



BANQUE NATIONALE DU CANADA

MEMOIRE A LA COMMISSION D'ETUDE SUR LA FORMATION PROFESSIONNELLE
ET SOCIO-CULTURELLE DES ADULTES/QUEBEC

Centre de formation et
de perfectionnement

Décembre 1980

TABLE DES MATIERES

PREAMBULE

1 - BANQUE NATIONALE DU CANADA

- 1.1 Historique
- 1.2 Objectifs généraux
- 1.3 Structure organisationnelle
- 1.4 Ressources humaines

2 - OBJECTIFS DE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES A LA BANQUE

- 2.1 Raison d'être de la formation et du perfectionnement
- 2.2 Objectifs généraux de la formation et du perfectionnement
- 2.3 Domaines des activités de formation et de perfectionnement
- 2.4 Orientations pédagogiques
- 2.5 Systèmes d'information
- 2.6 Rôle et responsabilités des intervenants
 - A. Ligne hiérarchique
 - B. Employé

3 - CENTRE DE FORMATION ET DE PERFECTIONNEMENT

- 3.1 Mandat et rôles
- 3.2 Structure organisationnelle
- 3.3 Organigramme du service
- 3.4 Description des postes
- 3.5 Organisation physique et matérielle du service
- 3.6 Manuel d'information sur la politique de développement des ressources humaines
- 3.7 Budget des activités de formation et de perfectionnement

4 - PEDAGOGIE

- 4.1 Motivation face à l'apprentissage
- 4.2 Besoins de formation et de perfectionnement
- 4.3 Modification du comportement est le résultat de l'expérience
- 4.4 Travail de groupe favorise l'apprentissage
- 4.5 Apprentissage est un phénomène progressif
- 4.6 Rôle du moniteur
- 4.7 Préparation à une activité
- 4.8 Evaluation
- 4.9 Elaboration d'une activité de perfectionnement en gestion des ressources humaines
- 4.10 Elaboration d'une activité en technique bancaire
- 4.11 Formation des formateurs

5 - FORMATION GENERALE ET PROFESSIONNELLE

- 5.1 Nécessité de la formation continue
- 5.2 Support organisationnel de la Banque
- 5.3 Support financier de la Banque
- 5.4 Participation du personnel aux activités externes

6 - AVENIR DANS LE DOMAINE BANCAIRE

- 6.1 L'automatisation
- 6.2 Les affaires internationales
- 6.3 La spécialisation
- 6.4 Les attentes en regard de la formation aux étudiants/banquiers

RECOMMANDATIONS ET CONCLUSION

PREAMBULE

L'entreprise d'aujourd'hui doit être basée sur un réalisme économique agressif qui commande un maximum de productivité, de rentabilité, de compétitivité, ce qui exige une main-d'oeuvre très compétente et particulièrement de son encadrement.

De nos jours, le savoir-faire des hommes et leurs connaissances générales, professionnelles et humaines sont des atouts essentiels à la survie et au développement continu de l'entreprise. Le temps n'est plus où une entreprise dépasse ses concurrents surtout par son équipement, son organisation et ses services-produits.

L'entreprise soucieuse de son succès doit entreprendre des efforts considérables sur le plan humain et de ce fait, démontrer son ambition à satisfaire et à développer chaque membre de son personnel; d'autant plus que le développement des compétences répond à un besoin fondamental de l'être humain.

L'entreprise se doit donc d'assurer des conditions pour que l'intelligence, l'imagination et les compétences puissent être utilisées et s'exercer avec le maximum de promptitude et d'efficacité. Cette démarche exige non seulement de bonnes politiques de sélection, d'intégration, de promotion, d'évaluation et de rémunération du personnel, mais aussi une politique de développement des ressources humaines qui facilite l'adaptation de l'employé à son milieu de travail, lui permet de remplir plus efficacement son rôle et ses responsabilités et favorise pleinement son évolution au sein de l'Entreprise.

C'est dans cette perspective et l'intérêt de voir progresser la formation professionnelle et socio-culturelle que la Banque Nationale a décidé de participer aux travaux de la Commission d'étude, en présentant un mémoire qui fait connaître l'effort de formation entrepris et ses objectifs au niveau du développement de ses ressources humaines.

1 - LA BANQUE NATIONALE DU CANADA

1.1 Historique

La Banque Nationale du Canada est née de la fusion de la Banque Canadienne Nationale et de la Banque Provinciale du Canada.

C'est en effet le 29 juin 1979 que les 2 Banques annonçaient que les conseils d'administration avaient approuvé le principe de la fusion des deux institutions financières sous le nom de la Banque Nationale du Canada.

Le 4 septembre 1979, les actionnaires des deux Banques donnaient leur accord au projet de fusion et la Banque Nationale débutait ses opérations, le 1er novembre 1979.

1.2 Objectifs généraux

La fusion visait la marche de l'entreprise vers une plus grande rentabilité qui viendrait d'un meilleur contrôle des coûts, de profits plus élevés dans le domaine international, d'une réduction proportionnelle des coûts des opérations domestiques, d'une expansion dans le reste du Canada et d'une augmentation de l'offre de services financiers spécialisés aux clients actuels et futurs de la Banque.

Dans un contexte plus large, la Banque compte atteindre dans cinq ans une rentabilité supérieure à la moyenne des banques canadiennes.

Dès la fin de notre année fiscale 1982, nous anticipons dépasser nos taux de rentabilité moyens des derniers cinq ans. Ces objectifs s'accompagneront d'une amélioration marquée du service à la clientèle, tributaire cependant d'un programme fort complexe et très serré du développement informatique.

Dans cinq ans, le Québec sera toujours notre principal marché au Canada mais comme les autres Banques à charte, l'importance de nos activités à l'étranger aura beaucoup augmentée. Les résultats anticipés du secteur "Domestique" seront dus principalement au développement de services financiers spécialisés. d'une part, et de l'expansion du marché de nos succursales existantes alors que notre réseau de succursales sera plus modeste.

Quant à l'étranger, nous anticipons vers 1985, près de 40% de notre actif en devises étrangères, comparativement à environ 23% aujourd'hui. Une pénétration plus poussée des marchés déjà connus, en particulier aux Etats-Unis, sera responsable de cette croissance, plutôt que l'établissement d'un nombre important de nouvelles filiales ou agences.

1.3 Structure organisationnelle

Aujourd'hui, la Banque Nationale est une des plus grandes entreprises dont le Siège social est situé à Montréal. C'est non seulement une grande banque à l'échelle mondiale, elle se classe parmi les cents plus grandes banques au monde en terme d'actifs, mais c'est aussi une grande banque au Canada où, avec un actif de \$16,5 milliards, elle occupe le sixième rang parmi les Banques à charte canadiennes. C'est enfin, et de loin, la plus grande banque au Québec et la 2e plus grande entreprise sous contrôle québécois après l'Hydro Québec.

Au 31 octobre 1980, la Banque compte 22,810 actionnaires. Au Québec, la Banque Nationale compte 699 succursales et bureaux tandis que pour l'ensemble du Canada, ce chiffre s'établit à 816.

L'organisation de la Banque est divisée en trois grands domaines:

- I) l'acquisition et la gestion d'actifs et de passifs financiers par un réseau de succursales au Canada;
- II) l'acquisition et la gestion centralisées d'actifs et de passifs financiers;
- III) l'acquisition, la gestion et le développement de support humain, physique et technique.

Chaque domaine est sous la responsabilité d'un vice-président exécutif.

Le domaine "réseau" comprend huit divisions géographiques et le secteur marketing. Chaque division géographique est responsable du crédit, du personnel et du développement des affaires dans son territoire, avec l'appui des secteurs "staff" concernés. Il y a six divisions au Québec, une pour les provinces de l'Atlantique et une regroupant l'Ontario et les provinces de l'Ouest.

Le domaine "centralisé" comprend les secteurs suivants: international, finances et contrôle, placements, carte bancaire, politique de crédit, contrôle des crédits, crédits nationaux et les filiales spécialisées.

Le domaine "support" comprend les secteurs: affaires juridiques, ressources humaines, immeubles et approvisionnements, informatique, administration (vérification et sécurité).

Vous trouverez ci-dessous un portrait concis de la structuration des différents postes dans une succursale-bancaire, dans un service-type d'un bureau régional et du Siège social et finalement, ceux de la Direction supérieure de la Banque.

Succursale-bancaire

- Directeur de succursale
- Directeur associé, directeur adjoint ou adjoint au directeur
- Comptable
- Comptable adjoint
- Commis intermédiaire et d'escompte
- Caissier
- Mécanographe

Service-type au bureau régional et au Siège social

- Directeur du service ou des opérations
- Directeur adjoint
- Chef de section ou adjoint au directeur
- Personnel cadre/staff
- Personnel auxiliaire/support

Direction supérieure de la Banque

- Président de la Banque
- Vice-président exécutif
- Premier vice-président et directeur général
- Vice-président

Il faut comprendre que dépendant de l'importance des opérations de la succursale, du service et du secteur d'activités, plusieurs personnes peuvent occuper le même niveau de poste dans une unité administrative.

