

MODULE VII : FORMATION

INTRODUCTION

On observe une augmentation de l'utilisation des programmes de formation interne au sein des organisations du secteur des technologies de l'information (TI). Cette approche de formation assure une transmission de l'expérience et des façons de faire propres à l'entreprise, en plus de permettre à l'organisation de conserver l'expertise à l'interne. (Maloy 2000) Une étude de la firme Merrill Lynch (2000) indique que les employés dans le domaine des TI doivent renouveler leurs connaissances à tous les trois ans. Cette étude démontre l'importance pour les entreprises de ce secteur de mettre de l'avant des programmes de formation à l'interne afin d'accélérer le processus d'apprentissage.

La formation du personnel est un investissement. Elle permet aux entreprises en TI d'accroître les compétences et la productivité de leur main-d'œuvre tout en augmentant la qualité de leurs produits et services. Elle est une activité à valeur ajoutée qui favorise l'adaptation et la flexibilité des individus face aux défis à relever.

OBJECTIFS DE LA FORMATION

Le cycle de formation s'intègre au cœur du processus de gestion des ressources humaines et est étroitement lié aux orientations des entreprises en TI. Pour ces dernières, la formation contribue à atteindre des objectifs clés tels que :

- Apport de solutions à la planification stratégique et concrétisation de la mission de l'organisation
- Augmentation de l'efficacité et de l'efficience de l'organisation (performance, qualité, polyvalence, santé et sécurité, etc.)
- Accroissement des connaissances et habiletés des employés à tous les niveaux de l'organisation
- Valorisation du potentiel des gens dans leur adaptation au travail, lors de changements technologiques et dans leur développement de carrière.

DÉFINITIONS CLÉS

COMPÉTENCE

Une capacité à combiner et à utiliser les connaissances et le savoir-faire acquis pour maîtriser des situations professionnelles et obtenir les résultats attendus. Autrement dit, une compétence permet à l'individu d'effectuer une tâche de façon satisfaisante.

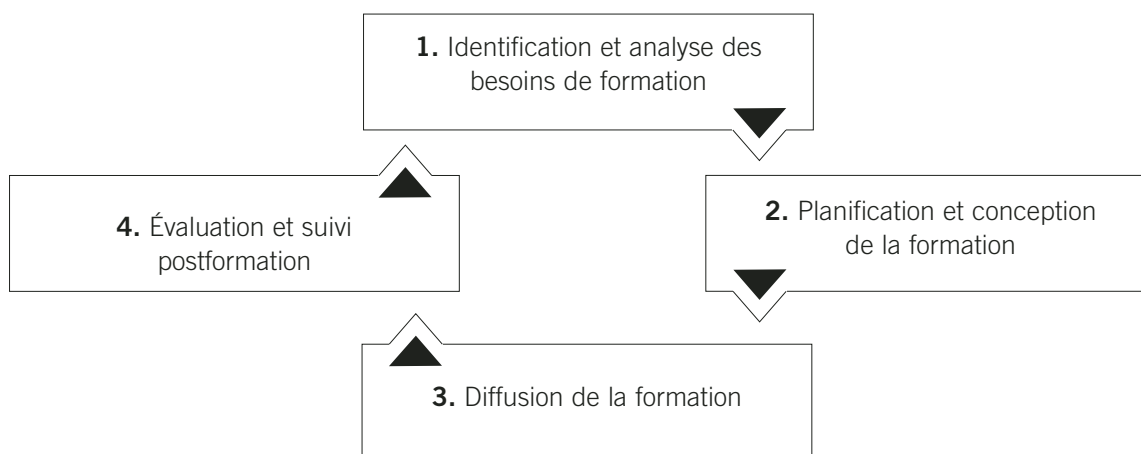
FORMATION

La formation constitue un ensemble d'activités d'apprentissage planifiées. Elle vise l'acquisition de savoirs propres à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel. Elle contribue à la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation. La formation naît d'un besoin organisationnel et professionnel, et vise normalement l'atteinte d'objectifs précis pour un groupe d'employés donné.

