



L'organisation d'un PROGRAMME de FORMATION

Sommaire

- A. Analyser les besoins de formation
- B. Définir les objectifs d'apprentissage
- C. Établir le contenu
- D. Choisir les méthodes et les outils pédagogiques
- E. Décrire le déroulement des activités
- F. Définir les types et les outils d'évaluation

A. Analyser les besoins de formation

C'est la première étape à réaliser dans l'organisation d'une activité de formation. Il s'agit :

1. d'analyser les besoins de formation;
2. de prendre en compte le contexte organisationnel de ces besoins;
3. de définir les attentes et les changements souhaités;
4. de formuler des objectifs généraux (pourquoi organiser une activité de formation ?);
5. de préciser les types d'apprentissage souhaités;

6. d'évaluer les ressources disponibles

- humaines : *qui peut offrir la formation (combien de personnes, temps disponible)?*
- financières : *de quel montant dispose-t-on pour faire des activités de formation?*
- techniques : *quel matériel peut être utilisé, est-il suffisant?*

Exemples de résumés d'analyse de deux cas problèmes

Cas 1 : Inefficacité chronique dans un service

Causes possibles

Faible motivation des employé(e)s et/ou des bénévoles

Contexte

organisationnel
Arrivée de nouveaux employé(e)s et/ou de bénévoles

Attentes et changements souhaités

Des employé(e)s et/ou des bénévoles fortement motivés au travail dans ce service

Objectifs généraux

Accroître le sentiment d'appartenance des employé(e)s et/ou des bénévoles de ce service

Apprentissages souhaités

Appropriation des enjeux et défis de l'organisation et du service en jeu

Cas 2 : Réunions de CA trop longues

<p>Causes possibles <i>Inexpérience en animation de groupe</i></p> <p>Contexte organisationnel <i>Divergences d'opinions entre deux groupes</i></p> <p>Attentes et changements souhaités <i>Des réunions ne dépassant pas deux heures avec plus de décisions prises</i></p>	<p>Objectifs généraux <i>Que les membres des conseils sachent tenir des réunions efficaces</i></p> <p>Apprentissages souhaités <i>Maîtrise des techniques d'animation</i></p>
--	---

B. Définir les objectifs

Un objectif d'apprentissage, c'est un résultat attendu de la part des personnes qui auront à suivre une activité de formation (acquisitions de savoirs et habiletés).

La formulation des objectifs est importante car c'est elle qui donne les « assises » de la formation :

- *que va-t-on enseigner ?*
- *comment cela sera fait ?*
- *sur quoi seront évalués les participants ?*
- *comment le seront-ils ?*

Habituellement, on retrouve deux grands types d'objectifs d'apprentissage :

- des objectifs généraux, qui correspondent aux grands thèmes de la formation;
- des objectifs spécifiques, qui présentent les types d'apprentissage à réaliser et qui correspondent généralement aux sous-thèmes de la formation.

Les résultats attendus relèvent de trois niveaux d'apprentissage : les connaissances, les habiletés, les attitudes.

Les trois types de savoirs

Le savoir

Développement de connaissances : les **savoirs théoriques**.

Le savoir-faire

Acquisition d'habiletés particulières : la capacité de **mettre en pratique les connaissances**.

Le savoir-être

Développement d'attitudes dans une situation donnée : **comment réagir**.

Exemple d'objectifs d'apprentissage pour une session sur l'animation de groupe

Objectifs généraux

On les rédige comme des résultats généraux que devront atteindre les apprenants et apprenantes.

- *Les participants et les participantes connaîtront les éléments de base de la dynamique de groupe.*
- *Les participants et les participantes seront capables d'accomplir efficacement les tâches d'animation qui leur seront confiées.*

Objectifs spécifiques

Ils désignent des résultats d'apprentissage pouvant être mesurés, par exemple par un test.

La personne participante sera en mesure de :

- *identifier les notions de base de la dynamique des petits groupes;*
- *maîtriser les principales techniques d'animation d'un petit groupe.*

C. Établir le contenu

C'est le moment d'identifier ce qui sera présenté lors de l'activité de formation : le contenu.

Exemple de contenus d'apprentissage pour un atelier de formation sur l'animation de groupe

1. La dynamique de groupe

- A. Les trois énergies dans un groupe
- B. Les climats de groupe
- C. L'axe de participation à une réunion

2. L'animation d'un conseil ou d'un comité

- A. Le travail de l'animateur : préparer, organiser et animer les réunions
- B. Les styles d'animation
- C. Les difficultés et les problèmes de l'animation
- D. Les techniques de base de l'animation : de mobilisation, de facilitation, de coordination.

D. Choisir les méthodes et les outils pédagogiques

Il n'y a pas en soi de bonnes et de mauvaises méthodes. Cela dépend des types de situation ou de clientèle. En voici les principales :

- les présentations générales (exposé, conférence, panel, etc.);
- les méthodes participatives (discussion, remue-méninges, etc.);
- l'entraînement (jeu de rôle, méthode de cas, exercice, etc.);
- l'approche individuelle (tutorat, formation assistée par ordinateur, etc.).

Les **outils pédagogiques** sont des supports à la formation et au formateur :

- les moyens écrits (document de référence, photocopies, etc.);
- les outils scripto-visuels (transparents, tableau, etc.);
- les outils audiovisuels (film, diaporama, etc.);
- les outils informatiques (didacticiel, présentation animée, etc.).

Facteurs à considérer pour le choix des outils pédagogiques

- *Le nombre de participants* : Combien de personnes vont suivre la formation?
- *Les objectifs poursuivis* : Est-ce une activité d'initiation? De perfectionnement?
- *La durée de la formation* : 3, 6 ou 12 heures?
- *Le coût de production* : Est-ce que le matériel existe et qu'on peut y avoir accès? Doit-on le produire? À quel coût?
- *Le formateur* : Est-ce que la personne connaît et maîtrise ces outils?

E. Décrire le déroulement des activités

On organise les séquences d'activités.

- Combien de temps dureront les présentations pour chaque thème et chaque sous-thème ?
- Combien de temps dureront les exercices ?
- Quel temps accordera-t-on à l'évaluation ?
- À quel moment prendrons-nous la pause ?

On prévoit des scénarios alternatifs au cas où l'une ou l'autre des activités prendrait plus ou moins de temps que ce qui avait été prévu.

Cette étape se traduit habituellement par la rédaction d'un horaire de la rencontre, en quelque sorte un « ordre du jour » de l'activité de formation.

F. Définir les types et les outils d'évaluation

Il reste à prévoir la façon dont sera évaluée l'activité de formation : le quoi et le comment.

Dans les activités de courte durée, on se limite habituellement à l'évaluation de la satisfaction des participants et participantes. Cela se traduit par un court questionnaire où on demande aux personnes d'indiquer leur opinion, pour chaque aspect (contenu, approche pédagogique, documentation remise, etc.), sur une échelle de valeur (de 1 à 5, 1 signifiant pas satisfait et 5 très satisfait) ou à partir d'un certain nombre d'énoncés (pas du tout satisfait, peu satisfait, satisfait, très satisfait).

Dans les formations de longue durée, ou orientées vers des contenus plus techniques, on peut aussi procéder à une évaluation des apprentissages à partir de tests, travaux et parfois des entrevues.

Encore une fois, cela dépend des besoins à combler, des objectifs poursuivis et des moyens dont dispose l'organisation.