1.4 Ressources humaines

Du côté des ressources humaines, la Banque peut compter sur un personnel d'encadrement qualifié et de plus en plus de spécialistes dans divers domaines. Les effectifs de la Banque s'établissaient à 14,674 employés au 31 octobre 1980. De ce nombre, environ 89% sont employés au Québec, 8% en Ontario et dans les provinces de l'Ouest et finalement, 3% du personnel pour les provinces de l'Atlantique. L'ensemble du personnel de la Banque comprend 72% de femmes et 28% d'hommes. Il y a actuellement 31% des employés qui occupent un poste cadre et de ce nombre, 28% sont occupés par le personnel féminin. Le personnel du réseau de succursales représente 71% du nombre total d'employés.

2 - OBJECTIFS DE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES A LA BANQUE

La Direction générale de la Banque Nationale s'est dotée d'objectifs de développement des ressources humaines qui visent à optimiser l'utilisation du potentiel humain et les résultats organisationnels. Les actions pour atteindre ces objectifs sont dirigées et coordonnées par le Centre de formation et de perfectionnement, sans oublier que la formation et le développement sont la responsabilité du gestionnaire et aussi l'affaire de chaque employé.

Vous trouverez ci-après, certains éléments de la politique de développement des ressources humaines:

- Raison d'être de la formation et du perfectionnement;
- Objectifs généraux de la formation et du perfectionnement;
- Domaines des activités de formation et de perfectionnement;
- Orientations pédagogiques;
- Systèmes d'information en formation;
- Rôle et responsabilités des intervenants.

2.1 Raison d'être de la formation et du perfectionnement

La formation et le perfectionnement visent à optimiser le rendement des ressources humaines de telle sorte qu'elles contribuent au même titre que les autres ressources à atteindre les objectifs organisationnels. Ils sont des facteurs de dynamisme et un processus qui active, renforce et organise les éléments humains. Ils ont aussi un effet sur la motivation des ressources humaines, ce qui répond à leur besoin fondamental de réalisation.

2.2 Objectifs généraux de la formation et du perfectionnement

La formation et le perfectionnement constituent un investissement dans les ressources humaines et visent non seulement à maintenir mais aussi à améliorer la productivité, l'efficacité du personnel et la qualité de la gestion.

Les activités doivent être reliées à la fois aux besoins de l'entreprise et à ceux des employés et elles doivent faciliter l'atteinte des objectifs suivants:

- Réduire les coûts d'opération;
- Maintenir et améliorer les standards de productivité et d'efficacité;
- Faciliter l'application de nouveaux procédés et l'utilisation de nouveaux équipements;
- Acquérir ou améliorer les connaissances, les aptitudes et les attitudes;
- Faciliter l'intégration à l'Organisation ou à un nouveau poste de travail;
- Améliorer le climat de travail.

2.3 Domaines des activités de formation et de perfectionnement

Le choix des activités doit se faire en fonction des besoins de changement les plus importants et les plus concrets tenant compte des priorités des unités administratives de la Banque.

Présentement, le Centre de formation et de perfectionnement oeuvre dans 3 grands domaines d'activités:

A) Formation technique bancaire: - Nous parlons ici des activités de formation centrées sur les tâches et relatives aux opérations en succursale, soient celles sur les procédures comptables, les opérations sur le crédit, celles au niveau du service à la clientèle et la vente de services-produits. Nous incluons également dans ce secteur d'activités, les activités d'intégration à l'Organisation et celles sur la sécurité et la prévention des fraudes.

Ces activités sont disponibles pour tous les employés

- . promu à un nouveau poste,
- . mutés dans une succursale utilisant un système d'opération différent,
- . d'une succursale touchée par des changements de procédure et de système,
- . nouvellement recrutés et ceux participant à des plans de carrière spécifiques, tels des caissiers, des stagiaires à l'entraînement à la comptabilité et ceux à la Direction d'une succursale,
- . ayant des besoins particuliers de recyclage ou de perfectionnement.

B) Perfectionnement en gestion des ressources humaines: - Des activités de perfectionnement en gestion des ressources humaines sont offertes au personnel d'encadrement. Elles visent à améliorer l'efficacité des cadres dans leur rôle de meneur d'hommes, permettent de discuter les valeurs et les exigences d'une saine gestion des ressources humaines, développent leurs connaissances et leurs aptitudes sur différentes techniques de gestion et d'inter-relations personnelles.

Trois activités sont disponibles pour tous les cadres et les gestionnaires de la Banque, soient les activités "Gestion de réunion, Analyse de problème et prise de décision et aussi Gestion du temps". Nous travaillons à l'élaboration d'une nouvelle activité "l'Entrevue individuelle" et à l'élaboration d'un plan global de perfectionnement en gestion des ressources humaines pour les cadres de la Banque.

Le Centre offre présentement plus de 35 activités internes différentes, d'une durée de 1 à 10 jours. Il travaille aussi à l'élaboration de 11 nouvelles activités.

La plupart de ces activités s'intègrent à des plans de formation qui viennent supporter des plans de carrière, de relèves et aussi des changements organisationnels.

Nos objectifs de l'année 1980-81 sont de recevoir à des activités internes de formation et de perfectionnement près de 50% du personnel de la Banque, soit près de 7,000 employés. Cette situation est un peu extraordinaire cette année tenant compte de la fusion et des changements de nos systèmes opérationnels.

Cependant, il serait équitable de mentionner qu'au cours des dernières années, près de 35% du personnel total a participé à chaque année à nos activités internes de formation et de perfectionnement.

- C) Formation générale et professionnelle: - Ce secteur inclus l'ensemble des participations à des activités externes de formation et de perfectionnement.

Tous les employés de la Banque, à quelque niveau qu'ils soient, sont invités à améliorer leur bagage de connaissances générales en participant à des activités externes offertes après les heures de travail. Ils profitent d'un remboursement des frais de cours et dans certains cas, d'une gratification dans la mesure où les cours sont réussis et les acquisitions sont applicables au travail.

La Banque favorise également le développement professionnel de son personnel spécialisé en encourageant la participation à des activités de perfectionnement, à des colloques et des séminaires. Elle défraie tous les coûts de participation.

Pour son personnel de gestion senior et intermédiaire, elle initie une participation à des programmes externes d'envergure en Management, tels ceux de CIREM, de Western et d'autres offerts par des institutions d'enseignement supérieures.

Dans le chapitre "Formation générale et professionnelle" nous vous fournissons d'autres informations sur le support de la Banque à la formation continue du personnel.

2.4 Orientations pédagogiques

Chaque activité développée et offerte au personnel fait l'étude d'une identification des besoins de formation auprès d'un personnel représentatif des usagers et des supérieurs, de façon à bien préciser les objectifs d'apprentissage.

Le contenu des activités est présenté de façon à permettre aux participants d'allier la théorie à la pratique et cela pour faciliter le transfert dans les actions quotidiennes au travail.

Les méthodes pédagogiques utilisées dans les activités sont actives et favorisent l'utilisation maximale des expériences des participants. Les outils pédagogiques reproduisent le plus possible la réalité, de façon à favoriser l'intégration et l'application au travail des nouvelles acquisitions.

Le Centre utilise présentement dans ses activités différents types de méthodes, d'outils et d'équipement pédagogique, tels:

Méthodes	- exposé
	- discussion
	- cas
	- simulation
	- jeux de rôles
	- formation en milieu de travail

Outils	- cas
	- bandes sonores
	- films
	- diapositives
	- bandes-vidéo
	- acétates

- Equipement
- tableau
 - projecteur à films, à diapositives et à acétates
 - vidéo-cassette
 - télévision
 - bloc-notes

L'ensemble des activités est élaboré et dirigé par des formateurs internes qui connaissent très bien les opérations, le contexte et les objectifs de l'Organisation. Au besoin, les concepteurs et les moniteurs se font aider par des ressources externes spécialisées dans certains domaines.

Chaque activité est encadrée d'une stratégie et de mécanismes d'organisation qui exigent une participation maximale du supérieur au niveau de la sélection, de l'invitation et de la préparation du participant.

Chaque activité est évaluée par le moniteur de l'activité et un bon nombre par un questionnaire d'appréciation qui est remis aux participants. De façon générale, l'évaluation permet de porter un jugement sur le moniteur, le contenu, les méthodes, les outils et l'organisation physique de l'activité. Chaque participant sollicité doit fournir une contribution à la qualité de la formation en complétant le questionnaire et en le retournant au Centre. Ces appréciations sont compilées et analysées avec les résultats de l'évaluation faite par le Centre.

Dans tous les cas, au retour d'une activité de formation, nous suggérons qu'une rencontre se tienne entre le supérieur immédiat et l'employé pour discuter de l'appréciation de l'activité faite par le participant et pour assurer l'intégration des nouvelles acquisitions au travail.

Vous trouverez dans un prochain chapitre, notre position sur certains éléments fondamentaux de la pédagogie.

2.5 Système d'information en formation

Le Centre de formation et de perfectionnement possède une série de dossiers d'information, dont les suivants:

- Il a la responsabilité d'administrer le dossier de formation de chaque employé de la Banque;
- Il détient une filière sur les activités disponibles sur le marché et sur les Institutions d'enseignement;
- Il maintient un dossier des évaluations des activités externes suivies par le personnel de la Banque;
- Le personnel du Centre participe à plusieurs associations professionnelles et est abonné à plusieurs revues sur la formation et l'administration en générale.

