

## Le mot du président

*La Société de formation et d'éducation continue a tenu sa dix-septième assemblée générale annuelle le 28 octobre dernier. La composition du conseil d'administration dont une partie des postes a été renouvelée à cette occasion apparaît sur cette page. Pour ma part, j'ai accepté le renouvellement de mon mandat à la présidence mais pour une période de quelques mois seulement. Le conseil d'administration a amorcé un processus visant à préciser le rôle de la présidence et à définir le profil souhaitable pour remplir cette fonction. Je compte que le conseil pourra par la suite identifier une personne pouvant me remplacer au plus tard à la fin de février 2005.*

*La vice-présidente sortante, Johanne Maletto et le directeur du développement de la Société, Pierre Diamond, ont profité de l'assemblée pour lancer une consultation auprès des membres sur les priorités de développement pour les deux prochaines années, en particulier sur les services aux membres. Cette consultation s'est poursuivie par courriel auprès de l'ensemble des membres au cours de la première moitié de novembre. 40 % des membres y ont collaboré. L'essentiel des résultats sera publié sous peu sur le site internet de la Société.*

*Après l'analyse des résultats de l'enquête, le conseil d'administration a demandé au comité du recrutement et du développement d'identifier les mesures permettant d'accroître la reconnaissance des UEC et de la Société. En outre, le comité des communications s'est vu confier le mandat d'améliorer la diffusion d'informations aux membres et entre les membres ainsi que de mettre en place des activités de réseautage.*

*Les administrateurs et les collaborateurs de la Société se joignent à moi pour vous souhaiter de joyeuses fêtes.*

*Le président,  
Robert Loiseau*

### Conseil d'administration 2004-2005

**Robert Loiseau**, président  
Ordre des ingénieurs du Québec

**Louis Fortin**, vice-président et secrétaire  
CFG Consultants – Formation et gestion

**Johanne Maletto**, trésorière  
Mouvement québécois de la qualité

**Diane Côté**, administratrice  
Présidente du Comité  
d'accréditation et d'agrément  
Centre jeunesse de Montréal

**Édith Hould**, administratrice  
Collège de Bois-de-Boulogne

**Dominique Lapointe**, administratrice  
Université du Québec à Montréal –  
Service de formation continue

**Hélène Ouellet**, administratrice  
Université du Québec à Montréal –  
École des sciences de la gestion

**Huguette Lagacé**, administratrice  
Représentante de l'ACDÉAULF  
Université du Québec à Rimouski

#### Dans ce numéro :

Journée d'étude 2005 .....	2
Les normes de qualité SOFEDUC: de la théorie à la pratique .....	3
Les nouveaux membres .....	5

# Journée d'étude

2005 de SOFEDUC

La Journée d'étude de SOFEDUC portera sur le changement, un thème de grand intérêt et d'actualité pour la majorité de nos organisations.

« *Le changement : une opportunité à saisir !* »

Notre activité de perfectionnement se tiendra le 17 mars 2005 à HEC Montréal.

Vous trouverez dans le présent **Bulletin**, le programme de la journée de même qu'un formulaire d'inscription.

Le comité organisateur finalise présentement la planification de la journée. De nombreux conférenciers de marque ont déjà accepté de participer à cet événement. Parmi les conférenciers qui collaborent déjà avec le comité, mentionnons le Professeur Réal Jacob, directeur du Service de l'enseignement du management à HEC Montréal. Il agit présentement comme personne ressource et expert auprès du comité.

Nous aurons la chance de l'entendre lors de la grande conférence d'ouverture, intitulée « *Les facettes du changement* », qui portera sur les enjeux et les tendances du changement stratégique.



Professeur  
**RÉAL JACOB**

Le professeur Jacob est un expert reconnu dans les domaines suivants : le changement stratégique et technologique, la transformation des organisations, l'organisation apprenante et la gestion des connaissances. Il est aussi directeur scientifique au CEFRIO.