ENTRAÎNEMENT À LA TÂCHE

L'entraînement à la tâche constitue un ensemble d'activités visant l'acquisition, en cours de production, de connaissances, d'habiletés et d'attitudes liées à l'exercice de nouvelles tâches dans le cadre d'un poste donné. Il s'agit de situations où de nouvelles tâches sont attribuées à un employé et que des apprentissages précis, de courte durée, sont nécessaires à leur accomplissement. La formation se doit d'être qualifiante et transférable.

CYCLE DE LA FORMATION



CONSEILS

La formation est une activité de gestion des ressources humaines qui doit être réalisée selon un plan préétabli et avec la participation des employés.

Le diagnostic des besoins de formation et la diffusion de la formation doivent être effectués à un moment opportun afin de ne pas nuire à l'avancement des projets. Il faut éviter les périodes de surcharge de travail.

L'analyse des besoins de formation vise à déterminer si les problèmes de performance identifiés peuvent être améliorés par une formation, ou s'il s'agit de problèmes liés à l'organisation ou à la personne. La formation n'est pas le remède à tous les maux.

Il est essentiel que l'employé prenne conscience qu'il doit modifier ou développer de nouvelles compétences ou habiletés.

Un climat favorable à l'apprentissage doit être créé lors de la diffusion de la formation de manière à favoriser les échanges ouverts.

Cette première phase du cycle de la formation permet de connaître les compétences ou les comportements du personnel qui devront être développés ou modifiés. L'identification des besoins de formation s'effectue habituellement en début d'année afin d'élaborer la planification de la formation qui se déroulera dans l'entreprise le reste de l'année. Cette planification est faite en fonction des activités de l'entreprise par le comité de formation. Ainsi, ce comité a comme principales tâches d'identifier les besoins de formation, de les planifier et de voir au bon fonctionnement des formations offertes.

Un besoin de formation est défini comme la différence entre « ce qui est » et « ce qui devrait être ». Un tel besoin apparaît lorsque l'on peut observer un écart entre une situation actuelle et une situation désirée, et que cet écart est dû à une absence ou à un manque de compétences essentielles ou requises.



SITUATION ACTUELLE

- Quel est le rendement des employés ?
- Quels ont été les obstacles rencontrés dans la réalisation des projets ?
- Avec quels logiciels ou systèmes l'employé éprouve-t-il des difficultés d'utilisation ?

SITUATION DÉSIRÉE

- Quels sont les améliorations et les changements à venir ?
- Quels sont les résultats souhaités ?
- Quelles sont les compétences que devraient posséder les employés ?

MOYENS D'IDENTIFICATION DES BESOINS DE FORMATION

Observation et écoute

Le gestionnaire doit connaître les responsabilités des employés en les observant travailler et en écoutant leurs commentaires face aux méthodes de travail. Ce moyen lui permet d'avoir une vue globale de la situation et de connaître les aspects à améliorer.

Entrevue individuelle

Cette rencontre est bénéfique car elle permet au gestionnaire de connaître les besoins particuliers des individus et d'effectuer certaines mises au point en ce qui a trait aux comportements acceptés dans l'entreprise.

MOYENS D'IDENTIFICATION DES BESOINS DE FORMATION (SUITE)

<i>Groupe de discussion</i>	Le gestionnaire sollicite le partage des opinions. Cette rencontre devra être structurée par un ordre du jour adéquat. Elle nécessite la présence d'un animateur neutre afin que chacun ait le même droit de parole.
<i>Évaluation du rendement</i>	Cette activité du cycle de gestion des ressources humaines permet d'identifier des besoins de formation en fonction des indicateurs de performance et des attentes liées au poste.



RÉFÉRENCE AUX OUTILS

Outils d'identification des besoins (Outils n° 21, p. 93 et n° 22, p. 94)

Deux grilles différentes sont utilisées simultanément pour identifier les besoins de formation :

- Grille pour les employés (complétée par le supérieur immédiat)
- Grille pour les gestionnaires (complétée par la direction)

La première grille (Outil n° 21) permet l'analyse du travail de chaque employé par le supérieur immédiat afin d'identifier les forces et les aspects à améliorer dans la réalisation de son travail. Le superviseur peut valider sa vision de la problématique en organisant une rencontre avec l'employé concerné.