2.6 Rôle et responsabilités des intervenants

A) Rôle et responsabilités de la ligne hiérarchique:

La ligne hiérarchique a la responsabilité de gérer la politique de développement des ressources humaines c'est-à-dire la faire connaître, assurer son application et la contrôler. Le supérieur doit donc créer un climat propice au développement de ses subordonnés et leur fournir des tâches qui leur permettent d'apprendre et de se développer en utilisant leur potentiel. Il doit aussi gérer toutes actions de formation ou de perfectionnement en milieu de travail et assurer l'application de l'apprentissage acquis lors d'activités de formation ou de perfectionnement au Centre ou à l'extérieur.

Plus spécifiquement, le supérieur doit assumer les responsabilités suivantes:

- Identifier les besoins de formation et de perfectionnement de ses employés et participer à l'identification des besoins sectoriels et organisationnels.
- Elaborer, dans le cadre des orientations générales, un plan de formation et de perfectionnement pour chaque subordonné tout en s'assurant que les budgets disponibles en permettent la réalisation.
- Assurer la formation et le perfectionnement de ses subordonnés en milieu de travail avec l'aide du Centre s'il y a lieu.
- Choisir, après consultation auprès du Centre, les activités internes et externes de formation et de perfectionnement auxquelles ses employés participeront.
- Participer, sur demande du Centre, à l'élaboration des activités de formation et de perfectionnement.
- Participer à l'organisation d'activités internes ou externes pour ses employés, transmettre l'information sur leur disponibilité, inviter et préparer ses subordonnés à y participer.
- Informer ses subordonnés et contrôler l'application des politiques de dépenses.

- Evaluer l'apprentissage de ses subordonnés, assurer l'intégration de l'apprentissage au travail, évaluer les résultats obtenus dans l'application et informer globalement le Centre de l'impact de la formation et du perfectionnement.

Chacune des divisions régionales de la Banque dispose d'un directeur-conseil en administration du personnel et des conseillers qui agissent comme relation d'aide envers la ligne hiérarchique dans la gestion des ressources humaines, donc au niveau de la compréhension et l'application de la politique de développement des ressources humaines.

B) Rôle et responsabilités de l'employé

L'employé est le premier responsable de son développement personnel. Plus spécifiquement, ses responsabilités concernant sa formation et son perfectionnement se situent au niveau de:

- Identification des besoins: l'employé se doit de faire connaître ses besoins et ses aspirations principalement lors de rencontres d'évaluation et lors d'un transfert (promotion, mutation). Les besoins devront se préciser avec l'aide du supérieur immédiat.
- Elaboration du plan de formation et de perfectionnement: à la lumière des besoins identifiés, l'employé doit collaborer avec son supérieur immédiat pour:
 - . fixer des objectifs de formation et de perfectionnement,
 - . identifier des activités internes ou externes à la Banque ou en milieu de travail,
 - . choisir les activités,
 - . planifier sa participation aux activités.

- Préparation à une activité: l'employé doit se préparer avant de participer à une activité. Il doit entre autres:
 - . comprendre l'objectif de sa participation,
 - . s'informer sur les objectifs et le contenu de l'activité,
 - . s'assurer d'être disponible de façon continue tenant compte de la durée et de l'horaire de l'activité,
 - . exécuter les travaux préparatoires s'il y a lieu.

- Participation à des activités de formation et de perfectionnement: l'employé se doit de fournir les efforts nécessaires afin de maximiser son apprentissage.

- Evaluation des activités de formation et de perfectionnement: l'employé se doit de faire connaître à son supérieur et au Centre de formation et de perfectionnement dans quelle mesure les activités:
 - . répondent aux besoins identifiés,
 - . sont satisfaisantes quant à leur déroulement et leur organisation, (horaire, sa préparation, etc.)
 - . sont utiles pour son travail et son développement personnel.

- Intégration de l'apprentissage au travail: l'employé doit avec l'aide de son supérieur immédiat:
 - . élaborer un plan d'action,
 - . exécuter le plan,
 - . évaluer les résultats obtenus dans l'application.

3 - CENTRE DE FORMATION ET DE PERFECTIONNEMENT

3.1 Mandat et rôles

Globalement, la mission du Centre est de contribuer au développement des ressources humaines de façon à assurer une meilleure efficacité de la Banque et favoriser une plus grande utilisation des talents.

Le service est appelé à remplir 3 rôles, soit celui d'administrateur de la formation, celui de spécialiste de l'apprentissage et celui de conseiller interne. Plus spécifiquement, il accomplit les fonctions suivantes:

- Proposer des objectifs de formation et de perfectionnement;
- Elaborer et coordonner des politiques de développement des ressources humaines et des systèmes administratifs;
- Conseiller et supporter la ligne hiérarchique dans le développement de leurs ressources humaines;
- Coordonner les plans de formation et de perfectionnement des unités administratives;
- Elaborer, diriger et évaluer les activités internes de formation et de perfectionnement sur les techniques bancaires et en gestion des ressources humaines;
- Elaborer, diffuser et évaluer les manuels et les outils d'apprentissage favorisant une formation en milieu de travail;
- Rechercher, promouvoir et coordonner la participation à des activités externes de formation générale et professionnelle;
- Conseiller le personnel dans le choix de programmes et de cours externes de formation générale;

- Administrer les budgets, les dépenses et les dossiers de formation du personnel de la Banque;
- Former et évaluer les formateurs de la Banque;
- Agir comme conseiller auprès de la ligne hiérarchique au niveau de l'application des techniques de gestion de ressources humaines et d'inter-relations personnelles.

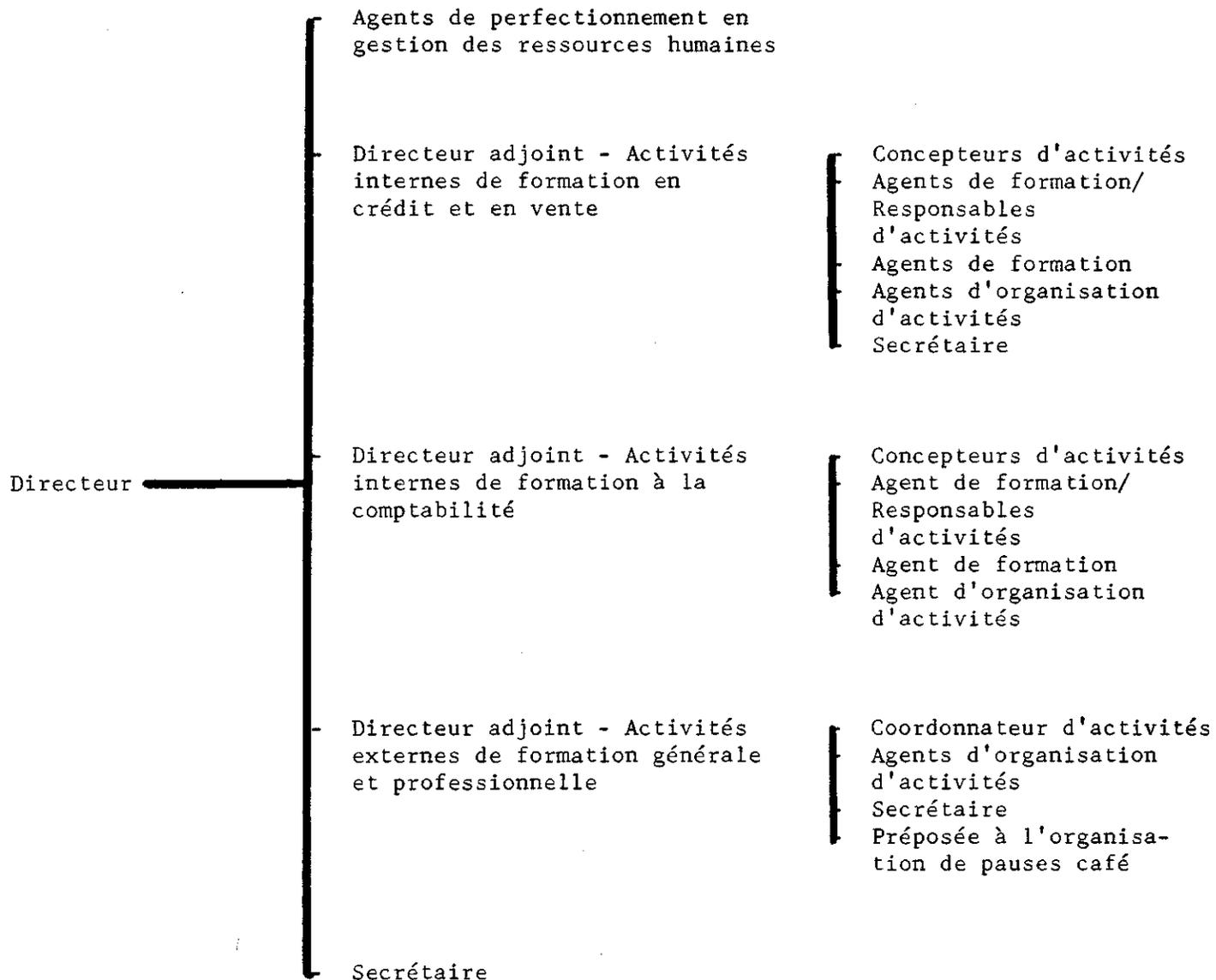
3.2 Structure organisationnelle du service

Le Centre est composé de 4 divisions ayant les responsabilités majeures suivantes:

- Activités internes de formation en crédit et en vente
 - . élaborer, diriger et évaluer des activités qui visent le développement des cadres responsables du crédit et de la vente en succursale, au niveau:
 - des politiques et des procédures de la Banque dans le domaine du crédit et de la vente,
 - des connaissances et des habiletés dans l'administration du crédit et de la vente.
- Activités internes de formation à la comptabilité
 - . élaborer, diriger et évaluer des activités qui visent le développement du personnel auxiliaire et cadre en succursale au niveau:
 - des politiques et des procédures internes relatives aux opérations comptables en succursale,
 - des connaissances des services-produits et des habiletés dans le service à la clientèle et dans la vente.

