

La formation des personnes dans une organisation constitue un investissement, mais aussi un impératif organisationnel.

1 Les objectifs de la formation

L'offre de formation s'intègre au cœur des processus de gestion des ressources humaines et est associée aux orientations stratégiques de l'organisation. Plus précisément, la formation contribue à atteindre des objectifs clés, à savoir :

- Favoriser l'innovation, la recherche de solutions et la concrétisation de la mission ainsi que de la planification stratégique de l'organisation
- Augmenter l'efficacité et l'efficience de l'organisation, autant des points de vue de la qualité, de la polyvalence, de l'expertise, etc.
- Améliorer et perfectionner les compétences, les connaissances ainsi que les habiletés des personnes à tous les niveaux de l'organisation
- Valoriser le potentiel des gens dans leur adaptation à leur travail, qui est en constant changement
- Renforcer la motivation et l'engagement des membres de l'équipe

NOUS POUVONS DÉFINIR DEUX TYPES DE FORMATIONS

La formation initiale

La formation initiale s'adresse essentiellement aux nouvelles personnes embauchées dans l'organisation. Elle vise à introduire ces nouvelles personnes à la fois à la culture, aux valeurs, aux politiques et aux pratiques organisationnelles. La formation initiale a également comme but de fournir les ressources et les outils nécessaires à ces personnes pour qu'elles puissent développer ou consolider les compétences et les connaissances exigées par leur poste.

La formation continue et professionnelle

La formation continue se réfère à l'ensemble des activités offertes, qu'elles soient formelles, informelles, planifiées ou spontanées, aux membres de l'équipe pour acquérir ou se perfectionner dans certaines de leurs compétences. Cela répond à des besoins à plus long terme de l'organisation et remplit le désir de développement professionnel des membres de l'équipe.

2 Comment instaurer une culture de formation ou d'apprentissage

Instaurer une culture de formation nécessite un engagement à long terme et une implication de tout le monde. Voici quelques étapes clés :

Définir une vision et des objectifs en matière de formation (comme le développement de compétences spécifiques, la rétention des membres de l'équipe, la réalisation d'une orientation stratégique, etc.).

Choisir un moment dans l'année pour présenter les besoins de formation au conseil d'administration afin d'inscrire au budget une somme d'argent permettant d'y répondre.

Réfléchir aux besoins et questionner des membres de l'équipe sur leurs préférences en matière de formation, notamment pendant la période d'évaluation.

Investir dans des outils de formations pertinents et qui répondent aux besoins identifiés.

Encourager l'apprentissage et laisser le temps suffisant aux personnes formées de mettre en pratique leurs nouvelles connaissances et de les transférer à l'équipe, le cas échéant.

Évaluer l'impact et l'efficacité de la formation pour les personnes concernées (par exemple, leur niveau de satisfaction) et pour l'organisation (par exemple, est-ce que le fait d'avoir suivi une formation sur le logiciel de comptabilité de l'organisation a permis de réduire les erreurs de comptabilité ?)

Reconnaître l'effort de changement et célébrer les succès.

Le transfert des connaissances, ça vous dit quelque chose ?