Par la suite, nous aurons le témoignage d'un cadre d'une grande société de haute technologie d'ici, Monsieur Michel Gagné. Il est Directeur du développement des ressources humaines chez Pratt & Whitney Canada au siège social à Longueuil. Depuis plus de vingt ans, Monsieur Gagné occupe des postes de gestion en ressources humaines. Il est présentement responsable de la formation et du développement organisationnel chez Pratt & Whitney Canada.



**MICHEL GAGNÉ, MBA**

« *Intégrer le changement à la culture organisationnelle* »

Cette conférence de Monsieur Michel Gagné abordera le rôle de la formation comme outil de changement, vu par une entreprise qui a intégré le changement dans sa culture organisationnelle. Il nous entretiendra des expériences de sa société et des méthodes développées pour assurer des changements continus dans son organisation.

Autre collaborateur de cette journée, Monsieur Michel Maletto de chez Melanson, Roy, Maletto et associés inc. Il intervient depuis plus de trente ans comme consultant et formateur auprès d'entreprises publiques et privées. Curieux et innovateur, il a conçu et mis à jour un programme de formation et d'intervention en matière de conduite du changement.



**MICHEL MALETTO, CRHA**

Sa conférence, « *Donner sa chance au changement* » présentera sa théorie sur le changement dans les organisations. Pour être un agent de changement efficace, il faut comprendre ce qui se passe en situation de changement pour un groupe et s'approprier une méthodologie de gestion de changement. Cette démarche constitue un gage de qualité et de sécurité pour l'employeur et l'employé.

Pour nous présenter des expériences de changement en entreprises, « *Éprouver des expériences de changement planifiées* », nous aurons la chance de recevoir deux cadres de la *Fédération des caisses Desjardins du Québec*,



madame Louise Delorme (Conseillère en ressources humaines) et monsieur **Éric Lemieux** (Vice-président du service d'Accès, conseils,

courant et convenance). Ils nous expliqueront l'importance de la planification et le rôle des ressources humaines et de la formation comme moyens efficaces pour gérer des changements ponctuels et stratégiques dans leur organisation.



Et pour notre dernière conférence, « *Intégrer le changement : un défi pour le formateur* », nous aurons un expert de la formation continue qui nous exposera une réflexion professionnelle et éthique sur le rôle du formateur comme agent de changement et sur les défis qu'il rencontre, notamment la nécessité d'être lui-même engagé dans un processus de changement continu. Nous vous présenterons notre conférencier et ses réalisations dans notre prochain Bulletin.

Pour conclure la journée, nos cinq conférenciers participeront à une table ronde où les participants auront la possibilité de leur poser des questions sur les thématiques présentées.

Le comité organisateur croit que cette journée sera une expérience enrichissante pour tous les participants et qu'elle connaîtra le succès des dernières années pour le bénéfice des membres et de notre regroupement.

N'hésitez pas à remplir votre formulaire d'inscription dès maintenant, « *Le changement : une opportunité à saisir !* ».

Pierre Diamond,  
Directeur du développement  
(450) 655-9015 ou (514) 241-1358

# Les normes de qualité SOFEDUC : de la théorie à la pratique

Voici la suite d'une série de textes sur l'interprétation et l'application des normes de qualité requises pour l'émission des UEC. Nous souhaitons que les prochaines chroniques soient alimentées principalement par vos commentaires, questions, suggestions, exemples de bonne pratique, etc. Pour ce faire, vous pouvez utiliser l'adresse électronique suivante : [solange.trudeau@videotron.ca](mailto:solange.trudeau@videotron.ca)

## L'ÉVALUATION DE LA FORMATION

L'évaluation d'une activité de formation est une mesure globale de sa qualité et de son efficacité.

Vous vous souvenez sans doute des cinq niveaux d'évaluation selon Kirkpatrick (1967) et Hamblin (1974) qui ont déjà fait l'objet d'une réflexion à SOFEDUC.