- Activités internes de perfectionnement en gestion des ressources humaines
 - . élaborer, diriger et évaluer des activités qui visent le développement des cadres au niveau:
 - des valeurs et des exigences d'une saine gestion des ressources humaines,
 - des connaissances et des aptitudes sur les techniques de gestion des ressources humaines et d'inter-relations personnelles,
 - . exercer à la demande des gestionnaires un rôle-conseil lors de l'application des techniques de gestion.
- Activités externes de formation générale et professionnelle
 - . rechercher, promouvoir, coordonner et assurer l'évaluation des activités externes utilisées par les unités administratives de la Banque,
 - . coordonner les budgets et les dépenses des unités administratives, relatifs au développement des ressources humaines,
 - . exercer un rôle-conseil auprès des employés et des gestionnaires, dans l'utilisation et le choix d'activités et de maisons d'enseignement.

3.3 L'organigramme du service comporte les fonctions suivantes:



Notre service est composé présentement de 43 postes autorisés, dont 4 gestionnaires et 25 agents de formation, concepteurs et coordonnateurs.

3.4 Description des postes:

Vous trouverez, ci-après, une description des principales responsabilités des différents postes au Centre.

- Directeurs adjoints:
 - Orienter, coordonner et évaluer l'élaboration et la gestion d'activités de formation
 - Gérer le personnel
- Agents de perfectionnement:
 - Elaborer et donner des activités
 - Gérer l'activité
 - Exercer un rôle-conseil auprès des gestionnaires
- Concepteurs d'activités:
 - Elaborer des activités
 - Participer à l'évaluation des activités
- Agents de formation/
responsables d'activités:
 - Gérer des activités
 - Donner des activités
 - Participer à l'élaboration des activités
 - Modifier le contenu des activités
- Agents de formation:
 - Donner des activités
 - Modifier le contenu des activités
- Coordonnateurs d'activités:
 - Coordonner l'identification des besoins de formation
 - Promouvoir les activités
 - Coordonner l'utilisation des activités
 - Assurer l'évaluation des activités
 - Conseiller les usagers dans le choix des activités et des Institutions

- Agents d'organisation d'activités:
 - Organiser le matériel, l'équipement et assurer l'agencement des locaux de formation
 - Assurer la composition des groupes de participants et le processus d'invitations
- Secrétaires: - Effectuer le travail de secrétariat.

3.5 Organisation physique et matérielle du service

Le Centre dispose de locaux de formation à Montréal et à Québec et utilise au besoin des espaces additionnels pour tenir des sessions dans les autres régions.

Il dispose aussi d'un équipement pédagogique moderne répondant aux besoins des différentes méthodes de formation.

3.6 Manuel d'information sur la politique de développement des ressources humaines

Le Centre travaille présentement à la rédaction d'un manuel d'information à l'intention des gestionnaires de la Banque. Ce manuel contiendra les informations pertinentes permettant au gestionnaire de remplir efficacement ses responsabilités au niveau du développement des ressources humaines.

Ce manuel qui sera publié et présenté dans le courant de l'année, fera connaître les éléments suivants de la politique de développement des ressources humaines:

- Objectifs du développement des ressources humaines;
- Rôle et responsabilités des intervenants;
- Plans de formation et de perfectionnement;
- Descriptions des activités de formation et de perfectionnement internes et externes;
- Politiques et procédures administratives.

3.7 Budget des activités de formation et de perfectionnement

Notre service s'est vu accorder pour l'année 80-81, un budget global de \$2,6 millions dont \$1,2 millions pour couvrir les frais d'administration et \$1,4 millions pour couvrir les coûts de participation à des activités internes, les coûts de développement d'activités et la participation à des activités externes de formation générale et professionnelle.

Le budget de formation par rapport au budget global des ressources humaines est de 1%; alors que le total des heures confiées à la formation interne par rapport au total des heures de travail du personnel représente un investissement de 0.51%. Ceci ne tient pas compte de la participation à des activités externes suivies durant les heures de travail.

Le budget n'inclue pas le salaire versé aux employés durant leur participation aux activités de formation et de perfectionnement, ce qui représente une somme additionnelle importante quand on considère une participation prévue pour cette année à des activités internes de près de 50% du personnel de la Banque.

Il nous est difficile de préciser des chiffres pour les années antérieures mais nous pouvons confirmer que les budgets disponibles ont été croissants.

4 - PEDAGOGIE

Cette partie du mémoire a pour objectif de faire connaître de façon globale notre position sur certains éléments fondamentaux de la pédagogie au niveau des adultes.

Pour ce faire, nous présentons dans un premier temps, les principes et les conditions d'apprentissage en formation d'adultes (Andragogie) auxquels nous croyons et ce, de façon concrète en les situant à travers nos activités de formation et de perfectionnement.

Nous élaborons ensuite sur différents thèmes tels le rôle du moniteur, la préparation à une activité de formation et l'évaluation.

Finalement, nous présentons une séquence que nous suivons pour l'élaboration d'une activité de perfectionnement en gestion des ressources humaines et en technique bancaire ainsi que le portrait global d'un plan de formation des formateurs que nous utilisons à l'interne.

4.1 Motivation face à l'apprentissage

L'apprentissage est une expérience que le participant est appelé à vivre, s'il accepte de la vivre. L'acquisition des connaissances dépend en majeure partie de lui et non pas du moniteur. L'apprentissage ne peut et ne doit être imposé.

Un formateur peut investir énormément de temps et d'énergie à transmettre directement des connaissances à un participant, mais si ce dernier n'a pas la conviction et le vouloir d'apprendre, ce sont des efforts perdus.

C'est pourquoi, il est essentiel lors de la préparation d'un participant à une session et dès le début d'une session, de faire en sorte que le participant se sente personnellement engagé et concerné. Pour ce faire et afin de réaliser l'apprentissage, il faut permettre au participant de prendre conscience dès le départ de sa position personnelle, de sa façon personnelle de voir ou de régler des problèmes, de sa manière personnelle d'agir face à une situation donnée. Par la suite, il est en mesure de prendre conscience d'un idéal possible à atteindre afin qu'il puisse évaluer les changements qu'il doit lui-même apporter pour atteindre cet idéal.

Voici une technique que nous utilisons régulièrement pour favoriser une prise de conscience.

Suite à l'introduction de la session, le participant est appelé à évaluer un comportement qu'il a pu observer à partir d'un film ou entendu sur une bande sonore ou encore tout simplement à partir d'un cas. Chaque participant a l'occasion de faire connaître le rationnel de son jugement. A la lumière des discussions qui s'en suivent, le moniteur prend des positions sur le contenu et un idéal est présenté.

4.2 Besoins de formation et de perfectionnement

L'apprentissage requiert l'exploration des idées et des opinions du participant dans ses relations avec son milieu de travail de façon à ce qu'il soit en mesure de déterminer quels sont ses besoins, quels buts il veut atteindre, quels sujets il veut discuter et quel contenu il veut connaître.

Cependant, nous ne croyons pas comme plusieurs qu'il appartient uniquement au participant de déterminer ce qui est pertinent ou important pour lui. En effet, comment pouvons-nous imaginer un participant jugeant de la valeur ou de la pertinence d'un contenu si ce même contenu lui est totalement inconnu? De plus, la formation dans une entreprise privée se doit de répondre aux besoins des individus mais aussi à ceux de l'Organisation. La formation doit favoriser un développement individuel intégré à celui de l'Organisation. C'est pourquoi, il est essentiel pour plusieurs analyses de besoins, d'impliquer les supérieurs hiérarchiques des futurs usagers, car ce sont eux qui sont les mieux placés pour déterminer précisément les connaissances qui manquent à leurs subordonnés pour l'accomplissement de certaines tâches immédiates ou qui seront appelés à faire dans un avenir prochain.

Finalement, le concepteur du programme de formation a un rôle primordial à jouer dans la détermination du contenu en fonction de son expertise en la matière et des expériences qu'il a vécues. Egalement, le contenu d'une

activité de formation est souvent lié et déterminé en fonction de l'approche la plus efficace pour favoriser un changement de comportement. Nous pensons par exemple à la formation en gestion des ressources humaines qui peut se faire par l'approche "Behavior modeling" qui favorise un apprentissage au niveau des techniques préconisant que les attitudes changeront automatiquement par la suite ou par une approche de "Sensibilisation aux attitudes" dans un premier temps, suivie d'activités techniques en gestion et préconisant qu'une technique ne peut être meilleure que la mentalité sur laquelle elle s'appuie. Quand à nous, nous croyons beaucoup plus valable cette dernière approche d'apprentissage.

4.3 Une modification du comportement (apprentissage) est le résultat de l'expérience

Les individus ne changent pas leur façon d'agir simplement parce qu'on leur dit de le faire ou comment le faire. Faire de l'information, ce n'est pas suffisant pour faire apprendre.

