

|  |  |
| --- | --- |
|  | **No:** DSA-230 |
| **TITRE :** Formation et perfectionnement | **DATE D’ENTRÉE**  **EN VIGUEUR :**  Le 26 septembre 2002  29 avril 2003 |
| **DESTINATAIRE(S) :** Tout le personnel |
| **APPROUVÉE PAR :** Conseil d’administration  **APPROUVÉE LE :** 25 septembre 2002  **AMENDÉE LE :** 29 avril 2003 |

**1. Définition des termes spécifiques utilisés**

Besoin de formation

Amélioration identifiée en vue de parfaire des connaissances, des habiletés, des attitudes requises pour répondre aux attentes de l'organisation.

Compétence

Ensemble des connaissances, habiletés et attitudes nécessaires à l'exécution d'un travail selon les normes de l'employeur.

Développement des ressources humaines

L'ensemble des processus de maintien et d'accroissement de la compétence des individus en vue de répondre aux besoins de l'établissement.

Formation ou Perfectionnement

Terme générique recouvrant tous les types d'activités structurées, dont l'objectif premier est l'acquisition de nouvelles connaissances, de nouvelles habiletés ou de nouvelles attitudes nécessaires à l’exercice de sa fonction.

Transfert des compétences

Mise en application dans son travail des connaissances, habiletés et attitudes acquises au cours de la formation et diffusion des apprentissages réalisés auprès des collègues.

Unité d'éducation continue (U.E.C.)

Une U.E.C. correspond à dix heures de participation à une activité structurée de formation, organisée et dirigée par une organisation accréditée par la Société de formation et d'éducation continue (SOFEDUC) et animée par des formateurs compétents.

**2. Raison d’être de la politique**

Par la mise en place de cette politique qui découle du Plan de développement des ressources humaines, l’Institut vise à favoriser le développement continu des compétences de tout le personnel.

La politique répond aux objectifs généraux suivants :

* Associer les différents acteurs de l’Institut aux enjeux de la formation et du perfectionnement ;
* Faciliter au quotidien la prise de décision en matière de formation et de perfectionnement ;
* Faciliter la circulation de l’information en ce qui concerne les activités de formation et de perfectionnement ;
* Assurer la planification et la cohésion des activités de formation et de perfectionnement, ainsi que de l’utilisation des ressources disponibles à cette fin ;
* Maintenir ou rehausser les qualifications du personnel en fonction de l’évolution des tâches, des compétences individuelles et des services à rendre à la clientèle ;
* Promouvoir le développement professionnel des compétences individuelles et collectives reliées aux intérêts de l’organisation ;
* Faciliter l’accès au perfectionnement et à la formation à toutes les catégories de personnel de l’Institut.

**3. Objectifs spécifiques**

* + Favoriser l’acquisition des connaissances, des habilités et des attitudes nécessaires à l’exercice d’une fonction ;
  + Contribuer à améliorer des situations ou à faciliter l’introduction de changements;
  + Faciliter la mobilité du personnel ;
  + Aider le personnel à assumer une nouvelle fonction ;
  + Favoriser les échanges entre les individus, les programmes, les services et les directions ;
  + Reconnaître la contribution de l’ensemble du personnel ;

* + Favoriser l’intégration et l’orientation du nouveau personnel ;
  + Assurer la relève et le transfert des compétences.

**4. Principes**

* + La formation et le perfectionnement sont considérés comme un investissement pour l'organisation ;
  + Les activités de formation et de perfectionnement font l’objet d’une planification annuelle ;
  + Tous les employés sont invités à faire connaître leurs besoins de formation et de perfectionnement ;
  + Il s'agit d'un processus continu qui active, développe et renforce à la fois l’individu et l’organisation, c’est un outil de développement individuel, collectif et organisationnel ;
  + Les objectifs de formation et de perfectionnement individuels doivent s’harmoniser avec les objectifs organisationnels ;
  + La spécificité des services et de la mission de l’Institut doit toujours être considérée lors de l’accueil de nouveaux employés qui doivent recevoir une formation spécifique, en plus de la formation de base en fonction du poste de l’arrivant ;
  + L’Institut reconnaît qu’il est de sa responsabilité, en tant qu’employeur, de faciliter et de promouvoir la formation et le perfectionnement de son personnel. De même, il est de la responsabilité de chaque employé de se préoccuper de la formation et du perfectionnement de ses compétences, d’y consentir les efforts nécessaires et de viser des gains pour sa clientèle.

