



# Analyse de l'offre de formation

Principaux constats

Groupe d'échange  
sur la formation à  
la tâche du CEGO  
22 avril 2015

# Contenu de la présentation

---



Mise en  
contexte



Méthodologie  
et livrables  
produits



Unités  
de formation  
représentées  
au CEGO



Principaux  
constats  
de l'analyse

# Mise en contexte

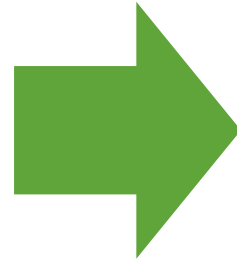


# Mise en contexte

---



Publication du rapport  
« Le renouvellement  
de la formation à la tâche :  
leadership, organisation,  
apprentissage et technologie »



Répertoire des pratiques  
en place en matière  
de formation dans les grands  
organismes du CEGO

# Mise en contexte : Objectifs

---



**Documenter**  
les pratiques  
des organismes  
du CEGO en matière  
de formation



**Partager**  
les façons de faire  
dans l'objectif  
de faire évoluer  
les pratiques



**Dresser**  
un portrait de l'offre  
de formation au sein  
de chaque organisme  
du CEGO

# Méthodologie et livrables produits



# Méthodologie

---



**Élaboration**  
d'un premier  
gabarit d'analyse



**Cueillette**  
des données



**Analyse**  
des données  
recueillies



**Présentation**  
de l'analyse

# Livrables produits

---



## **Portrait détaillé de l'offre de formation de chaque organisme;**

Ces portraits sont disponibles dans l'intranet des membres du groupe d'échange à titre de référence.

## **Présentation des principaux constats de l'analyse.**



# Unités de formation représentées au CEGO



# Unités de formation représentées au CEGO

---

Organismes	Unités de formation représentées
CARRA	<ul style="list-style-type: none"><li>• Division de la formation</li><li>• Direction des contacts clients</li></ul>
CNT	Direction du soutien et de l'optimisation
CSST	Les 10 unités de formation de la CSST sont représentées au CEGO par la Direction générale des ressources humaines
RAMQ	Service de la formation et de la gestion du changement, Direction du soutien aux opérations, Vice-présidence aux services aux personnes assurées
RRQ	Direction du soutien aux opérations
RQ	Service de la formation de la Direction générale des particuliers
SAAQ	<ul style="list-style-type: none"><li>• Service de la formation et gestion du changement (Vice-présidence à l'accès sécuritaire au réseau routier)</li><li>• Service de l'assurance qualité et de la formation (Vice-présidence à l'indemnisation des accidentés)</li></ul>

# Principaux constats en matière d'offre de formation au sein des grands organismes



# Responsabilités de l'unité de formation

---



**Concevoir**  
les activités  
de formation



**Diffuser**  
la formation  
initiale [...],  
continue et  
spécialisée



**Planifier**  
les programmes  
de formation [...]

# Responsabilités de l'unité de formation (suite)

---



**Identifier**  
les besoins  
propres de  
l'organisme



**Développement**  
de formations  
pour répondre  
à des changements



**Formation**  
à la tâche



**Clientèle principale**  
centres de relations  
à la clientèle

# Principaux contenus de formation abordés par les unités de formation

---



**L'organisation du travail**  
selon les points de vue [...];

**Les contenus spécialisés**  
selon les tâches à effectuer;

**Les applications informatiques internes**  
et des outils d'aide en ligne;

**L'enseignement des bonnes pratiques**  
en matière de service à la clientèle, [...].

# Clientèles formées

---



Les préposés aux renseignements;

Les techniciens;

Les chefs d'équipe;

Les agents de bureau;

Le personnel de soutien;

Les professionnels.