C'est une raison pour laquelle nous optons le plus possible vers les méthodes actives d'enseignement. Par enseignement actif nous entendons un enseignement basé sur la participation pour permettre des discussions entre les participants et le moniteur à partir des expériences vécues. Pour nous la participation ne signifie pas la simple possibilité de poser des questions mais plutôt un processus de découverte et de construction de

la réponse par les participants. Le processus est dirigé par le moniteur, c'est-à-dire qu'il fixe les conditions du déroulement de la session et il s'implique dans le déroulement pour challenger les participants et pour assurer le succès de la session.

Pour qu'un individu change, il doit prendre conscience de ses attitudes et pour qu'il rejoigne ses attitudes, il faut le rejoindre dans ses expériences vécues. La pédagogie active nous permet une telle atteinte car elle demande une participation de tous les participants à l'échange des idées et le recours à des expériences vécues pour illustrer leurs idées. Le moniteur favorise le recours et aide l'exploration des exemples vécues. La méthode active permet à l'individu de s'engager et d'être émotif sans pour autant devenir défensif. Sa démarche n'est pas intellectuelle et théorique. Elle tient la session près de la réalité et elle permet l'analyse de situations réelles comparées à l'idéal.

Pour rejoindre le participant dans son vécu, la pédagogie active implique que le participant ait recours à ses expériences. Pour ce faire, elle doit utiliser une méthodologie avec des outils qui rejoignent la réalité le plus possible, afin de permettre à l'individu de s'identifier, de s'impliquer d'une façon émotive et se s'engager personnellement. Nos critères sont l'engagement de l'individu vers son vécu par la réalité.

Un comportement est guidé ou influencé par les connaissances, les aptitudes et les attitudes des individus. Une modification du comportement étant le résultat de l'expérience, nous croyons que les objectifs d'apprentissage qui peuvent être atteints durant une session de formation se limitent à une acquisition de connaissances, à une amorce du développement des aptitudes et à une sensibilisation aux attitudes. Ceci veut dire que l'apprentissage concret et ce, surtout au niveau des aptitudes et des attitudes, ne peut se faire que dans l'action au moment où l'individu doit faire face à des situations qui lui permettent ou l'obligent à réagir et à utiliser les connaissances acquises durant la session.

Les simulations et les jeux de rôles que les participants sont appelés à vivre durant une session ont une certaine valeur car ils facilitent le transfert dans l'action mais sans toutefois garantir l'intégration des connaissances dans le milieu du travail. D'ailleurs, le contexte de formation dans lequel s'applique les simulations ne traduit pas et souvent très peu le contexte et le climat de travail dans lequel le participant évolue et applique les connaissances. Nous croyons par contre qu'il est possible d'atteindre un objectif de développement d'habiletés lorsque l'enseignement porte sur des techniques bancaires. Nous pensons alors à la façon de remplir des rapports comptables, d'opérer un terminal, etc.

4.4 Le travail de groupe favorise l'apprentissage

Le travail de groupe encourage l'apprentissage. L'interaction qui se produit dans une équipe de travail stimule la curiosité, l'intelligence et il s'en produit un effet synergique. Dans un climat propice à l'apprentissage, les participants apprennent à s'influencer mutuellement et à prendre des positions en collaboration. Il en résulte une motivation car ils s'aperçoivent que chacun a quelque chose à donner et à apprendre.

Tant qu'au travail en sous-groupe, le fait que l'influence du moniteur sur le contenu est éliminée, la discussion se fait seulement entre les participants et ces derniers sont amenés à pousser leur position et leur rationnel jusqu'à la limite, ce qui favorise grandement l'intégration de l'apprentissage. D'un autre côté, un apprentissage actif basé sur le travail de groupe représente parfois une opération douloureuse. Pour un individu, changer d'opinion veut souvent dire abandonner des croyances, des idées et des échelles de valeurs. Il peut être pour certains individus, désagréable de se livrer ouvertement, de laisser disséquer ses idées par un groupe et d'affronter carrément d'autres personnes.

C'est pourquoi entre autres, il est essentiel que le moniteur soit présent et attentif au travail qui se fait en groupe et en sous-groupe. Il doit si nécessaire et dans une situation fonctionnelle, supporter un

participant dans une discussion en particulier ou orienter les discussions sur des aspects fonctionnels. Il ne faut pas interpréter des interventions semblables comme étant de la manipulation mais plutôt comme une coordination des échanges nécessaires au bon fonctionnement du groupe.

4.5 L'apprentissage est un phénomène progressif

Parce que l'apprentissage est un phénomène progressif, nous ne croyons pas aux méthodes directives qui favorisent un changement rapide en l'imposant. Bien sûr que ces méthodes apportent des résultats car l'être humain est curieux et intelligent. Il accepte de faire des essais, de tester des techniques qui lui sont imposées. Mais dès qu'il se rend compte que ces techniques imposées ne sont que trucs et recettes ne répondant pas nécessairement à ses besoins, il les laisse tomber. Il y a donc un résultat à court terme mais il est douteux que ce résultat soit durable et profitable.

Cela ne veut pas dire pour autant que le moniteur doit adopter un style non directif pur qui ressemble étrangement à du laisser-aller.

Les objectifs d'apprentissage que nous poursuivons au niveau des connaissances, des aptitudes et des attitudes ainsi que les méthodes et techniques que nous utilisons, démontrent notre conviction à l'effet que l'apprentissage est un phénomène progressif. Il ne peut en être autrement en utilisant des techniques qui reposent sur la communication, la confrontation, l'ambiguïté, l'engagement personnel, la liberté d'opinion et d'expression.

Nous croyons qu'il est possible de changer des attitudes chez les gens. Par contre, nous sommes très conscient que cela exige patience et longueur de temps. Ce n'est que dans l'action, suite à des expériences et à une prise de conscience de la problématique que les attitudes se transforment chez l'individu.

Egalement, parce que l'apprentissage est un phénomène progressif, nous croyons qu'il est important que l'apprentissage qui est entamé durant une session soit assuré d'un suivi structuré dans l'action. Le participant doit avec l'aide de son supérieur immédiat ainsi que le support des ressources humaines de la formation, voir à l'établissement d'un plan de concrétisation des connaissances en milieu de travail.

4.6 Rôle du moniteur

Précisons immédiatement que chez nous, un moniteur n'est pas un animateur comme l'entend les tenants du mouvement de l'école d'animation.

Le moniteur n'a pas uniquement la responsabilité de favoriser, coordonner et orienter les échanges entre les participants sur un sujet quelconque. Le moniteur est en partie responsable du degré d'apprentissage atteint durant une session. C'est lui qui dirige les discussions et prend position sur le contenu des messages et des orientations. Il est appelé à participer très activement aux discussions, à challenger les opinions des participants et apporter des conclusions claires et précises sur le sujet discuté.

Cela peut sembler être très directif à première vue, mais ce n'est pas du tout le cas. Nous nous considérons comme étant des moniteurs directifs et non-directifs intégrés. Nous croyons que la pédagogie appartient au moniteur et non aux participants. C'est le moniteur qui connaît la matière potentielle à discuter, c'est lui qui maîtrise la dynamique et les diverses séquences à suivre pour favoriser un meilleur apprentissage. Plusieurs éléments de l'organisation de l'activité peuvent être discutés avec les participants et adaptés plus spécifiquement aux besoins du groupe, mais il y a certaines limites.

Le moniteur est responsable de créer et de favoriser un climat propice à l'apprentissage. Pour ce faire, il doit dans la mesure du possible, s'assurer que l'apprentissage se fait dans une ambiance qui favorise au maximum la participation. Il est préférable que le moniteur soit très attentif aux discussions et qu'il laisse le groupe avoir recours à sa compétence. Il doit laisser au maximum les gens essayer leurs idées et par la suite passer à un jugement collectif du groupe. Pour ce faire, le moniteur doit accepter un certain degré d'ambiguïté et créer un climat tel que les participants se sentent à l'aise face à la possibilité de se tromper. Le moniteur est responsable de l'organisation de son activité; nous pensons par exemple à l'établissement des critères d'admissibilité et de composition des groupes. Etant donné que nos méthodes font énormément appel à la participation, nous considérons l'hétérogénéité comme étant une chose bonne et souhaitable.

4.7 Préparation à une activité

Le participant doit se préparer avant de participer à une activité.

Il doit entre autres:

- Comprendre l'objectif de sa participation;
- S'informer sur les objectifs et le contenu de l'activité;
- S'assurer d'être disponible de façon continue tenant compte de la durée et de l'horaire de l'activité;
- Exécuter les travaux préparatoires s'il y a lieu.

Pour ce faire, le participant doit faire appel à son supérieur immédiat qui lui, possède toutes les informations concernant les activités du Centre de formation et de perfectionnement. Le Centre met à la disponibilité des supérieurs, les ressources nécessaires afin de les supporter dans leur travail, et à ce titre, il mettra à la disposition des usagers un manuel décrivant en détails tous les programmes et les activités de formation et de perfectionnement. Nous y retrouvons entre autres pour chaque activité:

- Les objectifs poursuivis;
- Le contenu (thèmes et sous-thèmes)
- La pédagogie utilisée;
- Le nombre de participants;
- La population visée;
- La durée de la session.