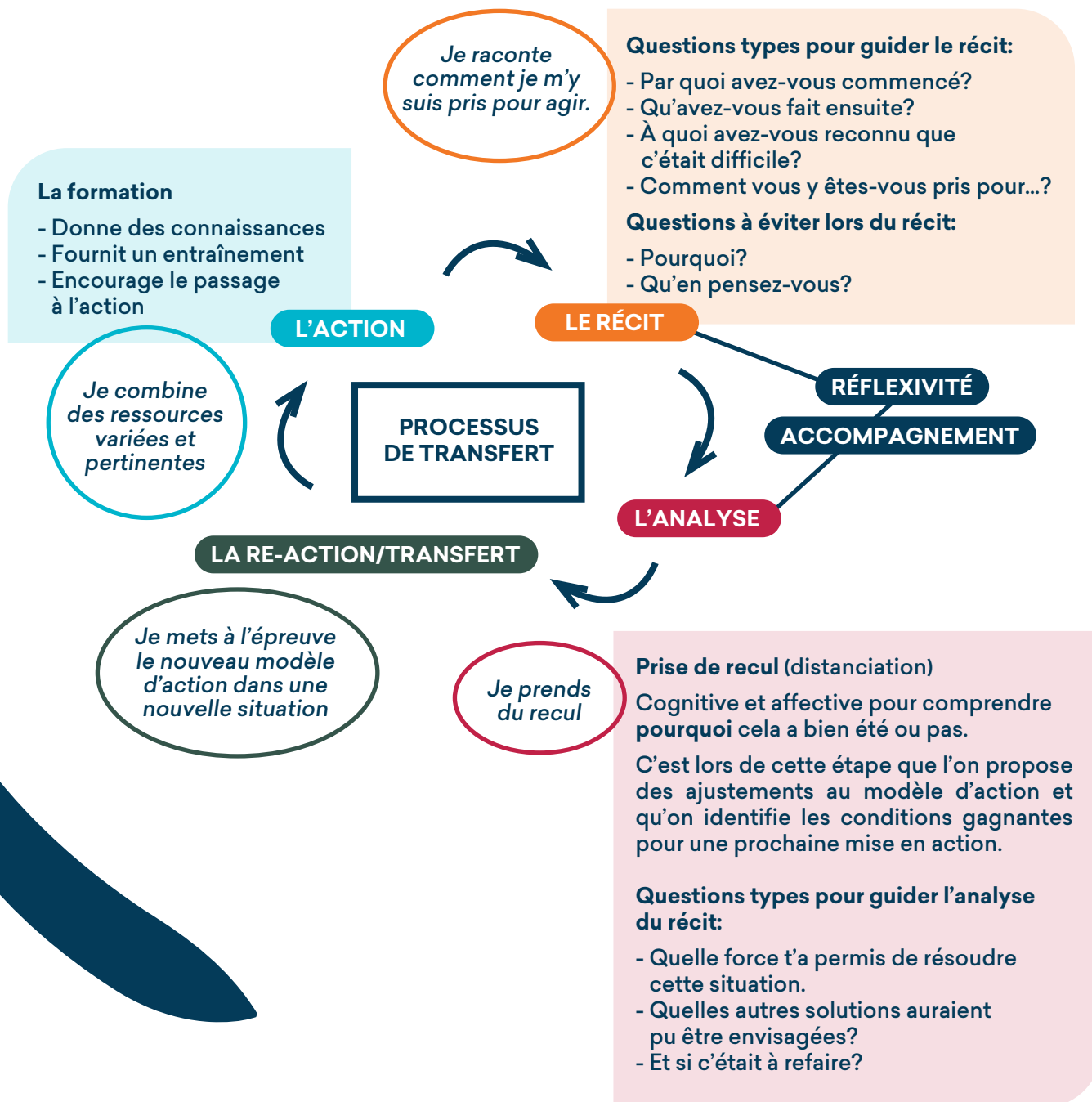
Comment en faire sorte que les apprentissages acquis lors d'une formation soient bel et bien transférés dans la pratique ? Cet enjeu devrait faire partie prenante de toute formation.

À ce propos, n'hésitez pas à consulter « Le transfert des apprentissages » dans *La gestion de la formation et du développement des ressources humaines – Pour préserver et accroître le capital compétence de l'organisation* (Patrick Rivard et Martin Lauzier, Presses de l'UQ, 2023, 552 p.).

Et pensez à demander aux formateurs-trices qui vont donner une formation à vos employé.e.s si un plan de transfert des connaissances est intégré dans la formation, ce en quoi il consiste... tout en laissant le temps à vos employé.e.s de l'appliquer !

LE PROCESSUS DE TRANSFERT DES CONNAISSANCES

Tel que conçu par Isabelle St-Pierre, andragogue et formatrice



Inspiré du schéma créé par Services conseils ISTP, Isabelle St-Pierre, 2019
Merci de respecter les droits d'auteur

3 Les méthodes de formation

Il n'y a pas de bonnes ou mauvaises façons de former le personnel. Selon les besoins, le budget disponible et le temps dont vous disposez, vous pouvez utiliser l'une ou l'autre des méthodes suivantes :

Par des collègues

Les membres de l'équipe possèdent des connaissances approfondies du secteur, de l'organisation et des meilleures pratiques et peuvent offrir des apprentissages personnalisés. Avez-vous aussi pensé au coaching ? Au mentorat ? Au codéveloppement ?

Par des institutions d'enseignement

Les cégeps et les universités offrent une panoplie de cours qui permettent l'acquisition de nouvelles compétences et connaissances.

Par des formations à distance en asynchrone

Les formations à distance en asynchrone permettent aux membres du personnel de suivre des formations venant de n'importe où et pouvant être suivies à n'importe quel moment. Elles offrent donc une plus grande accessibilité, notamment aux personnes éloignées des centres de formation ainsi qu'aux personnes à mobilité réduite.

Par des centres de formation

Ce sont des formations de courte durée qui permettent d'acquérir l'essentiel d'un champ précis de connaissances et qui répondent aux besoins du milieu communautaire et d'économie sociale.

Par des centres de documentation

Il est possible également de mettre sur pied un petit centre de documentation et inviter les membres de l'équipe qui le souhaitent à s'y référer. Cela peut se présenter également sous la forme d'un système de gestion de l'apprentissage (SGA) en ligne.

Par divers organismes

Plusieurs autres organismes donnent de la formation. Parmi ceux-ci, il y a les regroupements (local, régional, national), les corporations de développement communautaire (CDC), les corporations de développement économique communautaire (CDEC), les tables régionales d'organismes communautaires (TROC), etc. Informez-vous ! Consultez le Web.