La deuxième grille (Outil n° 22) doit être complétée par le dirigeant de l'entreprise. Il s'en servira pour identifier les changements, les orientations et les priorités de l'organisation, ainsi que les besoins de formation qui en découlent.

ÉTAPE 2

PLANIFICATION ET CONCEPTION DE LA FORMATION

PLANIFICATION

La planification signifie que l'entreprise identifie ses priorités pour les prochains mois. Voici trois exemples de priorités :

- | | |
|---------------------|--|
| <i>Priorité n°1</i> | Effectuer une meilleure gestion de nos projets afin de respecter les échéanciers et d'atteindre nos objectifs de ventes. |
| <i>Priorité n°2</i> | Sensibiliser le personnel à la collaboration et au travail d'équipe dans notre entreprise. |
| <i>Priorité n°3</i> | Développer des compétences spécifiques aux bases de données SQL sur une interface web en vue du nouveau projet. |

L'établissement des priorités peut être effectué par l'ensemble des gestionnaires de l'entreprise ou seulement par la direction.



RÉFÉRENCE AUX OUTILS

Outils de planification (Outils n° 23, p. 96 et n° 24, p. 97)

Lorsque les grilles d'identification des besoins de formation sont toutes complétées, une compilation est alors effectuée. Ensuite, la direction établit des priorités parmi les besoins de formation en fonction des objectifs de l'organisation. Les questions suivantes sont alors posées :

- Quelles sont les formations à réaliser dans notre organisation ?
- Quel est notre budget de formation ?
- Quel type de formation devons-nous privilégier (interne ou externe) selon les compétences à développer ?
- Quel est notre échéancier ?
- Qui sera le formateur ?
- Qui participera à la formation ?

Les réponses à ces questions seront rassemblées dans un plan global (Outil n° 23) de formation qui agira comme aide-mémoire et qui permettra de bien gérer le développement des compétences du personnel. De plus, il est suggéré de le diffuser à l'ensemble de l'organisation afin d'informer tous les employés des formations futures.

Par la suite, le responsable de la formation ou le gestionnaire doit élaborer des plans spécifiques (Outil n° 24) pour chaque formation qui sera donnée dans l'organisation. À ce sujet, il est recommandé de prendre contact avec le formateur interne ou externe afin de lui demander comment il désire diffuser la formation et quel en est le contenu. Les grandes rubriques de ce type de plan sont les suivantes :

- Description générale de la formation
- Objectifs
- Contenu
- Durée
- Nom du formateur interne ou externe
- Méthodes d'enseignement
- Personnel visé et nombre de groupes

Les plans spécifiques permettent notamment de rédiger un cahier de charges lorsque la conception ou la diffusion de la formation doit être confiée à une personne externe à l'entreprise. Ils servent également de point de départ à la conception puisqu'ils clarifient les éléments à considérer.

CONCEPTION

Pour la conception de la formation, les entreprises peuvent requérir les services d'un employé ayant les qualifications requises ou d'un consultant externe pour élaborer, en collaboration avec les responsables des ressources humaines, le contenu spécifique de formation. La formation

peut faire appel à une variété de techniques d'enseignement : entraînement à la tâche, formation magistrale avec exercices pratiques, formation assistée par ordinateur, etc.



À RETENIR

Il est possible également que la formation exige que l'employé apprenne de façon autodidacte certaines notions. L'employé se forme alors par lui-même en effectuant des exercices pratiques. Pour garantir le succès de cette méthode, il est recommandé de préparer avec le supérieur immédiat un échéancier d'apprentissage et de valider le contenu de la formation.

ÉTAPE 3

DIFFUSION DE LA FORMATION

Il n'y a aucun lien direct entre la qualité de la préparation d'une activité de formation et la qualité de sa diffusion. Une fois que le contenu de la formation a été développé, l'entreprise doit veiller à une diffusion efficace. Lorsque l'ampleur de la formation le requiert, la responsabilité de la diffusion peut être confiée à plusieurs personnes. De plus, il faut prévoir le matériel nécessaire tels un rétroprojecteur, un ordinateur, un tableau et des crayons ou un tableau à feuilles mobiles pour favoriser le succès des activités de formation.



