

# Questions à se poser pour concevoir, tenir et évaluer une activité de formation en milieu de travail

Présentation en soutien au webinaire  
réalisé dans le cadre de la Semaine  
québécoise des adultes en formation  
et de la Semaine des apprenants  
adultes au Canada

1 avril 2014

**Par Daniel Baril**

Agent de recherche  
et de développement (ICÉA)

# PLAN DU WEBINAIRE

- ✓ Question à se poser AVANT la tenue de l'activité de la formation
- ✓ Question à se poser PENDANT la tenue de l'activité de formation
- ✓ Question à se poser APRÈS la tenue de l'activité de formation
- ✓ Période de questions

AVANT L'ACTIVITÉ

# BLOC 1 – AVANT LA FORMATION

## **ANALYSER LA DEMANDE**

### **Reconnaître des aspects fondamentaux**

- ☑ Les changements à l'origine d'une demande
- ☑ Les personnes concernées
- ☑ L'enjeu de l'action de formation
- ☑ L'objectif de l'action de formation

## **LA TRADUIRE EN OBJECTIFS**

### **Reconnaître différents types d'objectifs**

- ☑ Stratégique
- ☑ Opérationnel
- ☑ Pédagogique

## **CONCEVOIR DES PROGRESSIONS**

### **Concevoir des progressions pédagogiques**

**Utiliser différentes méthodes pédagogiques et techniques d'animation**

## **DÉBUTER LE PROCESSUS D'ÉVALUATION**

**Reconnaître les pratiques d'évaluation diagnostiques à réaliser avant la formation**

# BLOC 1 – AVANT LA FORMATION

## ANALYSER LA DEMANDE

- ⇒ Toute demande correspond à un besoin
- ⇒ Tout besoin provient d'un changement

### DEMANDE

#### Situation de changement?

- Renouveau technologique
- Départ à la retraite
- Évolution des marchés
- Changements réglementaires
- Fonctionnement interne
- Évolution des métiers
- Changements culturels
- Etc.

### QUI?

#### Personnes à former?

- Qui va en formation?
- Qui supervisera le transfert des apprentissages?

### QUOI?

#### Enjeu du projet?

- Est-ce un enjeu de formation?
- Est-ce que la formation est la bonne réponse?

#### Exemples d'enjeux :

- Accueil et intégration
- Mise à jour des connaissances
- Formation de base
- Changement technologique
- Transfert de connaissances

### COMMENT?

#### Objectif de la formation?

- Qu'est-ce que la formation permettra de changer?
- Combler un déficit de connaissances?
- Développer des compétences?
- Favoriser l'adoption d'attitudes?

# BLOC 1 – AVANT LA FORMATION

## TRADUIRE LA DEMANDE EN OBJECTIFS

Pour concevoir une activité de formation efficace, il faut se donner des objectifs à atteindre!

### STRATÉGIQUE

Contribution large d'une activité, pour un grand nombre de personnes

Lié au contexte dans lequel évolue une organisation, à ses grandes orientations

Contribution de la formation au développement de l'entreprise et à la réalisation de ses objectifs.

### OPÉRATIONNEL

Présente les résultats attendus de la formation : ce qui doit changer

Définit des indicateurs qualitatifs et quantitatifs utiles lors de l'évaluation

Contribution de la formation à l'exercice du poste de travail.

### PÉDAGOGIQUE

Décrit les apprentissages à réaliser en formation, ce qui doit être su ou maîtrisé

Découpage de la formation en objectifs d'apprentissage.

# BLOC 1 – AVANT LA FORMATION

## CONCEVOIR DES PROGRESSIONS

Une progression pédagogique suit généralement un rythme en trois temps

Elle fait appel à différentes méthodes, techniques et pratiques



# BLOC 1 – AVANT LA FORMATION

## DÉBUTER LE PROCESSUS D'ÉVALUATION

Le processus d'évaluation débute par des mesures diagnostiques.