« Tout programme de formation ... »	
provoque des réactions qui ...	évaluation de la formation ..... niveau 1
favorisent les apprentissages ...	évaluation des acquis ..... niveau 2
produisant des changements de comportements qui ...	évaluation du transfert ..... niveau 3
entraînent des changements organisationnels ...	évaluation des impacts dans l'organisation ..... niveau 4
contribuant à l'atteinte des buts ultimes. »	évaluation des impacts dans la société ..... niveau 5

L'évaluation d'une activité de formation vise donc à **colliger les réactions provoquées par l'activité de formation qui se déroule ou qui s'est déroulée**. Depuis plusieurs décennies, ce niveau d'évaluation a cours dans les établissements d'enseignement et dans les organisations privées de formation. Maintes fois, au terme d'une activité de groupe ou d'une réunion, les participants sont invités à réagir sur l'activité qui se termine. Ont-ils apprécié tel ou tel aspect ? Ont-ils des suggestions d'amélioration ? Nous voulons mesurer le degré d'appréciation des participants vis-à-vis des aspects de la formation qui tiennent à cœur au ou aux responsables de l'activité.

Nous avons connu la période dans les universités où les étudiants ont fait la promotion de ce niveau d'évaluation afin de pouvoir exprimer leur point de vue sur la qualité de la formation reçue. On se souvient que dans cer-

tains milieux il y eut de fortes discussions pour en arriver à « standardiser » les questionnaires utilisés par les professeurs d'un même programme et à systématiser l'évaluation de la formation. Aujourd'hui, nous pouvons dire que l'évaluation de la formation est devenue habituelle. C'est lorsqu'il n'y en a pas que l'on s'interroge. *Mais sert-elle bien les fins pour lesquelles elle existe ?*

Pour bien situer ce niveau d'évaluation, nous allons répondre à six questions que nous devons nous poser chaque fois que nous désirons évaluer, quelque soit le niveau choisi.

Pourquoi évaluer la formation, quand évaluer la formation, quoi évaluer, qui évalue, comment évaluer et comment utiliser les résultats de l'évaluation ?

**Pourquoi évaluer la formation ?** C'est pour *prendre des décisions*. « S'il n'y a rien à décider, il ne sert à rien d'éva-

luer », et ce, quelque soit le niveau que nous évaluons.

Nous désirons obtenir une rétro information sur différents éléments de la formation afin d'améliorer, s'il y a lieu, notre activité si celle-ci est offerte à nouveau. Dans une approche systémique, nous dirons que c'est pour réguler notre système afin qu'il réponde mieux aux buts poursuivis.

Pourquoi évaluer la formation ? C'est pour *sanctionner*, c'est-à-dire consacrer ou punir. Par exemple, prendre la décision de ne plus réengager le formateur parce qu'il n'a pas su être à la hauteur des attentes. Au contraire, la décision pourrait être de nommer le formateur, formateur de l'année ou encore de le recruter comme conseiller senior auprès de jeunes formateurs.

*Suite en page 4 : Normes de qualité*

En somme, c'est pour prendre des décisions en vue d'améliorer et de sanctionner.

**Quand évaluer la formation ?** Évidemment, le moment le plus habituel se situe *au terme de l'activité de formation*. Mais, selon la durée de celle-ci, il peut être fort utile de procéder à une évaluation de la formation *en cours de formation* (mi-session) afin, d'une part, de connaître rapidement les contenus bien maîtrisés et ceux à approfondir davantage et d'autre part, d'apporter éventuellement des modifications à notre système de formation. Rien n'empêche le formateur, à la fin d'une première journée de formation qui dure deux ou trois jours, de discuter oralement quelques minutes avec les formés sur leur degré de satisfaction au sujet du déroulement de l'activité.

**Quoi évaluer ?** Ce sont les variables du plan de formation. Il est requis de questionner de façon assez spécifique, les éléments suivants :

- *l'adéquation des objectifs d'apprentissage;*
- *la pertinence du contenu de la formation;*
- *les méthodes ou les stratégies d'enseignement-apprentissage;*
- *les compétences du formateur en regard du contenu, de ses capacités interrelationnelles et de ses compétences sur le plan pédagogique;*
- *les ressources physiques, c'est-à-dire le matériel utilisé, l'équipement, les locaux, le temps alloué, les technologies de l'information;*
- *les modes d'évaluation des apprentissages, s'il y a eu évaluation.*

**Qui évalue ?** Tout d'abord, ce sont les *participants*. Ils ont vécu l'activité offerte à leur intention. Ils sont en situation de réagir aux différentes variables mentionnées précédemment.