Bref, sachez « magasiner » votre formation pour trouver ce qui répond aux besoins de l'organisation et de l'équipe.

4

Où trouver des formations appropriées ?

- En consultant le Bottin régionalisé des organismes offrant de la formation ;
- Au CSMO-ÉSAC;
- Dans les centres de formation membres de la Coalition des organismes communautaires autonomes de formation (COCAF);
- Au Centre de documentation d'éducation des adultes et conditions féminines (CDEACF);
- Parmi les formations professionnelles et techniques au Québec (voir guide complet);
- Par le biais des programmes d'apprentissage en milieu de travail (PAMT) et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre (RCMO);
- Auprès de mutuelles de formation;
- Dans les comités sectoriels autres que le CSMO-ÉSAC.
- N'hésitez pas à consulter cette page pour en apprendre plus sur vos droits et responsabilités de gestionnaire face à la formation de vos employés.

OUTILS PRATICO-PRATIQUES

Une mine d'informations pour vous !

L'ouvrage *La gestion de la formation et du développement des ressources humaines pour préserver et accroître le capital compétence de l'organisation* (Patrick Rivard et Martin Lauzier, Presses de l'Université du Québec (PUQ), 2023, 552 p.) offre un ensemble d'outils sur la gestion de la formation des ressources humains tels :

- Mon style (préférentiel) d'apprentissage;
- Recenser les besoins de formation de l'organisation.

5 Outils Pratico-pratiques pour la planification de la formation

ÉTAPE 1: IDENTIFICATION DES BESOINS DE FORMATION POUR CHAQUE PERSONNE

Dans le but de franchir cette première étape, voici un questionnaire qui permettra tout au moins de briser la glace.

Objectif : Identifier les besoins de formation de chaque personne, qu'elle soit employée, bénévole, contractuelle ou stagiaire.

Un conseil : planifiez aussi la formation de toute nouvelle personne qui serait embauchée!

Disponible en word dans la trousse à outils sur le web*

Nom de la personne: Statut (employé, bénévole, contractuel, stagiaire): Titre du poste occupé:	Date:
1. Quelles sont les compétences nécessaires pour bien réussir le travail?	
2. Dans l'ensemble des tâches à accomplir, quelles sont celles avec lesquelles la personne est le plus à l'aise?	
3. Quelles sont les tâches pour lesquelles la personne n'a pas toutes les compétences requises? Pourquoi?	
4. En référence à la question 3, s'il y a des tâches pour lesquelles la personne n'a pas toutes les compétences requises, décrivez en quoi une formation pourrait l'aider à améliorer certaines de ses compétences ou en acquérir de nouvelles.	
5. Quels seraient, sur la base des réponses de la question 4, les principaux besoins en formation de cette personne?	
6. Idéalement, quel format (en classe, virtuelle, etc.) devrait prendre la formation?	
7. Combien de temps la personne possède-t-elle pour de la formation (1 jour, 2 jours, etc.)?	

**Outil d'identification des besoins de formation actuels et prévisionnels
du CSMO-ÉSAC (des frais s'appliquent)**

*Veuillez utiliser le code QR au verso du cahier.

ÉTAPE 2: PORTRAIT DES BESOINS DE FORMATION POUR L'ENSEMBLE DES PERSONNES

Objectif: Obtenir un portrait d'ensemble des besoins de formation dans l'organisation

Consigne: En fonction des résultats de l'étape 1, remplissez la grille suivante. Vous aurez alors un portrait d'ensemble des besoins de formation de l'organisation.

Disponible en word dans la trousse à outils sur le web*

Nom de la personne	Statut				Compétence/tâche pour laquelle un besoin de formation a été identifié	Formation à suivre	Commentaire
	Employé (E)	Bénévole (B)	Contractuel (C)	Stagiaire (S)			
Jean Formation					Comptabilité	Logiciel Simple comptable	

ÉTAPE 3: PLANIFICATION DE LA FORMATION (ANNUELLE)

Disponible en Excel dans la trousse à outils sur le web*

FORMATION		Personne(s) formée(s): Employé (E), Bénévole (B), Contractuel (C), Stagiaire (S)	Date de la formation	ACCOMPAGNEMENT/ SUIVI		Matériel requis dans l'organisation (logiciel, équipement, machine, etc.)	COÛT		Commentaire
Formation spécifique	Type de formation (en classe, virtuelle, en ligne, etc.)			Par le formateur	Par une personne à l'interne (Qui? Temps?)		Salaire (si remplacement nécessaire)	Formation (incluant le matériel)	
Exemple: Simple comptable	Exemple: en classe	Jean Formation (E) Gisèle Centre (E)	21 et 22 mai 2014		Sylvianne suivi (7 hrs)	Logiciel Simple Comptable		500\$	\$: inclut l'accompagnement
SOUS-TOTAL		E: B: C: S:							
TOTAL:									

*Veuillez utiliser le code QR au verso du cahier.