Les mesures diagnostiques vous aident à orienter vos efforts, tout au long de la formation

AVANT

PENDANT

APRÈS

- Besoins** → Première mesure diagnostique réalisée lors de la phase d'analyse afin d'établir la pertinence des besoins identifiés et de les classer selon leur priorité (dans le plan global de formation).
- Préalables** → Mesure diagnostique réalisée lors de la phase de conception afin d'établir quelles connaissances, compétences et attitudes sont nécessaires à l'acquisition et à la maîtrise du contenu de formation.
- Préacquis** → Mesure diagnostique réalisée à l'entrée en formation afin d'identifier ce que les personnes apprenantes savent déjà. (Devraient correspondre aux préalables)

PENDANT L'ACTIVITÉ

# BLOC 2 – PENDANT LA FORMATION

## **ANIMER UNE ACTIVITÉ DE FORMATION**

Porter attention aux différents moments d'une activité

- ☑ Démarrage, déroulement et conclusion

## **ENSEIGNER ET MOTIVER TOUT À LA FOIS**

Se familiariser avec les dimensions de l'acte d'apprendre et les règles de l'apprentissage qui en découlent

## **POURSUIVRE LE PROCESSUS D'ÉVALUATION**

Reconnaître les moments-clés de l'évaluation à réaliser tout au long du parcours de formation

# BLOC 2 – PENDANT LA FORMATION

## ANIMER UNE ACTIVITÉ DE FORMATION

Une activité de formation se divise trois moments : son démarrage, son déroulement et sa conclusion.

### DÉMARRAGE

- Accueillir et faire connaissance
- Présenter la formation et ses objectifs
- Être sécurisant et mettre à l'aise
- Établir les règles et s'informer des attentes

### DÉROULEMENT

- Organiser la coopération
- Faciliter les contacts
- Offrir un rôle et de la place aux fortes personnalités
- Ne tolérer ni agressivité, ni ironie
- Ne pas entamer de bras de fer
- Intégrer les marginaux
- Partager le plaisir d'apprendre

### CONCLUSION

- Faire la synthèse : programme, objectifs, attentes
- Organiser un bilan : progrès, réalisations, acquis
- Encourager la personne à se projeter dans le futur
- L'inciter à adopter un plan d'action postformation

# BLOC 2 – PENDANT LA FORMATION

**ENSEIGNER  
ET MOTIVER TOUT  
À LA FOIS**

Apprendre est un acte multidimensionnel

Il se réalise dans toutes sortes de situations et de contextes

Trois grandes dimensions caractérisent l'acte d'apprendre

**L'animation**

**L'approche andragogique**

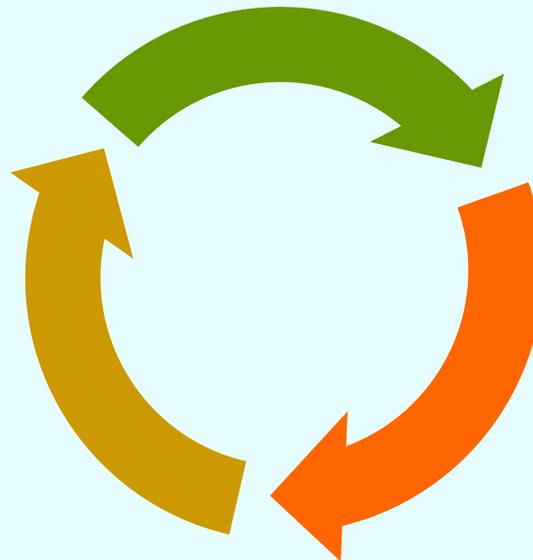
L'animation encourage-t-elle l'interaction?

L'approche favorise-t-elle la redondance?

L'apprentissage est-il bien distribué?

**L'environnement**  
**Le climat d'apprentissage**

La situation est-elle menaçante?  
La personne a-t-elle confiance?  
Peut-elle tester ses  
connaissances sans risques?



**L'adulte**

A-t-il un projet d'apprentissage?  
Quelles sont ses motivations?  
Connaît-il ses propres stratégies  
d'apprentissage?

