuvent être préférables lorsque la question à traiter est compliquée ou que le sujet est de nature délicate.

Collecte de données	Facteurs à considérer
<p>Groupes de discussion</p> <p>Groupe de personnes réunies pour discuter d'une question ou d'un sujet précis. Un animateur oriente la discussion et répertorie les interactions et les résultats.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pratique lorsque vous devez recueillir des renseignements sur un sujet précis (p. ex. si une activité de formation est utile, comment améliorer la formation). • Permet seulement de traiter d'un nombre limité d'enjeux (six à huit enjeux). • Nécessite un bon animateur. • Solution moins coûteuse que les entrevues. • Si le nombre de questions est élevé, songez plutôt aux entrevues et aux sondages. • Si les personnes hésitent à être honnêtes dans un contexte de groupe, songez plutôt aux entrevues et aux sondages.
<p>Questionnaires de sondage</p> <p>Liste structurée de questions conçues pour recueillir des renseignements sur des enjeux tels que la perception de la formation et les répercussions de celle-ci.</p> <p>Les questions sont habituellement plus fermées, mais il peut aussi y avoir des questions ouvertes. Le sondage peut se faire en personne, par téléphone, sur le Web ou sur papier.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Utile lorsque vous avez un grand groupe de personnes à interroger. • Pratique lorsque vous avez besoin de recueillir beaucoup de renseignements rapidement. • Nécessite des connaissances sur la conception de questionnaire. • Facilite le calcul des résultats lorsque les questions sont fermées (p. ex. la formation vous a été utile dans votre travail, oui ou non?).
<p>Examens préalable et ultérieur</p> <p>Examens qui sont effectués avant et après la formation pour évaluer le taux d'apprentissage du participant (c.-à-d. évaluer les connaissances et les compétences acquises).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • L'élaboration d'examens préalable et ultérieur rigoureux nécessite des ressources et une expertise. • Pour que les examens préalable et ultérieur soient rigoureux, vous devez avoir un grand nombre de participants et donner plusieurs séances de formation pour justifier la dépense engagée. • Selon les besoins en matière d'information, vous pouvez élaborer des examens préalable et ultérieur non structurés (p. ex. observer le rendement des employés au travail avant et après la formation).

• communication orale • travail d'équipe • capacité de raisonnement • informatique • formation continue • lecture • utilisation de documents • calcul • rédaction • communication orale • lecture • utilisation de documents • calcul • rédaction • communication orale • travail d'équipe • capacité de raisonnement • informatique • formation continue • lecture • utilisation de documents • calcul • rédaction • communication orale • travail d'équipe • capacité de raisonnement • informatique • formation continue • lecture • utilisation de documents • calcul • rédaction • communication