À RETENIR

Les techniques d'enseignement

Tout au long de la formation, le formateur doit utiliser des techniques d'animation visant à favoriser la participation et la compréhension des notions étudiées.

Exposé

Technique plutôt formelle où le formateur explique, informe, motive ou offre une rétroaction. L'efficacité de cette technique repose sur les qualités de communication du formateur.

Démonstration

Mise en application d'un processus ou d'une opération en démontrant chacun des gestes à poser. Le formateur doit maîtriser un certain savoir-faire technique.

Discussion

Repose sur l'échange verbal ou électronique d'information sur un sujet précis ou un problème concret entre les participants. Ces derniers sont alors invités à exprimer leurs opinions, leur expertise ou leurs connaissances.

Jeu de rôle

Reproduction d'une situation ou d'un processus réel permettant de prendre conscience de sa pratique et de ses effets.

Entraînement à la tâche

Apprentissage en cours d'opération qui fait appel à l'exposé, à la démonstration et à la discussion.

ÉTAPE 4 — ÉVALUATION ET SUIVI POSTFORMATION

La diffusion d'une activité de formation occasionne des investissements importants en énergie, en temps, en argent et en ressources pour l'entreprise. Il est donc essentiel pour l'organisation de procéder à une évaluation de la formation et de mesurer les rendements obtenus sur ces investissements.

Plus spécifiquement, l'évaluation de la formation permet de vérifier si les objectifs fixés au départ ont été atteints. En comparant les objectifs d'apprentissage aux résultats obtenus (la situation de départ à la nouvelle situation), il est possible de juger à quel point l'activité de formation a été bénéfique pour les employés et si celle-ci s'est traduite par des retombées concrètes pour l'entreprise.

Ainsi, l'évaluation de la formation permet de répondre aux questions suivantes :

- Les participants ont-ils apprécié la formation ?
- Les participants ont-ils acquis de nouvelles connaissances ?
- Les participants appliquent-ils les nouvelles techniques ou méthodes dans leur réalité de travail ?
- Quel est l'impact de la formation sur les performances de l'entreprise ?



CONSEILS

Il faut donner aux employés récemment formés l'occasion d'utiliser le plus rapidement possible leurs nouvelles compétences afin qu'ils ne les oublient pas.

Les superviseurs immédiats doivent encourager l'utilisation des nouveaux comportements ou techniques et reconnaître l'effort des employés qui les utilisent.



RÉFÉRENCE AUX OUTILS

Outils d'évaluation de la formation et de transfert des apprentissages (Outils n° 25, p. 100 et n° 26, p. 101)

À la fin de la diffusion de la formation, l'entreprise distribue à tous les participants une grille d'évaluation de la formation (Outil n° 25). Cet outil permet d'évaluer la performance du formateur et l'adéquation entre le contenu abordé et les besoins des participants. Ainsi, chaque participant remplit la feuille d'évaluation individuellement. Par la suite, la direction doit compiler l'information et analyser les résultats. Cette évaluation permet de savoir si la formation a été appréciée par les participants et si la méthodologie d'enseignement a été efficace (compétences du formateur, qualité de l'enseignement, etc.).

Également, par la méthode de l'observation sur les lieux de travail, les supérieurs immédiats auront à déterminer si la formation a permis de résoudre les problèmes initiaux ou d'améliorer les compétences et les performances. Cette action permet de constater au quotidien le transfert des connaissances et l'utilisation des habiletés développées. Cette évaluation doit avoir lieu cinq à six semaines après la diffusion de la formation. Les gestionnaires peuvent se référer à l'Outil n° 26 qui présente un

exemple de transfert des apprentissages à propos d'une formation sur le service à la clientèle. Cet outil peut être utilisé comme guide pour élaborer une grille d'évaluation sur mesure.

La Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre (« Loi du 1 % »)

En 1995, le gouvernement du Québec a décidé de développer une culture de formation continue dans les entreprises québécoises en adoptant la *Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre*.

Cette loi, appelée également « Loi du 1 % », oblige les employeurs québécois ayant 250 000 dollars et plus de masse salariale à investir 1 % de cette somme dans la formation de leurs employés. De plus, elles doivent produire une déclaration au ministère du Revenu du Québec et remplir le *Formulaire de l'employeur* émis par Emploi-Québec. Les formulaires nécessaires sont disponibles sur le site d'Emploi-Québec.