4.8 Evaluation

Nous parlons de l'évaluation sous trois aspects:

- A - L'évaluation des participants
- B - L'évaluation de l'apprentissage
- C - L'évaluation de la session

A - L'évaluation des participants

Liée à une session de formation, aucune évaluation des participants est faite par les moniteurs. Les principales raisons sont les suivantes:

- . Il y a un principe pédagogique auquel nous croyons et qui dit que les gens apprennent par leurs erreurs. Les gens doivent alors sentir que le climat permet de faire des erreurs et même plus, favorise le risque de tester des opinions et des idées. Il faut que le climat soit permissif et détendu. Le fait d'évaluer les participants éliminerait complètement ce climat souhaitable et essentiel.
- . Tout formateur qui respecte sa profession, se refuse carrément le droit d'évaluer le rendement des participants sur une session, car il y a une multitude de phénomènes qui entrent en considération et que le formateur ignore.
- . Le contexte de la formation et du milieu de travail est très différent et c'est dans l'action que l'évaluation est juste et efficace.

B - L'évaluation de l'apprentissage

Nous croyons qu'il est possible en formation et surtout en formation technique d'évaluer l'acquisition des connaissances. Cependant, il y a toujours un danger de créer un climat d'évaluation très nuisible à la session.

Nous croyons plutôt que la formation doit fournir aux participants les moyens de s'auto-évaluer et nous le faisons par les réponses que nous fournissons au cours d'une session.

C - L'évaluation de la session

L'évaluation d'une session se divise en deux parties:

- C - 1 Les objectifs d'apprentissage
- C - 2 Les objectifs organisationnels

C - 1 Les objectifs d'apprentissage se subdivisent en deux autres parties:

- les éléments liés à l'apprentissage (pédagogie)
 - . objectifs de la session (répondre aux besoins)
 - . contenu de la session
 - . méthode pédagogique utilisée
 - . outils pédagogiques utilisés
 - . précis, lectures, etc. (après la session.)
- les conditions externes pour favoriser l'apprentissage
 - . moniteur
 - . organisation physique
 - . horaire, temps alloué (quantité, répartition)

C - 2 Les objectifs organisationnels sont:

- s'assurer que l'activité répond à des besoins en fonction du travail existant
- s'assurer que le travail va permettre et favoriser l'intégration de l'activité dans l'action

En regard des 2 objectifs précités, le Centre a un rôle à jouer au niveau des objectifs d'apprentissage seulement.

- Ce rôle devrait idéalement en être un de support à la ligne hiérarchique. Le Centre de formation et de perfectionnement est là pour former le gestionnaire à faire de l'évaluation avec ses subordonnés.
- Le Centre a un rôle qui lui est spécifique et qui est lié à la profession. Ce qui explique que l'évaluation ne peut être complète sans la participation du Centre.
- Le Centre se doit d'évaluer l'activité de façon globale (en tracer le portrait) pour finalement retourner à la ligne hiérarchique des usagers.
- Pour ce qui est des responsabilités des membres du Centre face aux objectifs liés à l'apprentissage, elles se répartissent ainsi:
 - . Le formateur est responsable de l'évaluation de ses sessions. C'est lui qui est le mieux placé pour le faire.

- . Le responsable de l'activité est responsable de voir à ce que les formateurs évaluent leurs sessions et il doit leur donner du support; il est aussi responsable de l'évaluation de l'ensemble de l'activité.
- . Le directeur est responsable:
 - de voir à ce que le responsable de l'activité développe ses ressources,
 - de supporter le responsable de l'activité dans l'évaluation globale de l'activité,
 - d'établir les orientations et les politiques d'évaluation,
 - d'assurer la coordination de l'activité dans le plan. Ce qui veut dire qu'étant relié à la ligne hiérarchique, il a une responsabilité quant à l'évaluation des objectifs organisationnels.
- . La ligne hiérarchique a un rôle à jouer au niveau des objectifs d'apprentissage et organisationnels. Il appartient au supérieur immédiat de rencontrer ses subordonnés afin d'évaluer:
 - les objectifs d'apprentissage
 - . est-ce que la session répond aux besoins?
 - . quel est le degré de satisfaction du subordonné?
 - les objectifs organisationnels
 - . est-ce que les objectifs (les attentes) concordaient avec la session?
 - . comment organiser le travail afin de mettre le contenu en application?

- . quels changements pouvons-nous recommander s'il y a lieu?
 - dans la session;
 - dans le plan de formation.
- . Nous jugeons important que l'évaluation de la session se fasse avec la participation du supérieur immédiat car les problèmes rencontrés peuvent être dus à:
 - une mauvaise compréhension des objectifs de la part du supérieur
 - une mauvaise préparation
 - des problèmes particuliers du subordonné
 - la formation
- . L'évaluation d'apprentissage d'une session peut se faire à partir de deux éléments bien distincts:
 - le degré de satisfaction
 - le degré d'efficacité
- . D'abord, lorsque nous parlons de degré de satisfaction, nous pensons à la satisfaction liée aux feelings. Et lorsque nous parlons de degré d'efficacité d'apprentissage, nous pensons au degré d'efficacité lié à une analyse plus approfondie basée sur des critères.
- . Etant donné qu'une activité de formation doit répondre aux besoins des participants, il est évident que le degré de satisfaction du participant demeure un élément clé qui doit être analysé.
- . Nous disons donc que le degré de satisfaction est un indice de succès. C'est pour cette raison qu'il se doit d'être analysé par le supérieur et le subordonné (usager) ainsi que le moniteur. Mais le degré de satisfaction en soi (laissé à l'état pur) peut ne pas être représentatif autant de la part du participant que celle du moniteur.

- . Tant qu'au degré d'efficacité d'apprentissage de la session, le moniteur a l'avantage de posséder davantage les critères lui permettant de procéder à une analyse plus approfondie et qui s'avèrera souvent plus juste (plus valable).

4.9 Elaboration d'une activité de perfectionnement en gestion des ressources humaines

Généralement, un agent de perfectionnement en gestion des ressources humaines a besoin environ de 10 à 12 mois pour élaborer une activité en techniques de gestion d'une durée de 2 à 3 jours. L'agent peut être secondé par une ressource interne effectuant de la recherche et par des consultants externes mandatés pour fournir une expertise professionnelle sur certains éléments de l'activité, tels:

- La fidélité à une saine philosophie de gestion des ressources humaines;
- La pédagogie;
- Le contenu;

ou autres mandats spéciaux, tels:

- La formation des formateurs;
- L'élaboration de mécanismes et d'outils d'évaluation;
- L'élaboration de mécanismes et d'outils d'identification des besoins de formation;
- Le rodage d'une activité.

Voici les principales étapes que nous suivons pour l'élaboration d'une activité.

- Planification des étapes et des délais d'élaboration;
- Précision des objectifs généraux;
- Identification des besoins spécifiques des cadres et traduction des besoins de formation en thèmes généraux;
- Elaboration des objectifs spécifiques de l'activité;
- Recherche sur le sujet et élaboration d'une bibliographie;
- Choix du contenu et rédaction du canevas de contenu;
- Vérification auprès des usagers;
- Choix de l'approche pédagogique;
- Cueillette et choix d'outils de formation et de la technique d'utilisation;
- Elaboration du programme et rédaction du canevas du programme et du guide du moniteur;
- Elaboration des normes pédagogiques et de la stratégie d'organisation;
- Elaboration de la stratégie d'évaluation et choix des outils;
- Rodage et ajustements à l'activité.

4.10 Elaboration d'une activité de formation en technique bancaire

Pour la conception d'une activité de formation en technique bancaire d'une durée de 5 jours, la période d'élaboration est généralement moins longue (5 à 6 mois), tenant compte qu'il est plus facile de retracer le contenu qui est souvent lié à des procédures précises de travail ou des règlements spécifiques et de ce fait, la pédagogie à utiliser est plus facile à déterminer.

Quant au processus d'élaboration, nous suivons globalement le même cheminement que pour les activités en techniques de gestion des ressources humaines.

4.11 Formation des formateurs

La formation des formateurs du Centre de formation et de perfectionnement se fait surtout à l'intérieur du service. Une des raisons est que nous éprouvons de la difficulté à trouver sur le marché une firme et des produits répondant vraiment à nos besoins de formation.

Nos besoins se situent à deux niveaux:

- Le contenu des activités (crédit, comptabilité, vente, gestion des ressources humaines, etc.)
- La dimension pédagogique.

La plupart des formateurs sont inscrits à des cours à l'Université qui répondent en partie à leurs besoins au niveau du contenu. Tant qu'à la dimension pédagogique, certains programmes universitaires (ex:Andragogie) peuvent également en partie répondre à nos besoins. De plus, nous utilisons à l'occasion des consultants externes pouvant nous fournir une expertise sur le contenu (la matière) et sur la dimension pédagogique.

Le plan de formation d'un nouveau formateur se dessine habituellement ainsi:

- Rencontre avec le responsable de l'activité;
- Etude du canevas de contenu et du guide du moniteur;
- Observation de plusieurs sessions;

- Echanges avec le responsable et le moniteur suite aux observations;
- Elaboration par le nouveau formateur de son guide personnel du moniteur suivi de discussions avec le responsable;
- Simulation d'une session (si cela répond à un besoin personnel du nouveau formateur);
- Evaluation des sessions données par le nouveau formateur en collaboration avec le responsable de l'activité.