# 5. Clientèle et activités visées

5.1 Clientèle

Afin d’actualiser ces objectifs, l’INLB compte mettre en place une gamme d’activités et de programmes visant les personnes suivantes :

* Employés, y compris les personnes de la liste de rappel, optométristes, bénévoles (par bénévoles on entend également les membres du conseil d'administration et du comité des usagers), personnes liées par contrat à l'établissement pour la prestation de services aux usagers.

5.2 Activités

Les différentes activités de formation décrites dans la présente section peuvent émerger de deux sources, soient :

* Identification des besoins de l'employé par le supérieur immédiat, en fonction de ses tâches, des priorités du programme/service ;
* Demande faite par l’employé à son supérieur immédiat, en fonction des ses tâches, objectifs de carrière, mobilité désirée.

La décision du supérieur immédiat de recommander une activité de formation ou de perfectionnement est prise en fonction des critères généraux suivants :

* Lien avec la fonction de l'employé ;
* Lien avec l'évaluation du rendement de l'employé ;
* Objectifs de carrière et perspectives de mobilité ;
* Atteinte des objectifs de l'unité administrative ;
* Lien avec les objectifs de l'établissement ;
* Implication de la personne à titre de formateur dans l'établissement ;
* Probabilité de transfert dans la pratique ;
* Priorités de l'établissement ;
* Faisabilité.

Pour toute activité hors-Québec, une autorisation préalable du directeur général doit être obtenue.

5.2.1 *Types d'activités de formation*

a) Projet individuel de formation

Activités sélectionnées pour répondre à des besoins individuels de formation, telles que :

* + Activités visant à perfectionner des connaissances (ex.: lecture, visionnement de vidéos) ;
  + Activités visant à perfectionner des habiletés (ex.: temps de pratique des apprentissages en diminuant les contraintes de production, jumelage avec un collègue, projets spéciaux ou révision de certaines tâches) ;
  + Activités visant à maintenir ou développer des compétences et des perspectives en regard de son travail (ex.: stage, visite d'autres unités administratives, consultation auprès d'un spécialiste).

b) Participation à des congrès, colloques, conférences, séminaires et cours non crédités

Activités permettant à la personne de maintenir ou d'améliorer les compétences relatives à sa fonction.

En plus des critères généraux énumérés précédemment en ce qui a trait à la recommandation du supérieur immédiat, les critères suivants s’ajoutent :

* Pertinence de l'activité ;
* Engagement à effectuer une présentation lors de l'activité ;
* Qualité de l'activité ;
* Capacité du service ou du centre d’activités à suppléer à l'absence de l'employé ;
* Participation récente à une telle activité ;
* Motivation à appliquer et partager les apprentissages réalisés ;
* Engagement à présenter un résumé de l’activité à ses collègues.

c) Encouragement à la formation académique

Cours crédités offerts par des établissements d'enseignement reconnus.

L'établissement supporte, à la mesure de sa capacité financière, la formation académique en lien direct avec la fonction de l'employé, avec ses objectifs de carrière et ses perspectives de mobilité, avec les objectifs de son unité administrative, et avec la mission, les buts et les objectifs de l'établissement.

Le support de l’établissement peut s’actualiser, entre autres :

* en favorisant des aménagements d'horaire dans la mesure du possible ;
* en remboursant partiellement ou totalement les frais de scolarité ;
* en organisant la prestation de cours de certificats sur le site de l'établissement, lorsque l’activité rejoint un nombre suffisant de personnes ;
* en utilisant la politique pour le développement de la recherche de l’INLB, en ce qui a trait aux personnes inscrites à un programme d’études de 2e ou 3e cycle ou à des études post-doctoral.

Les frais de scolarité sont remboursés sur présentation d'une preuve de réussite pour les cours en vertu desquels il y a eu entente préalable avec l'employeur.

d) Congé sans solde pour études

Congé sans solde à temps plein ou partiel octroyé à la personne suite à entente avec l'établissement afin de poursuivre des études.

Ce congé s’adresse aux personnes dont les conditions de travail sont régies par une politique, une convention collective ou un décret en tenant lieu et selon les dispositions qui y sont prévues.

e) Formation organisée pour un groupe d’employés

Activités visant à répondre aux besoins de formation spécifiques des employés d’un service ou programme ou pour répondre aux besoins d’un groupe d’employés au sein de l’établissement.