# Étapes de développement des produits de formation

---

**1<sup>RE</sup> ÉTAPE**  
**Analyse**



**2<sup>E</sup> ÉTAPE**  
**Conception**



**3<sup>E</sup> ÉTAPE**  
**Réalisation**



**4<sup>E</sup> ÉTAPE**  
**Diffusion**



**5<sup>E</sup> ÉTAPE**  
**Évaluation**





# Principales contraintes vécues dans les unités de formation



# Par rapport à l'analyse

---



**Ignorance ou non-  
disponibilité**  
de certains documents



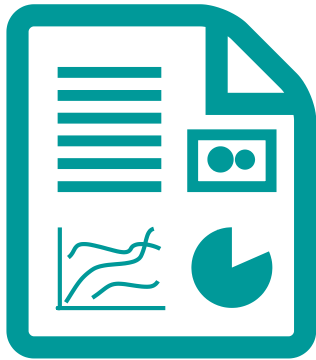
**Rôle des coordonnateurs  
incompris**  
par les gestionnaires-clients



**Analyse des besoins**  
qui est souvent  
absente ou déficiente

# Par rapport à la conception

---



**Contenus lourds**  
à simplifier et à vulgariser



**Demandes élevées**  
de développement  
de formations



**Délais trop courts**  
entre les demandes  
et les dates de diffusion

# Par rapport à la conception (suite)

---



**Diversification des approches pédagogiques**  
classe à distance, formation en ligne, etc.;

**Changements fréquents**  
entraînent des délais et nuisent à la mobilisation.

# Par rapport à la réalisation

---



**Manque de convivialité**  
des environnements de production;



**Plus de pression**  
pour faire plus en moins de temps.

# Par rapport à la diffusion

---



**Plus grandes exigences**  
en capacités d'animation  
et de synthèse



**Plus de pression**  
pour faire plus  
en moins de temps



**Plus grandes exigences**  
pour capter les nouvelles  
générations

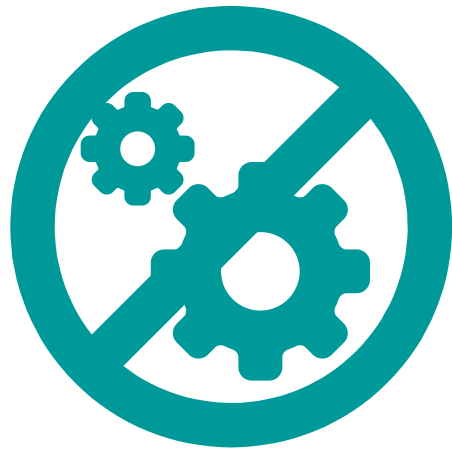
# Par rapport à la diffusion (suite)

---



**Apprenants sont nombreux**  
et répartis sur le territoire québécois;

**Contraintes opérationnelles**  
former sans nuire aux opérations.



# Par rapport à l'évaluation / mises à jour

---



**Grande exigence**  
dans l'adaptation  
des contenus



**Procédures de travail**  
difficiles à enseigner si elles  
ne sont pas mises à jour



**Connaître les  
changements**  
rigueur et vigilance  
pour éviter les écarts

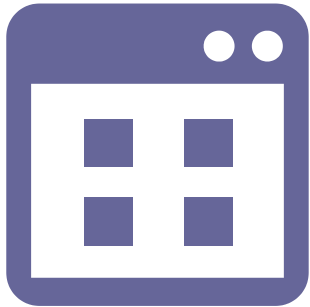


# Principaux éléments à considérer dans les coûts de formation

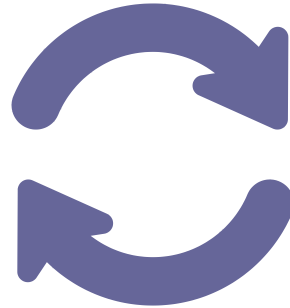


# Coûts rattachés à la réalisation (conception) de produits de formation

---



**Logiciels informatiques de pointe**  
lors de la conception des produits



**Fréquence des mises à jour**  
pour un souci de bonne qualité



**Logistique d'impression**  
du matériel, planification [...]

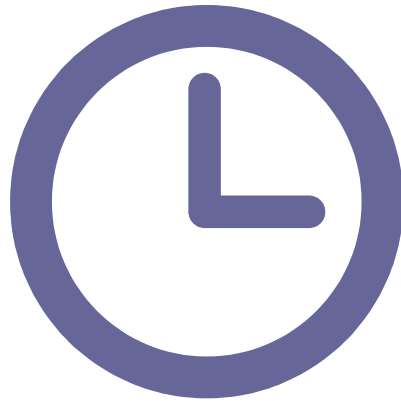
# Coûts rattachés à la réalisation (conception) de produits de formation (suite)