Ensuite, le *formateur doit être impliqué* puisqu'il possède un point de vue

crucial relié à son expertise comme diffuseur de l'activité. De plus, il peut se prononcer sur le niveau de préparation des participants et leur motivation. Il peut être également invité à répondre à des questions en regard du temps requis par rapport au temps alloué pour atteindre les objectifs ainsi que sur l'agencement des contenus. Enfin, il peut exprimer son opinion sur les lieux et la qualité des supports mis à sa disposition (appareil multimédia, chevalet, rétroprojecteur, équipements spécialisés, etc).

Enfin, le *responsable de l'unité de formation* a également à jeter un regard sur l'adéquation de l'activité en regard des besoins de formation identifiés. Et cela s'effectue en collaboration avec le *client* (le demandeur de formation) qui a à se prononcer sur certains aspects de la formation comme les objectifs poursuivis lors de la session de formation et les besoins auxquels cette formation devait répondre, les ressources demandées pour réaliser la formation et toute autre considération.

**Comment évaluer ?** Cela peut se faire en prenant quelques minutes à la fin de l'activité pour *recueillir oralement le feedback des participants*. L'inconvénient de cette façon de faire est que nous risquons de ne pas retenir tout ce qui se dit et de ne pas comptabiliser la fréquence des éléments évalués positivement ou négativement.

La façon la plus usuelle est le *questionnaire* où l'on retrouve des énoncés sur les variables que nous désirons évaluer. Il s'agit de choisir une échelle de mesure de type Likert qui donne aux répondants la possibilité d'indiquer leur *degré d'accord ou de désaccord, leur degré d'atteinte ou de non-atteinte, leur degré de satisfaction ou d'insatisfaction* pour chaque énoncé. Afin de forcer le répondant à se positionner positivement ou négativement, nous choisissons une échelle avec un *nombre pair de catégories*. En outre, on peut envisager un choix de réponse « pas d'opinion » ou « je ne

peux me prononcer » pour des énoncés très spécifiques où tous les répondants ne seraient pas en mesure d'y répondre. Par exemple, différents ateliers ou exercices qui se déroulent au même moment.

Il est conseillé de *ne pas avoir plus de 20 énoncés*. Ceci afin d'éviter que le répondant trouve le questionnaire un peu long et décide de répondre rapidement en choisissant la même réponse aux derniers énoncés.

Plus *simplement*, on peut utiliser un questionnaire en demandant aux répondants d'indiquer le positif ou le négatif en regard de variables énumérées au début du questionnaire. Le répondant, ici, se prononce à sa façon, avec son langage et avec autant de qualificatifs qu'il le désire. Il peut se prononcer sur quelques-unes des variables seulement. Il revient ensuite au formateur ou au responsable de l'évaluation de la formation de lire les feuilles et de rédiger un résumé des principales idées émises.

Évidemment, il faut prévoir une méthode de *compilation* des résultats et un mode de *conservation* des informations recueillies. Aujourd'hui, il est facile de se doter d'un système informatisé pour la compilation et la conservation des données. Sinon, on peut prendre le temps de compiler manuellement les réponses si les groupes de participants sont petits.

Si le questionnaire laisse une place à des commentaires généraux, il est alors nécessaire de lire chaque commentaire. Souvent, nous y trouvons des éléments intéressants et constructifs que les énoncés n'ont pas permis de faire ressortir.

**Comment utiliser les résultats ?** Il va sans dire que nous arrivons à l'étape importante sans laquelle tout ce qui précède n'a pas sa raison d'être. *Quelles décisions prendrons-nous*

Suite en page 5 :  
Normes de qualité

*comme formateur, comme responsable de l'unité de formation, comme demandeur de formation ?*

Selon la procédure établie dans votre organisation, il faut informer les intervenants concernés par l'activité de formation. Le formateur doit recevoir la compilation des résultats ainsi que le demandeur de formation. Une rencontre peut ensuite être fixée avec le formateur, particulièrement lorsque des énoncés ou des commentaires demandent à être discutés. C'est à ce moment-là que des décisions peuvent être prises pour réguler le système. C'est là que des modifications peuvent être apportées à l'une ou l'autre des variables mesurées; ou, au contraire, nous décidons de maintenir le plan de

formation. La systématisation de ces divers questionnements est une partie cruciale des processus d'amélioration continue.