Le responsable du service ou du programme évalue les besoins de concert avec les personnes concernées. Lorsque la formation vise un groupe d’employés de différents secteurs, l’activité est discutée lors des rencontres de direction et un gestionnaire est mandaté pour son organisation. Suite à cette évaluation avec un groupe de personnes mandatées, un plan de formation est établi avec le support du service des ressources humaines si nécessaire, et intégré au plan de développement des ressources humaines.

L’organisation et l’évaluation de cette activité s’effectuent par le groupe concerné.

f) Formation et perfectionnement prévus aux conventions collectives

Activités prévues aux conventions collectives, conçues en fonction des besoins identifiés par l'établissement et permettant à un groupe d'employés d'acquérir une compétence accrue, dans le champ d'activité qui lui est propre.

Cette formation s’adresse aux employés syndiqués.

Le service des ressources humaines consulte les syndicats sur les besoins de formation de leurs membres et obtient leur avis sur l'ensemble du plan et leur accord sur les modalités de réalisation. Il y a alors signature d'une entente sur le plan convenu. Le service informe les personnes concernées de la tenue et des modalités des formations offertes.

Les personnes intéressées soumettent leur candidature à l'aide du formulaire «Demande de formation».

Le service des ressources humaines sélectionne les candidats à partir de critères préalablement établis avec les représentants syndicaux.

5.2.2*Programmes intégrés de formation*

a) Programme d’accueil et d’orientation

L'établissement se dote régulièrement de nouvelles ressources humaines. D'autre part, différentes modalités des conventions collectives permettent des mutations volontaires. De même, l'évolution de l'organisation et une grande partie du personnel au seuil de la retraite entraînent de la mobilité. Ces différents mouvements de personnel doivent se réaliser en maintenant un haut niveau de qualité de services.

Le programme d’accueil et d’orientation a pour but de permettre au personnel d’acquérir les connaissances, habiletés et attitudes nécessaires à l'intégration dans l'établissement, dans son environnement de travail et dans son poste.

**- Accueil à l'établissement**

Cette formation vise à permettre à tous les nouveaux employés d’acquérir les connaissances nécessaires à l'intégration dans l'établissement et est adaptée à chaque nouvel employé par le service des ressources humaines et le ou les cadre(s) concernés(s).

Il s’agit d’une formation d'une durée et d'un contenu variant selon les besoins de la clientèle, offerte au besoin. Elle comporte l'histoire de l'établissement, sa mission, son organigramme, son organisation physique, de l'information sur ses caractéristiques, sur ses usagers, sur les services offerts par l'établissement, sur les politiques et procédures relatives à la gestion des ressources humaines, sur son code d'éthique, sur sa philosophie de gestion et sur les procédures en cas de d’urgence.

Lors de cette formation, la personne est rémunérée au taux régulier de son échelle de salaire.

**- Orientation spécifique**

Il s’agit d’une formation ayant pour but l’acquisition des connaissances, habiletés et attitudes requises pour s'intégrer au service ou au centre d’activités et au poste lors d’une nomination à un poste ou d’une assignation à un long remplacement (au moins 20 jours de travail).

Cela se fait sous les formes suivantes :

* Présentation de l'unité de travail (organigramme, raison d'être, buts et objectifs, organisation physique du service ou du centre d’activités, clientèle desservie, rôles et responsabilités respectifs, etc.) ;
* Présentation du poste (description de tâche, attentes en matière de performance, normes professionnelles, procédures, etc.).

Le supérieur immédiat établit un plan d'orientation type pour chaque poste prévoyant le temps, les ressources nécessaires et le partage des responsabilités, de concert avec les employés concernés. Il ajuste l'orientation en fonction de chaque employé. Le personnel de l'unité administrative collabore à l'orientation de la personne.

b) Programme de formation en bureautique

Les employés qui ont des équipements bureautiques sont motivés à les utiliser de façon optimale et à se perfectionner. De plus, l'établissement souhaite rentabiliser ses investissements en technologie, réduire les délais de traitement de l'information et améliorer les communications.

Cette formation s’adresse aux utilisateurs et gestionnaires concernés par la bureautique et a pour but de :

* Permettre aux gestionnaires concernés de connaître les possibilités des équipements et logiciels afin de supporter leur implantation et leur utilisation ;
* Permettre aux utilisateurs de bureautique de maîtriser leurs outils afin qu'ils puissent les utiliser de façon optimale.