Le nouveau formateur est également appelé à suivre une session "Initiation aux techniques d'enseignement" laquelle est donnée par l'interne. Les principaux thèmes couverts par la session sont:

- Rôle du moniteur;
- L'adulte en situation d'apprentissage;
- Les types d'apprentissage;
- Principes et conditions de l'apprentissage;
- L'analyse des besoins;
- Les diverses méthodes pédagogiques;
- Les différentes techniques et outils de formation;
- Le guide du moniteur;
- L'organisation d'une activité de formation;
- L'évaluation.

On participe parfois à des activités externes pour approfondir certains de ces sujets.

5 - FORMATION GÉNÉRALE ET PROFESSIONNELLE

5.1 Nécessité de la formation continue

C'est dans un environnement en continuelle évolution que les banquiers sont appelés à travailler et à se développer, de façon à pouvoir faire face aux exigences croissantes de leur profession et à pouvoir assumer des responsabilités accrues. Consciente que sa prospérité repose sur des personnes qui sont capables de s'adapter aux changements rapides de la technologie et du monde des affaires, la Banque encourage fortement ses employés à élargir constamment leurs connaissances dans l'administration des affaires ou dans leur secteur de spécialisation.

5.2 Support organisationnel de la Banque

Animée par cette profonde conviction, la Banque collabore activement à l'élaboration, la mise en place et la diffusion des programmes de formation générale et supporte plus particulièrement les activités de l'Institut des banquiers canadiens. Elle supporte, de plus, ses employés qui cherchent à améliorer leurs connaissances de la langue seconde ou à parfaire leur formation professionnelle. De façon générale, la Banque encourage et supporte financièrement les efforts individuels de développement, compatibles avec les besoins de l'Organisation et de nature à améliorer les performances dans le travail ou à préparer l'individu à assumer des responsabilités accrues dans l'Organisation.

De façon à tirer avantage des ressources externes de formation des adultes, le Centre de formation et de perfectionnement de la Banque Nationale s'est doté d'un secteur "Activités externes de formation générale et professionnelle" qui a pour principale raison d'être, de supporter les gestionnaires et le personnel dans l'utilisation des activités externes de formation et de perfectionnement pour favoriser le développement des ressources humaines de la Banque.

Pour ce faire, il dispose des ressources pour:

- L'identification et l'inventaire des besoins généraux de formation;
- L'identification des besoins spécifiques de formation;
- La recherche des solutions appropriées;
- L'organisation et la mise à jour des banques d'informations sur les institutions et les activités susceptibles de répondre aux besoins identifiés;
- La promotion et l'information sur les programmes et les activités pouvant répondre aux besoins des individus et de l'Organisation;
- La conception et l'application d'outils d'évaluation de l'efficacité des activités;
- L'administration, le financement, le remboursement des frais et le contrôle budgétaire relativement à la participation aux activités autorisées;
- L'administration des dossiers de formation des employés.

5.3 Support financier de la Banque

La Banque intervient financièrement pour permettre à ses employés d'avoir accès à une formation de première qualité, sans pour autant avoir à supporter des dépenses importantes.

C'est ainsi que la Banque accorde à ses employés des prêts d'études, qui ne porte pas de taux d'intérêt, et qu'elle rembourse, sur réussite du cours, les frais de scolarité et de matériel didactique. De plus, dans le cadre du programme du Brevet de l'Institut des banquiers canadiens, un programme de formation générale en administration, dont les cours sont offerts dans 51 universités au Canada et dans un programme par correspondance, la Banque accorde, pour chaque cours réussi, en plus de rembourser les frais de scolarité et des volumes, une gratification additionnelle de \$100. et une gratification spéciale de \$150. pour l'obtention du diplôme du Brevet. Ces gratifications visent à combler une partie des dépenses occasionnées à l'étudiant pour son transport, repas et autres frais normalement encourus pour poursuivre des cours en dehors des heures de travail.

En ce qui a trait aux activités spécialisées, de types séminaires, colloques ou conférences, qui permettent aux participants d'acquérir une formation spécifique reliée à leur travail ou d'actualiser leurs connaissances dans un domaine particulier, la Banque assume la totalité des coûts d'inscription, de déplacement et de séjour de ses participants.

En 1981, la Banque Nationale du Canada, dépensera près de \$800,000 au seul chapitre de la formation générale et professionnelle, pour permettre à ses employés de prendre avantage des facilités externes de formation aux adultes.

5.4 Participation des employés aux activités externes de formation générale et professionnelle

Certains chiffres reliés à la période académique de 1979-80 permettent d'évaluer l'ampleur de la participation des employés à des activités éducatives suivies en dehors des heures de travail.

Pour cette année, près de 1000 employés ont suivi des cours universitaires en administration des affaires, dans le cadre des programmes de l'Institut des banquiers canadiens ou des programmes universitaires. Quelque 2,500 employés ont participé à des activités professionnelles de l'Institut des banquiers canadiens. Il y avait, d'autre part, plus de 1,000 employés inscrits à des cours de langues, cours professionnels et cours de nature diverse, dans les institutions publiques, universités, C.E.G.E.P. et commissions scolaires ou dans des institutions privées qui offrent des services de formation aux adultes.

En 1980, en ce qui a trait aux activités spécialisées, séminaires, colloques ou conférences, offerts par des firmes spécialisées, des corporations ou associations professionnelles, des institutions privées ou des Centres de formation des universités, on estime que quelque 600

employés ont dû s'absenter, en moyenne 3 jours, pour prendre avantage d'une formation spécifique en relation avec leur profession ou avec une technologie particulière.

Un peu plus de 90% des dépenses relatives à la participation à des activités externes de formation générale ou professionnelle, l'ont été pour des employés du Québec.

6 - AVENIR DANS LE DOMAINE BANCAIRE

Les banquiers des années 80 devront faire face à une multitude de changements généralisés et de plus en plus rapides tant au niveau social, économique et culturel. Ils seront appelés à travailler avec une clientèle plus sophistiquée, exigeante et aussi avec une technologie plus spécialisée et plus rapide. Tant qu'aux gestionnaires, ils auront à gérer les efforts d'un personnel plus qualifié et plus difficile à satisfaire et motiver.

Les banquiers devront donc se préoccuper de leur développement et améliorer leur bagage de connaissances et d'habiletés par la participation de façon continue, à des activités de formation et de perfectionnement.

6.1 L'automatisation

La technologie bancaire est en pleine évolution alors qu'une bonne partie des opérations actuelles sont informatisées; ce qui favorise l'échange simultanée d'information entre les succursales, les bureaux régionaux et les services spécialisés au Siège social. Ce n'est qu'un début.

Ces changements auront des répercussions sur la nature des tâches, les compétences requises et le type de formation nécessaire pour remplir les responsabilités des postes.

6.2 Les affaires internationales

Au cours des prochaines années, l'importance des opérations internationales s'intensifiera et accroîtra la complexité et la diversification des services bancaires. Les Banques devront s'assurer d'avoir un personnel compétent en la matière, capable de répondre aux demandes d'une clientèle favorisant le commerce de l'importation et l'exportation.

6.3 La spécialisation

Tenant compte d'une concurrence plus intense et de l'évaluation des besoins individuels, les banquiers de demain devront offrir des services de plus en plus spécialisés et personnalisés pour répondre à une réalité socio-économique. Ces demandes feront appel à des fonctions plus spécialisées et des équipes multi-disciplinaires capables d'offrir des services de plus en plus sophistiqués.

6.4 Les attentes en regard de la formation des banquiers/étudiants

Dans une perspective de nouveauté, la Banque devra s'assurer d'un personnel compétent capable de comprendre et s'adapter aux nouveaux besoins de la clientèle, des ressources humaines au travail et aux changements d'ordre social, économique et culturel.

Il est donc certain qu'en plus de continuer d'offrir des activités internes de formation et d'améliorer la qualité de la formation, la Banque continuera de favoriser la participation de son personnel à des activités externes de formation continue.

A cet égard, nous avons des attentes vis-à-vis l'encadrement des Institutions d'enseignement s'occupant de la formation des adultes et nous soulevons des questions en regard de:

A - L'accessibilité aux programmes de formation générale pour les adultes:

La formation universitaire en administration des affaires devient de plus en plus nécessaire pour les employés qui veulent assumer efficacement des postes cadres dans la Banque. A l'instar des autres institutions bancaires au Canada, la Banque Nationale recrute de nombreux diplômés en techniques administratives des collèges, pour occuper des postes cadres. Mais elle compte largement sur son personnel d'expérience pour combler la majorité des postes de premier niveau de supervision et des niveaux cadres intermédiaires et supérieurs et l'incite à poursuivre une formation appropriée. Cependant, quelque soit l'origine des intervenants, c'est sur des critères de performance que sont jugés les candidats et il est certain qu'une formation adéquate aura un effet significatif sur le rendement.

Toutefois, les exigences croissantes des universités en ce qui touche les critères d'admissibilité aux programmes d'administration, à l'éducation permanente, défavorisent grandement ceux qui ont laissé l'école depuis plusieurs années, même s'ils ont acquis une expérience professionnelle très pertinente.