Une communication téléphonique ou même une rencontre avec le demandeur peuvent être l'occasion d'échanger afin de mieux comprendre les orientations de ce dernier et de resserrer les liens pour le futur.

Ces occasions de rencontres sont loin d'être superflues. Elles sont une valeur ajoutée à la qualité de la formation que nous désirons maintenir au sein de nos organisations.

*François Miller, visiteur,  
consultant en pédagogie et en évaluation  
en collaboration avec  
Solange Trudeau, conseillère*

Gérard, F.-M. (2003).  
« L'évaluation de l'efficacité d'une formation »,  
dans *Gestion* 2000, vol.20, no 3, pp. 13 à 23.

Gérard, F.-M. (2002).  
« L'indispensable subjectivité de l'évaluation »,  
dans *Antipodes*, no 156, pp. 26 à 34.

La Société de Formation et d'Éducation Continue  
(SOFEDUC) (2001).  
Normes de qualité en formation continue –  
Manuel à l'intention des membres accrédités.

Poissant, Hélène (1995).  
« L'évaluation de l'enseignement universitaire  
par les étudiants : quelques pistes à suivre pour  
un meilleur usage », dans *Mesure et évaluation  
en éducation*, vol. 17, no 3, p. 89-123.

Prégent, Richard (1990).  
La préparation d'un cours. Éditions de l'École  
Polytechnique de Montréal, chapitre 9.

The International Association for Continuing  
Education and Training (IACET) (2000). *Criteria  
and guidelines for continuing education and  
training programs: the CEU and other  
measurement units.*

## Les nouveaux membres

Depuis juin 2004, 3 nouveaux membres institutionnels se sont joints à SOFEDUC. Nous souhaitons la bienvenue à ces nouveaux partenaires acceptant de relever, eux aussi, le défi d'assurer l'excellence en formation continue. Voici une courte présentation de chacun d'eux :

- Le **Conseil professionnel Diabète Québec (CPDQ)**, mis sur pied en 1979, est une division de Diabète Québec inc., organisme sans but lucratif fondé en 1954. Diabète Québec offre divers services et publications à plus de 45 associations (couvrant presque toutes les régions du Québec) qui y sont affiliées. Le CPDQ a pour mission de permettre aux professionnels de la santé oeuvrant auprès des personnes diabétiques d'acquérir les connaissances théoriques et pratiques en matière de diabète. Pour ce faire, il a constitué un comité multidisciplinaire qui organise, depuis 1988, un congrès scientifique annuel qui regroupe plus de cinq cent personnes.
- L'**Union des municipalités du Québec (UMQ)**, organisme sans but lucratif, existe depuis 1919 soit l'année suivant la création du ministère des Affaires municipales. L'UMQ effectue de la représentation politique, fournit des outils de communication et de formation, du recrutement et des services conseils en ressources humaines et relations de travail. L'UMQ a adopté sa politique de formation, en 1987, reconnaissant l'importance de la formation aux élus qui permet de parfaire leurs connaissances des affaires municipales en vue d'une efficacité accrue dans l'exercice de leurs fonctions. Les activités de formation sont sous la responsabilité d'un comité de formation constitué
- d'élus et assisté par une conseillère en formation qui prend en charge la coordination et l'encadrement des activités.
- Les **Séminaires de lecture rapide Daniel Gagnon** ont été fondés en 1997 par un travailleur autonome spécialisé en psychopédagogie et orthopédagogie. Son offre de service consiste essentiellement en une formation en techniques de lecture efficace, habituellement d'une durée d'une journée. Cette activité est en forte demande auprès des cadres et des professionnels dans la fonction publique et dans les entreprises. Un Manuel de formation élaboré présente le plan détaillé de l'activité de formation ainsi que les exercices qui y sont reliés.