Le *Guide général de la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre* et les outils correspondants sont disponibles sur le site suivant :

http://emploiquebec.net/publications/FNFMO/guide_general_revise.pdf

Pour trouver le texte complet de la Loi :

<http://emploiquebec.net/francais/employeurs/loiformation/index.htm>

N.B.: Toujours vous assurer de consulter les dernières mises à jour des lois.



RÉFÉRENCES UTILES

Pour en savoir plus...

TECHNOCompétences

www.technocompetences.qc.ca (Section *Compétences*)

Consultez ce site pour avoir une panoplie intéressante de dictionnaires et de profils de compétences dans le secteur des TIC.

Emploi-Québec

www.emploiquebec.net/francais/employeurs/loiformation/index.htm

On peut consulter le Centre local d'emploi de sa localité ou le site Internet d'Emploi-Québec pour plus d'information sur la formation de la main-d'œuvre en entreprise.

Jobboom

www.formation.jobboom.com

Pour connaître les formations offertes dans chacune des régions, on peut consulter le répertoire de la formation continue de Jobboom. Ce répertoire comprend une liste très complète de formateurs dans plusieurs secteurs d'activité.

Pour en apprendre davantage sur les quatre étapes de la formation, on peut consulter cette publication de Patrick Rivard : *La gestion de la formation en entreprise – pour préserver et accroître le capital compétence de votre organisation*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 2000, 264 p.

GRILLE D'IDENTIFICATION DES BESOINS DE FORMATION D'UN(E) EMPLOYÉ(E)
(à remplir par le supérieur immédiat)

Nom de l'employé(e) : _____
Service : _____ Date : _____
I. POSTE DE TRAVAIL
Quelles sont les compétences nécessaires pour bien réussir le travail ?
Dans l'ensemble des tâches, quelles sont celles avec lesquelles l'employé(e) est le plus à l'aise ?
Quelles sont les tâches pour lesquelles l'employé(e) ne fournit pas un rendement suffisant ? Pourquoi ?

II. FORMATION
Décrivez des occasions où la performance a été affectée par un manque de formation ?
Quels seraient, à votre avis, les principaux besoins en formation de l'employé(e) ?
Idéalement, quel format doit prendre la formation pour s'adapter aux employé(e)s et au contexte de travail ?

II. BESOINS DE SOUTIEN ET DE FORMATION DE VOS RESSOURCES HUMAINES

Identifiez vos trois préoccupations les plus importantes à l'égard de la formation des ressources humaines dans l'entreprise et à propos desquelles il faudrait intervenir.

Généralement, les entreprises des TI requièrent de la formation suite à ces préoccupations :

- a. l'accroissement de l'efficacité opérationnelle
- b. l'augmentation des ventes
- c. l'amélioration des compétences techniques en utilisation de logiciels.

Pour chacun de ces éléments, identifiez les formations qui seraient requises pour votre organisation.

Préoccupations	Formations
1. Efficacité opérationnelle	
2. Ventes	
3. Compétences techniques	
Autres besoins de formation	

PLAN GLOBAL DE FORMATION

FORMATIONS	PARTICIPANTS	FORMATEUR	COÛT	DURÉE	ÉCHÉANCIER
1 - Gestion de projet	Un groupe de six personnes <i>Analystes en TI et développeurs web</i>	XYZ Groupe conseil	X\$/heure	16 heures	Février à mars
2 - Travail d'équipe					
3 - Programmation RPG					

PLAN SPÉCIFIQUE DE FORMATION

FORMATION
GESTION DE PROJET

Aujourd'hui, les changements et les transformations sont devenus des normes à l'intérieur de nos vies. Pour réussir ces transformations, la gestion de projet constitue un atout tant au niveau personnel que professionnel. Dans la réalisation d'un projet, une gestion efficace permet d'atteindre les objectifs établis dans chacune de ces dimensions : la technique, les coûts et les délais.