De plus, bien qu'une concentration importante du personnel de la Banque se retrouve dans les grands centres pourvus des services des universités, il n'en demeure pas moins que plusieurs milliers de nos employés assurent le fonctionnement de nombreux points de vente, à l'extérieur des grands centres, dans toutes les régions du Québec. Or, lorsque l'on s'éloigne de Montréal, Québec, Chicoutimi, Rimouski, Trois-Rivières, Sherbrooke, Hull et Rouyn, malgré une trentaine de sous-centres à travers la province, on ne peut pas parler d'égalité des chances ou d'équité pour tous les adultes.

En somme, pour souhaiter avoir accès à une bonne formation générale, du moins en administration, il est préférable d'être jeune et essentiel de résider dans un grand centre.

Nous ne pouvons que constater que, malgré le fait que notre société déplore que les québécois ont très longtemps négligé les sciences administratives, un grand nombre d'adultes occupant des fonctions administratives, disposent de peu de moyens pour augmenter leur efficacité et celle des entreprises qui misent sur eux.

B - La dimension pédagogique de la formation générale aux adultes:

Un autre constat regrettable, portant sur la formation générale des adultes, est relatif à la pédagogie des étudiants adultes qui poursuivent des études le soir. Il est aisé de constater que de façon générale, les universités ont limité leurs efforts à reproduire, à un autre moment de la journée, des cours conçus pour des étudiants à plein temps des programmes de jour.

On ne peut pas parler de pédagogie adaptée aux adultes qui sont sur le marché du travail, si on ne fait pas le lien entre la formation et l'application en milieu de travail, si on ne tient pas compte des acquis d'expérience, si on ne se préoccupe pas des besoins particuliers de développement personnel et professionnel de l'adulte et si on fait passer avant les normes d'apprentissage, les normes administratives et les goûts des enseignants.

Peut-on concevoir qu'un cours de trois heures, donné le matin à des étudiants qui se préparent théoriquement à occuper dans un avenir plus ou moins rapproché une fonction qu'ils ne sauraient vraiment définir, puisse prendre une forme différente, le soir, alors que les adultes concernés ont après une journée de travail, des attentes bien spécifiques, reliées à des fonctions qu'ils connaissent bien et pouvant se référer à des expériences bien réelles.

C - Encadrement de la formation aux adultes;

Au niveau de l'encadrement, pour un nombre d'étudiants du soir, souvent plus nombreux que ceux du jour, on ne retrouve pas de quantité ni de qualité de services comparables.

Comment peut-on justifier que des services normaux, le jour, en matière d'informations, de support pédagogique ou administratif, de facilités matérielles et physiques, deviennent surperflus, le soir?

RECOMMANDATIONS ET CONCLUSION

Nous espérons que les commentaires et les recommandations énoncés dans ce mémoire seront d'une certaine utilité à la Commission d'étude. Nous avons exposé certaines faiblesses en regard de la formation des adultes qui à notre avis sont présentes et conformes à la réalité actuelle.

Nous ne sommes pas sans savoir que beaucoup d'efforts ont été accomplis au Québec au cours des dernières années, dans le domaine de l'éducation des adultes.

Nous pensons que le Gouvernement a pris une très bonne initiative en créant la Commission d'étude sur la formation professionnelle et socio-culturelle des adultes, car nous croyons que la période est très propice pour faire une analyse de la situation et préciser les besoins de l'avenir au niveau de la formation des adultes.

L'environnement de demain favorisera une plus grande communication, une plus / grande information, une différenciation et une décentralisation de la décision. Les tâches au travail seront plus humaines, individualisées, exigeantes avec des responsabilités plus élargies. Les entreprises devront tenir compte de trois besoins fondamentaux de l'individu de demain; la communauté / appartenance, la structure / autorité et la motivation / raison d'être.

Comme le développement des ressources humaines a une incidence certaine sur l'efficacité et la rentabilité des entreprises, il est donc normal que les entreprises prennent leur responsabilité dans ce domaine. Il est aussi évident que l'efficacité et la rentabilité des entreprises est une condition fondamentale

de la santé économique d'une région et dans ce sens, nous pensons donc qu'un gouvernement doit assumer sa part de responsabilité et qu'il doit favoriser des initiatives susceptibles d'accroître l'efficacité des ressources humaines.

Dans cette optique, nous croyons que le Gouvernement devrait faire connaître ses orientations, ses recommandations et émettre certaines politiques en regard de la formation des adultes.

Dans le but de supporter le travail de la Commission d'études, nous formulons ci-dessous un certain nombre de recommandations.

D'abord et avant tout, nous croyons que le Gouvernement devrait affirmer le droit à la formation pour tout travailleur.

Mobilité de l'adulte et facilité de la formation

Pour tenir compte d'une réalité quotidienne au niveau de la mobilité du travailleur, il faudrait prévoir dans une politique, la transférabilité des crédits universitaires.

Il faudrait aussi tendre vers une meilleure uniformisation des divers programmes de formation aux adultes offerts par les Universités au Québec. Le Gouvernement devrait faire une incitation dans ce sens.

Il faudrait, de plus, que tous les programmes de formation professionnelle offerts dans les Universités conduisent à des crédits universitaires, applicables à l'obtention d'un diplôme universitaire et cela devrait être énoncé dans une politique.

Enfin, en ce qui concerne les adultes qui sont physiquement éloignés des Universités, il est nécessaire que l'on conçoive des services et des produits adaptés à leurs besoins particuliers pour leur permettre de poursuivre leur développement personnel dans leur région. La Télé-Université est un bon exemple de ce qui peut se faire, toutefois, il est regrettable que l'on ait limité son champs d'action.

Encadrement de la formation aux adultes

Il serait à notre avis, pertinent que le Gouvernement mette sur pied un organisme responsable de coordonner toute l'information sur les possibilités de formation aux adultes et qu'il puisse agir comme aide-conseil auprès de cette clientèle.

L'individu intéressé à se développer pourrait communiquer avec cet organisme lequel pourrait l'orienter et l'aider à élaborer un plan de formation, choisir des actions précises de formation et l'informer sur la valeur des institutions d'enseignement.

Revalorisation de l'éducation des adultes

Le Gouvernement devrait prendre plus de moyens pour valoriser la pratique de la formation des adultes qui a un impact assuré sur l'économie d'une région et d'un pays.

Il devrait favoriser et supporter les entreprises privées qui initient et créent des actions de formation auprès de leur personnel.

Les subventions aux institutions impliquées dans la formation des adultes permettent de répondre à certains besoins mais cette approche n'incite pas nécessairement les entreprises privées à faire leur part. Des mesures fiscales appropriées ont déjà eu des effets très positifs quand il s'agit de la recherche technologique, énergétique ou autre. Nous pensons que cette même formule d'aménagements fiscaux pourrait être utilisée pour favoriser une plus grande participation et implication du secteur privé dans la formation des adultes.

Au niveau des individus préoccupés de leur développement personnel et professionnel, nous croyons que le Gouvernement devrait également utiliser des mesures incitatives, telle l'exemption d'impôt en regard des contributions financières accordées par l'employeur à l'employé.

Il est tout à fait déplorable de constater que l'aide financière qu'une entreprise peut apporter à ses employés désireux de parfaire leur formation, est sapée par une imposition fiscale. Nous croyons qu'il serait normal que les allocations reçues par les employés pour faire face aux dépenses encourues pour leur formation soient exemptées d'impôt, tout au moins pour le premier \$500. comme c'est le cas pour les bourses d'études.

Accessibilité égale à la formation

Le Gouvernement devrait s'assurer par des mécanismes de coordination que les Universités et les Maisons d'enseignement appliquent des régimes académiques appropriés aux étudiants/adultes.

Il serait important d'assurer une certaine uniformisation des conditions d'admission entre les Universités et appliquer une plus grande souplesse en regard des adultes ayant accumulé une expérience pertinente au travail.

Il serait important que le Gouvernement favorise et initie des formules de collaboration entre les travailleurs, les employeurs et le milieu éducationnel pour assurer la réalisation de programmes et d'activités académiques correspondant aux besoins des usagers et à la réalité du monde du travail.

Pédagogie adaptée aux adultes

Il nous paraît important que le Gouvernement fasse connaître ses orientations en matière d'approches pédagogiques à utiliser dans la formation des adultes.

Il serait souhaitable que le Gouvernement favorise et appuie toute initiative et recherche en regard des approches pédagogiques répondant aux besoins particuliers des étudiants/adultes.

Il serait important de coordonner et mettre en commun les efforts et les résultats obtenus des recherches effectuées dans les secteurs privés du monde du travail et du milieu de l'éducation.

En conclusion, nous voudrions citer Alvin Tofler, qui dans son livre "La troisième Vague" mentionne que nous sommes à l'aube d'un monde nouveau qui présentera un environnement social, économique et humain différent de celui d'aujourd'hui.

Pour répondre à ce **nouvel** environnement de demain, les entreprises devront favoriser une plus grande communication, information, différenciation et décentralisation de la décision, se préoccuper davantage des besoins fondamentaux des individus et finalement permettre aux travailleurs d'utiliser beaucoup plus leur jugement, leur discernement et leur initiative.

La Banque Nationale répondra à cet objectif en continuant de remplir son rôle économique, social et culturel. Elle continuera d'offrir des services appropriés aux diverses régions du Québec, de recruter une main-d'oeuvre à travers la Province et d'assurer son développement continu en appuyant tous les efforts visant à améliorer la qualité de la communauté, la qualité de la vie au travail et la qualité de la formation générale et professionnelle.