---



## **Implication de plusieurs acteurs**

Expert utilisateur, expert normes  
et procédures, expert système, formateur, etc.;



**Le temps alloué**  
pour la conception.

# Coûts rattachés au calendrier de conception et de diffusion

---



La **durée** de la formation;

**L'écart** entre le moment de la diffusion et le moment où l'apprenant pourra appliquer ses nouvelles connaissances dans sa tâche;

Le temps alloué pour **concevoir** le produit de formation;

Le temps alloué pour **former** la clientèle.

# Coûts rattachés au calendrier de conception et de diffusion (suite)

---



Le **temps de préparation**  
nécessaire aux diffuseurs;

Le temps nécessaire à l'apprenant  
pour **intégrer les connaissances  
acquises** dans sa tâche;

Temps consacré **aux stages d'opérations**  
à la préparation des parrains/marraines;

Temps consacré à **l'évaluation**  
de la formation, suivi à faire,  
bilan aux gestionnaires.

# Coûts rattachés aux clientèles en région à former

---



Les déplacements à prévoir pour les **apprenants**;

Les déplacements à prévoir pour les **formateurs**.

# Autres coûts à considérer

---

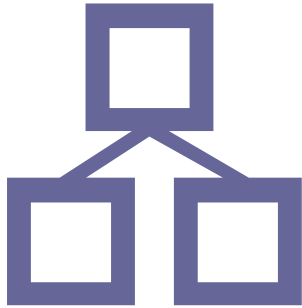


La **taille du groupe** : un nombre minimum de participants par groupe peut être requis;

**L'embauche de consultants** lors de projets spéciaux et/ou lors d'un manque de ressources internes.

# Stratégies visant à diminuer les coûts de formation

---



**Approche modulaire**  
pour faciliter la mise à jour  
des manuels de formation



**Utilisation de gabarits**  
pour diminuer le temps  
de conception



# Conditions de succès rencontrées dans les unités de formation



# Contribution des acteurs impliqués

---



Formateurs ayant **une expérience du milieu opérationnel**;

Formateurs ayant de **l'expérience en diffusion de formation** possédant idéalement une formation académique pertinente;

**Polyvalence des formateurs** au niveau de la maîtrise de plusieurs contenus.

# Contribution des acteurs impliqués (suite)

---



**Implication des porteurs de la gestion**  
du changement incluant un représentant  
du milieu opérationnel [...];

**Clarification des rôles et responsabilités**  
des acteurs impliqués dans le développement  
d'un produit de formation [...].

# Attitude des clients

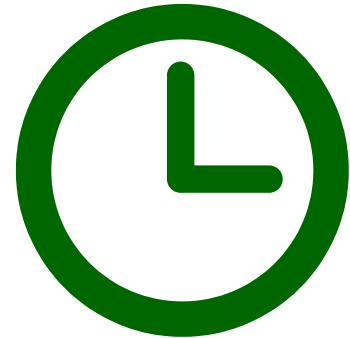
---



**Collaboration étroite**  
entre l'équipe  
de formation et  
le client-demandeur



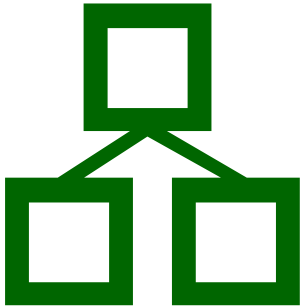
**Soutien et approbation**  
des gestionnaires-clients  
des stratégies de formation  
proposées