Objectifs de formation

À la fin de la formation, les participants devraient être aptes à :

- Utiliser le logiciel MS Project tout au long du processus de gestion de projet
- Identifier les facteurs de réussite d'un projet
- Approfondir chaque étape de la gestion d'un projet
- Développer des compétences pour la planification, l'organisation et le suivi d'un projet
- Prendre conscience du rôle déterminant du rendement de l'équipe de projet.

Contenu et durée **16 heures**

Cette activité de formation dynamique est une occasion d'évaluer les habiletés du participant et de mettre en pratique les techniques abordées. Les thèmes suivants y sont approfondis :

- Le processus de gestion de projet
- La sélection et l'analyse de faisabilité du projet
- La planification structurelle du projet
- La planification opérationnelle du projet
- La réalisation du projet
- La gestion de l'équipe de projet
- Le contrôle du projet.

Format

La formation est offerte par une ressource externe, XYZ Groupe-Conseil. Ces sessions théoriques et pratiques (50/50) sont composées de courts exposés, d'activités pratiques, de simulations, de discussions et d'exercices d'application pratique.

Personnel visé

- Un groupe de six personnes (analystes et programmeurs-analystes).

PLAN SPÉCIFIQUE DE FORMATION
Entraînement à la tâche
INFOGRAPHE

ORGANISATION DE LA FORMATION

Préalable : formation technique comme infographiste

ÉCHÉANCIER	MODE DE FORMATION	TEMPS FORMATEUR ADMISSIBLE		TEMPS EMPLOYÉ ADMISSIBLE	
Semaines 1 et 2 (80 heures)	Jumelage continu entre un employé(e) d'expérience et un employé(e) formé(e). (employé(e) formé(e) en surplus)	25 %	20 heures	100 %	80 heures
Semaines 3 et 4 (80 heures)	Mise en pratique par l'employé(e). Suivi et contrôle de qualité par le formateur ou la formatrice (2 à 3 heures par jour).	30 %	25 heures	60 %	48 heures
Semaines 5 à 25 (100 heures)	Formation qualifiante par le formateur ou la formatrice pour les options avancées et l'utilisation de chaque technologie (équipement et logiciels) (5 heures par semaine)	100 %	100 heures	100 %	100 heures
		TOTAL	145 heures	TOTAL	228 heures

CONTENU DE LA FORMATION

Organisation du réseau et des fichiers

- Structure du réseau
 - Structure du serveur
 - Structure des postes
 - Navigation dans le réseau
 - Organisation et classement des fichiers
 - Noms et extensions
- Réception et répartition des fichiers clients
 - Logos
 - Photos
 - Fichiers SMP
- Sécurité
 - Sauvegarde
 - Consultation des archives

Maîtrise des logiciels

- Utilisation du principal logiciel de graphisme (QuarkXPress)
 - Ouverture des fichiers
 - Commandes de base
 - Méthode de mise à jour des photos
 - *Trapping*
 - Etc.
- Utilisation du logiciel Pre-Page-It (4 heures)
 - Contrôle et accès par poste
 - Gestion des priorités d'impression
 - Compréhension et résolution des erreurs de base
- Utilisation des logiciels de graphisme secondaires
 - Illustrator - PageMaker
 - Freehand - Corel
- Utilisation du poste en environnement PC (4 heures)
 - Structure du PC
 - Environnement Windows
 - Gestion des fichiers
 - Méthode de sauvegarde
 - Fonctions d'impression
- Utilisation des autres logiciels
 - Acrobat
 - Microsoft Office

Maîtrise des équipements

- Apprentissage des équipements suivants
 - Imprimante, copieur et scanner Xerox
- Pour chaque équipement :
- Niveau 1 (entre 3 et 5 heures)
 - Utilisation du logiciel
 - Mise en page et impression
- Niveau 2 (entre 8 et 10 heures)
 - Entretien
 - Changement des cartouches
 - Remplissage des poudres chimiques
 - Contrôle de l'opération
 - Dépannage
- Niveau 3 (entre 6 et 8 heures)
 - Calibrage des couleurs
 - Densitométrie, nettoyage, altération
- Apprentissage des équipements suivants
 - Imprimante haute résolution Sherpa 43i
 - Imprimante haute résolution Iris
 - Imprimante pour film AGFA