# BLOC 2 – PENDANT LA FORMATION

## ENSEIGNER ET MOTIVER TOUT À LA FOIS

Pour tenir compte de toutes les dimensions de l'acte d'apprendre, mettez à profit les règles de l'apprentissage

Animation et approche	DÉSTRUCTURER/ RESTRUCTURER	Nos connaissances sont le fruit d'une confrontation entre ce que nous savons et ce qui nous est transmis
	AGIR	La pratique et l'expérience mènent à des apprentissages forts et efficaces
	RÉSOUTRE DES PROBLÈMES	Confronter des points de vue favorise la déstructuration et la restructuration des connaissances
	ÉCHANGER EN GROUPE	Un groupe est un lieu de production de nouvelles idées : une personne retient ce qu'elle a produit elle-même
Adulte	AVOIR UN PROJET D'APPRENTISSAGE	La volonté d'apprendre d'une personne est liée à son projet d'apprentissage : quelles sont ses motivations?
	LES STRATÉGIES D'APPRENTISSAGE	La personne qui connaît ses propres manières d'apprendre apprendra plus facilement
Climat	LE PLAISIR ET LA CONFIANCE	Une personne doit avoir du plaisir à apprendre, elle ne doit pas se sentir menacer

# BLOC 2 – PENDANT LA FORMATION

## POURSUIVRE LE PROCESSUS D'ÉVALUATION

Le processus d'évaluation se poursuit tout au long de l'activité de formation.

Du début à la fin de l'activité, il faut réaliser des mesures diagnostiques, formatives et sommatives.

AVANT

PENDANT

APRÈS

Préacquis →	Mesure diagnostique réalisée à l'entrée en formation afin d'identifier ce que les apprenants savent déjà. (Devraient correspondre aux préalables)
Attentes →	Mesure diagnostique réalisée en début de formation afin de connaître les attentes des apprenants. (Projet d'apprentissage et plan postformation)
Progrès →	Mesure formative réalisée durant le parcours de formation afin de mesurer les progrès des apprenants. (Adaptation aux différents styles d'apprentissage)
Satisfaction →	Mesure sommative réalisée en fin de formation afin de mesurer la satisfaction. (Adéquation avec les attentes et indicateur de l'évaluation de l'enseignement)
Acquis →	Mesure sommative réalisée en sortie de formation afin de mesurer les acquis réalisés. (À comparer avec la mesure des préacquis)

APRÈS L'ACTIVITÉ

# BLOC 3 – APRÈS LA FORMATION

1

**CONCLURE LE  
PROCESSUS  
D'ÉVALUATION**

Reconnaître des principes et des pratiques à mettre en œuvre pour favoriser le transfert des apprentissages en poste de travail

**A. DÉCOUVRIR DES OUTILS D'ÉVALUATION**

**B. LES MOMENTS-CLÉS DE L'ÉVALUATION APRÈS LA FORMATION**

# BLOC 3 – APRÈS LA FORMATION

## CONCLURE LE PROCESSUS D'ÉVALUATION

Le transfert des apprentissages débute dès le retour au travail de la personne apprenante.