**Offrir du temps  
aux apprenants**  
pour compléter  
individuellement  
les activités

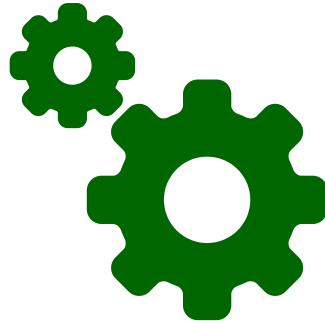
# Ingénierie pédagogique

---



## **Découpage modulaire**

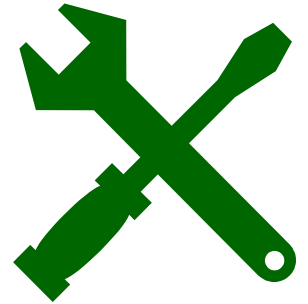
cartographie des  
connaissances et  
approche par  
compétences



**Optimisation  
des processus**  
de la conception  
et de la diffusion



**Intégration rapide**  
des connaissances  
pour les tâches  
à accomplir



**Activités et outils**  
variés et développés  
selon une séquence  
[...]

# Outils

---



**Disponibilité** des technologies de pointe;

Environnement informatique de formation  
**performant**;

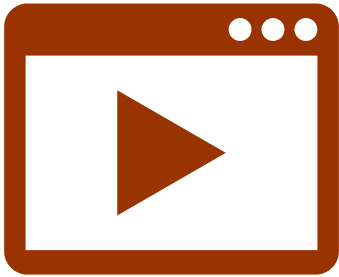
**Soutien adéquat** au niveau de l'équipement  
des locaux, de la technologie et de  
l'environnement de formation.

# Activités préparatoires et post-formation



# Activités qui **précèdent** la diffusion de la formation (**préparatoire**)

---



**Exercices préparatoires**  
(cas pratiques, questionnaires, etc.);

**Lectures préparatoires;**

Visionnement de **capsules en ligne**.



# Activités qui **suivent** la diffusion de la formation (**post-formation**)

---



**Activités synthèses;**

**Bilans;**

**Grilles d'auto-évaluation;**

**Grilles d'observation;**

**Programmes d'assurance qualité;**

**Questionnaires d'évaluation formative de la formation.**

# Moyens pris pour assurer l'uniformité de la formation

---



**Manuels du formateur**  
et de l'apprenant standardisés;

**Cahiers d'activités/d'exercices**  
standardisés;

**Accompagnement des formateurs**  
dans la préparation lorsqu'ils ont à diffuser  
une nouvelle formation;

**Ateliers** post-formation;

**Mise à jour systématique des contenus**  
des documents de formation.

# Moyens pris pour assurer l'uniformité de la formation (suite)

---



## **Formation des formateurs**

et/ou formation des concepteurs pour les ressources de l'équipe de formation;

## **Processus connus et standardisés**

pour la conception, validation des formations.

# Conclusion



# Principaux facteurs de succès

---

À la lumière des données recueillies, il est désormais possible de présenter un portrait sur les facteurs de succès et les principaux défis auxquels sont confrontés les grands organismes en matière d'offre de formation :

- Mobilisation des acteurs concernés à toutes les étapes de l'offre de service de la formation;
- Soutien et collaboration des gestionnaires par rapport au calendrier de production et de diffusion de formation;
- Ingénierie pédagogique adaptée selon les besoins des apprenants et orientée en fonction de l'intégration rapide des notions enseignées en lien avec les tâches à accomplir;
- Disponibilité et soutien des technologies de pointe.

# Principaux défis

---

- Meilleure analyse des besoins associés à la formation;
- Intégrer les activités de formation à celles de gestion de changement et s'assurer de la cohérence, harmonisation;
- Offrir des environnements informatiques de formation plus conviviaux;
- Respecter le temps requis pour la conception et la diffusion du produit de formation;
- Ajustements à faire au niveau des stratégies pédagogiques utilisées considérant les nouveaux profils d'apprenants et les nouveaux besoins du milieu opérationnel.

# Les plus grands enjeux

---

- Sensibiliser et mobiliser tous les acteurs impliqués dans la formation sur le fait que la formation en salle telle qu'on la connaît actuellement sera appelée à changer, ce qui nécessite une évolution au niveau des méthodes de conception et de diffusion de la formation;
- Promouvoir une vision commune sur l'importance de la formation et faire converger tous les acteurs vers le même but : la formation, une responsabilité partagée entre plusieurs acteurs.

**Merci!**