Méthodes de travail

- Lecture du dossier de production
 - Exigences du client
 - Normes et standards de production
 - Vérification des délais
- Vérification des épreuves
 - Qualité des photos
 - Présence des textes
 - Conversion
- Réalisation des travaux
 - Mise en page
 - Gabarit et repères
 - Sauvegarde
 - Impression des épreuves
 - Approbation
- Normes de qualité et normes graphiques
- Compression des fichiers
 - Optimisation de la taille des fichiers

* Les éléments à gauche sont enseignés en priorité

GRILLE D'ÉVALUATION DE LA FORMATION

Formation : Gestion de projet					
N° du groupe : _____ Heure : _____ Date : _____					
Nom du formateur, de la formatrice : _____					
Les objectifs de la session sont-ils atteints ? _____					
a) _____	OUI _____	NON _____			
b) _____	OUI _____	NON _____			
c) _____	OUI _____	NON _____			
d) _____	OUI _____	NON _____			
Indiquez votre degré d'accord envers chacun des énoncés présentés ci-dessous, en utilisant l'échelle suivante :					
1 = tout à fait en désaccord		2 = en désaccord		3 = plus ou moins en accord	
4 = en accord		5 = tout à fait en accord			
1. J'étais motivé(e) à suivre ce cours	1	2	3	4	5
2. Les objectifs de la formation étaient clairs et précis	1	2	3	4	5
3. Le contenu de la formation correspondait à mes besoins et mes préoccupations	1	2	3	4	5
4. Les techniques d'enseignement ont favorisé l'apprentissage	1	2	3	4	5
5. Les exercices et les activités étaient pertinents à la formation	1	2	3	4	5
6. Le formateur communiquait de façon claire et dynamique	1	2	3	4	5
7. Le formateur a respecté le rythme d'apprentissage des participants	1	2	3	4	5
8. Cette formation m'a permis d'augmenter mon niveau de connaissances et d'habiletés	1	2	3	4	5
9. Je compte mettre en application ces nouvelles compétences dès mon retour au travail	1	2	3	4	5
10. Je recommanderais à mes collègues de travail cette formation	1	2	3	4	5
<i>SVP, commentez chacun des aspects dont le score est de 3 et moins.</i>					
Commentaires et recommandations					

GRILLE D'ÉVALUATION DU TRANSFERT DES APPRENTISSAGES

(à remplir par le gestionnaire de premier niveau)

Titre de la formation : Gestion de projet		
Nom : _____ Prénom : _____		
Fonction : _____ Date : _____		
Indiquez le niveau de maîtrise de l'employé pour chacun des éléments suivants, selon l'application qu'il en fait dans ses fonctions habituelles.		
FONCTIONS DU POSTE	Évaluation	Commentaires
	- +	
Connaissances générales		
<ul style="list-style-type: none"> • Connaître les éléments qui composent la définition d'un projet (envergure du projet et objectifs) 1 2 3 4 5 • Connaître le processus de gestion de projet 1 2 3 4 5 <ul style="list-style-type: none"> - La planification opérationnelle du projet - La réalisation du projet - La gestion de l'équipe de projet - Le contrôle du projet - La clôture du projet 		
Compétences		
<ul style="list-style-type: none"> • Identification des facteurs de réussite d'un projet 1 2 3 4 5 • Maîtrise de chaque étape de la gestion d'un projet 1 2 3 4 5 <ul style="list-style-type: none"> - Lancement - Planification - Réalisation/suivi - Évaluation post-projet • Capacité de planifier 1 2 3 4 5 • Capacité d'organiser et d'assurer le suivi d'un projet 1 2 3 4 5 • Conscience de l'importance du rendement de l'équipe du projet 1 2 3 4 5 • Capacité de motiver l'équipe 1 2 3 4 5 • Habilités à communiquer 1 2 3 4 5 		
Attitudes		
<ul style="list-style-type: none"> • Leadership 1 2 3 4 5 • Créativité 1 2 3 4 5 • Rigueur 1 2 3 4 5 • Esprit d'équipe 1 2 3 4 5 • Volonté d'apprendre 1 2 3 4 5 		
Commentaires et recommandations		