La personne responsable des ressources humaines établit un plan de formation pour chaque poste prévoyant le temps, les ressources nécessaires et le partage des responsabilités, de concert avec le supérieur immédiat et les employés concernés.

Selon les priorités convenues, le personnel de l'unité administrative participe à la réalisation du programme de formation.

**6. Processus**

6.1 Étapes de réalisation

L’Institut considère que tout processus de formation et de perfectionnement se réalise en 6 étapes :

* Identification des projets et des besoins organisationnels, collectifs ou individuels, qui exigent des actions de formation et de perfectionnement.

Cette étape est réalisée par la direction, par les programmes et services, par les comités de pairs et par les syndicats. Les gestionnaires ont un rôle important d’appui et d’encouragement au niveau de la démarche d’identification des besoins ;

* Analyse des besoins de formation et de perfectionnement et élaboration d’un plan annuel d’activités qui tient compte équitablement des demandes de chaque secteur (voir annexe 2). Cette étape est réalisée par le comité de formation et de perfectionnement ;
* Planification ou sélection des activités de formation et de perfectionnement. Cette étape est réalisée par la personne responsable des ressources humaines ;
* Diffusion du plan annuel, des activités de formation et de perfectionnement à l’ensemble du personnel. Cette étape est réalisée par la personne responsable des ressources humaines ;
* Mise en œuvre du plan annuel d’activités de formation et de perfectionnement (voir section 6). Cette étape est sous la responsabilité des gestionnaires ;
* Évaluation, applications concrètes, partage des apprentissages et actualisation des pratiques en milieu de travail. Cette étape est menée conjointement par l’ensemble du personnel, les gestionnaires et la personne responsable des ressources humaines.

Les besoins sont identifiés auprès de l’ensemble du personnel, des programmes, des services et des directions, en considérant des éléments comme : les orientations et les stratégies, l’implantation des changements technologiques ou structurels, l’évolution de la tâche, les données issues des évaluations, les besoins exprimés par les diverses catégories de personnels et les bilans annuels. L’annexe 2 présente un modèle de synthèse des besoins de formation et de perfectionnement pour un groupe d’individus.

L’analyse des besoins consiste à évaluer l’importance de ceux-ci afin de s’assurer qu’ils sont cohérents avec les principes et les objectifs de la politique, de les hiérarchiser et de les retenir en fonction des individus, programmes, services, objectifs organisationnels et en tenant compte des disponibilités financières.

L’étape suivante consiste à concevoir, sélectionner et réaliser les activités de formation et de perfectionnement prévues dans le plan et à organiser le tout de façon à ce que les apprentissages soient appliqués concrètement, que le partage des connaissances soit maximisé et que les pratiques acquises s’actualisent en milieu de travail.

L’évaluation des activités de formation et de perfectionnement porte sur la satisfaction des participants et des participantes, sur les apprentissages réalisés (les nommer), sur leur application concrète, le partage des connaissances et l’actualisation des pratiques en milieu de travail. L'impact des activités de formation et de perfectionnement sera mesuré dans le cas des activités collectives.

6.2 Tableau synoptique des acteurs et leurs rôles en regard de la présente politique

|  |  |
| --- | --- |
| RÔLES | **ACTEURS IMPLIQUÉS** |
| * Identification des projets et des besoins organisationnels, collectifs ou individuels, qui exigent des actions de formation et de perfectionnement. | * Direction ; * Programmes et services ; * Comités de pairs ; * Les syndicats ; * Les gestionnaires ; * L’ensemble du personnel |
| * Analyse des besoins de formation et de perfectionnement et élaboration d’un plan annuel d’activités qui tient compte équitablement des demandes de chaque secteur. * Élaboration de la planification annuelle. * Production d’un bilan quantitatif des activités de formation et de perfectionnement réalisées durant l'année financière. | Comité de formation et de perfectionnement |
| * Planification ou sélection des activités de formation et de perfectionnement. * Diffusion du plan annuel, des activités de formation et de perfectionnement à l’ensemble du personnel. | * Personne responsable des ressources humaines |
| * Mise en œuvre du plan annuel d’activités de formation et de perfectionnement. | * Gestionnaires |
| * Évaluation, applications concrètes, partage des apprentissages et actualisation des pratiques en milieu de travail. | * Ensemble du personnel ; * Gestionnaires ; * Personne responsable des ressources humaines. |
| * Évaluation, s’il y a lieu, les demandes et besoins de formation et de perfectionnement susceptibles d’émerger en cours d’année. * Détermination dans le budget annuel des montants qui seront prévus pour les demandes et besoins susceptibles d’émerger après la planification annuelle. | * Comité de régie |