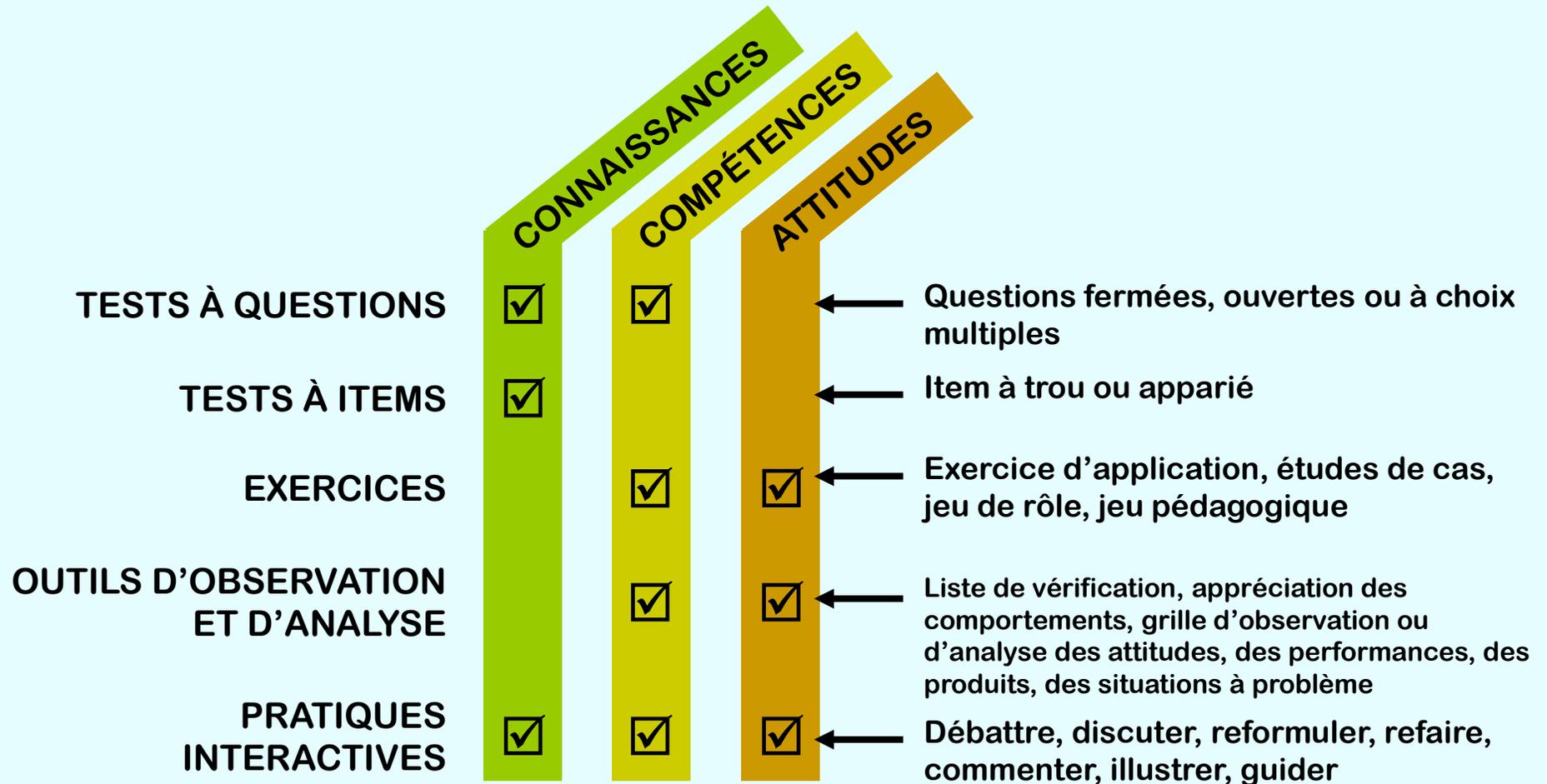
Pour que ce transfert donne de bons résultats, une démarche de suivi est essentielle.

J'aide la personne à mettre en pratique ses acquis de formation...

- ☑ J'évalue ses progrès régulièrement.
- ☑ Je fixe avec elle des objectifs à atteindre, concernant l'adoption et la généralisation des nouvelles pratiques.
- ☑ Je l'engage dans un processus d'autogestion de l'évaluation.
- ☑ Je lui permets de consulter des collègues qui maîtrisent déjà les pratiques qu'elle doit adopter.
- ☑ Je fais en sorte que son environnement de travail lui offre deux choses essentielles :
  - ↪ des **occasions** de mettre en pratique ce qu'elle a appris;
  - ↪ du **temps** pour réaliser des transferts.

# BLOC 3 – APRÈS LA FORMATION

Cinq familles d'outils d'évaluation permettent de mesurer les connaissances acquises, les compétences maîtrisées et les attitudes adoptées.



# BLOC 3 – APRÈS LA FORMATION

De nouvelles mesures diagnostiques, formatives et sommatives sont à réaliser après une activité de formation.



Transferts	→	Mesure formative réalisée dès le retour au travail. Elle s'insère dans une démarche de suivi et d'encadrement qui complète la formation. Elle devient sommative à la fin de la phase de transfert (8 à 12 semaines après le retour au travail).
Enseignement	→	Mesure diagnostique réalisée après l'évaluation des transferts afin de contrôler la qualité de l'enseignement.
Résultats de la formation	→	Mesure diagnostique réalisée de 3 à 6 mois après une activité afin d'identifier les changements attribuables à la formation.
Retour sur l'investissement	→	Mesure diagnostique qui peut être réalisée une fois par année afin de calculer le rapport coûts/bénéfices des activités de formation réalisées.

# FIN DE LA PRÉSENTATION

## Période de questions

**Pour poser une question :**

**Inscrivez votre question dans le module de « chat » situé au bas du bandeau apparaissant à droite, sur votre écran.**

Daniel Baril

[dbaril@icea.qc.ca](mailto:dbaril@icea.qc.ca)

(514) 948-2044, poste 234