6.3 Planification annuelle et budgétisation

Afin d’atteindre les objectifs de la présente politique et de favoriser le plus possible les activités de formation et de perfectionnement, l’Institut procède chaque année à l’établissement des budgets (qui peuvent provenir de différentes sources : des allocations de perfectionnement prévues dans les conventions collectives, subventions, budget de l’Institut ou d’organismes du milieu) et à l’élaboration d’un plan d’activités de formation et de perfectionnement qui visent à répondre aux besoins identifiés. La plupart des activités de formation et de perfectionnement annuelles devraient s’insérer dans ce plan.

Le plan comprend les principaux projets qui pourraient être réalisés au cours de l’année financière, il précise les coûts et les sources de financement.

Les besoins de formation susceptibles d'émerger en cours d'année doivent être prévus au budget, ces montants seront déterminés annuellement par le comité de régie. Afin d’assurer une certaine souplesse dans les demandes et les besoins émergents en cours d’année, ces derniers seront traités au fur et à mesure par la direction concernée et le comité de régie, s’il y a lieu.

6.4 Comité de formation et de perfectionnement

Le comité de formation et de perfectionnement s’assure de l'identification des besoins des personnes visées par la politique. Cette identification se fait de manière participative et décentralisée, soit par programmes, services, disciplines, unités d'accréditation ou autres instances.

Le comité de formation et de perfectionnementest composé des personnes suivantes : la personne responsable des ressources humaines, qui l'anime, un représentant par unité d’accréditation, un représentant des employés syndicables non syndiqués, un représentant des optométristes et un représentant des gestionnaires.

**7. Mise en œuvre du plan**

À titre indicatif, le cycle de réalisation des activités et la répartition des responsabilités se présentent comme suit :

## Cycle de réalisation des activités

**pour la planification annuelle**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Mois** | **Activités** | **Responsabilités** |
| Septembre à décembre | Identification des besoins incluant les activités non planifiées annuellement | Direction, programmes et services, comités de pairs, les syndicats, les gestionnaires et l’ensemble du personnel |
| Janvier-février | Analyse des besoins et établissement des priorités organisationnelles | Comité de formation et de perfectionnement |
| Mars | Rédaction du plan annuel et demande budgétaire | Personne responsable des ressources humaines |
| Avril | Approbation budgétaire et ajustements s'il y a lieu | Comité de régie |
| En continu | Réalisation des activités et programmes de formation et de perfectionnement | Directions, services, programmes |
| En continu | Évaluations des programmes de formation et de perfectionnement | Directions, services, programmes |
| Juin | Bilan global des activités de formation et de perfectionnement présenté au comité de suivi du PDRH | Comité de formation et de perfectionnement |

**ANNEXES**

Les annexes qui suivent présentent des outils servant à l’application de la politique. Elles peuvent être modifiées par la direction de l’Institut.

### ANNEXE 1

**Demande de formation OU PERFECTIONNEMENT**

 **Demande de formation OU PERFECTIONNEMENT**

(pour plus d'informations, consultez votre supérieur immédiat ou la politique de formation)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **1.** | **identification du demandeur ou des demandeurs (annexer une liste au besoin)** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|  | nom : |  | | | | | | | | | | no d'employé: | | | \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ | | | | | |
|  | titre d'emploi: | | | | | \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ | | | | | | | | | | | | | | |
|  | service ou centre d’activités | | | | | | |  | | | | | | *\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_* | | | | | | |
|  | statut: | | | 🞎 | | | temps complet permanent | | 🞎 | | temps partiel permanent | | | | | 🞎 | | liste de rappel | |
|  |  | |  | |  | | | | |  | | |  | | | |  | |  | |

|  |  |
| --- | --- |
| **2.** | **Besoin de formation** |
|  | indiquez vos besoins de formation et le lien avec les objectifs du service ou centre d’activités |
|  |  |
|  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **3.** | **nature de la formation demandée** | | | | | | | | | | | | | | |
|  | décrivez la nature de l'activité de formation et les objectifs d'apprentissage (Cocher le type d’activité) | | | | | | | | | | | | | | |
|  | 🞎 | Projet individuel de formation | | | | 🞎 | Congrès, colloque, conférence, séminaire, cours non crédités | | | | | 🞎 | Formation académique | | |
|  | 🞎 | Congé sans solde pour études | | | | 🞎 | Formation organisée par un  service ou centre d’activités | | | | | 🞎 | Formation et perfectionnement prévus aux conventions collectives | | |
|  |  | | | | | | | | | | | | | | |
| dates prévues: | | | |  | | | |  | durée: |  | heures : | | |  |
| organisée par: | | | | |  | | | | | |  | | | |
| lieu: | | |  | | | | | | | |  | | | |

**(joindre toute documentation pertinente)**

|  |  |
| --- | --- |
|  | **4. Projet d'application ou de partage des apprentissages** |
|  | précisez comment vous comptez utiliser et partager les apprentissages réalisés et les conditions vous permettant de le faire, notamment, le nombre d'heures pour la préparation d'un exposé ou d'un résumé ou d'un compte rendu.          *\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_* |
|  |
|  |  |

**# budget**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **5. coûts Prévus Autorisés** | | | | | | | | | | à compléter par le supérieur, le directeur ou le  service RH selon le cas | |
|  | frais d'inscription ou de scolarité  …………………………. | |  | |  | |  | | $ | | |  |
|  | |  | |  | |  | |  | | |  |
|  | |  | |  | |  | |  | | |  |
|  | repas pour activités à l'extérieur **…………………………..** | |  | |  | |  | | $ | | |  |
|  | |  | |  | |  | |  | | |  |
|  | |  | |  | |  | |  | | |  |
|  | |  | |  | |  | |  | | |  |
|  | |  | |  | |  | |  | | |  |
|  | |  | |  | |  | |  | | |  |
|  | |  | |  | |  | |  | | |  |
| frais d'hébergement | |  | |  | |  | | $ | | |  |
|  | |  | |  | |  | |  | | |  |
|  | |  | |  | |  | |  | | |  |
| frais de déplacement | |  | |  | |  | | $ | | |  |
|  | |  | |  | |  | |  | | |  |
|  |  | |  | |  | |  | |  | | |  |
|  |  | |  | |  | |  | |  | | |  |
|  |  | |  | |  | |  | |  | | |  |
|  |  | |  | |  | |  | |  | | |  |
|  |  | |  | |  | |  | |  | | |  |
|  | nbre de jours ou d'heures demandés  demandés **…………..** | |  | |  | |  | |  | | |  |
|  |  | | | | | | | | |  | |  |
| autres (précisez) | | |  | | | |  | $ | | |  |
|  |  | |  | |  | |  |  | | |  |
|  |  |  | |  | |  | |  |  | | |  |
|  | **total:** |  | |  | |  | |  | $ | | |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |
| signature de l'employé |  | date |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **6.** | **recommandation du supérieur immédiat** (précisez les motifs) | | | | | | |
|  |  | | | | | | |
|  | activité prévue au plan de formation  Si non prévue, justifiez  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ | | | | | | |
|  | nombre d'heures de remplacement prévues: | | | *\_\_\_\_\_\_\_\_* |  | | |
|  |  | | | | | | |
|  |  |  |  | | |  |  |
|  | nom \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  | signature \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ | | |  | date \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |
|  |  |  |  | | |  |  |
|  |  |  |  | | |  |  |
| **7.** | **autorisation de la direction générale** (pour activités hors-Québec) | | | | | | |
|  | **ou** |  |  | | |  |  |
|  | **autorisation du service des ressources humaines** | | | | | | |
|  |  | | | | | | |
|  |  | | | | | | |
|  |  |  |  | | |  |  |
|  |  |  |  | | |  |  |
|  | nom \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  | signature\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ | | |  | date \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |

### ANNEXE 2

###### Tableau synthèse des besoins de formation et de perfectionnement d’un service ou centre d’activités



TABLEAU SYNTHÈSE DES BESOINS DE FORMATION ET DE

PERFECTIONNEMENT D’UN SERVICE OU CENTRE D’ACTIVITÉS

Cueillette des besoins

**Nom du programme :\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Date :\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Thème de la formation | **N°**  **de priorité** | **Objectifs d’apprentissage** | **Durée** | **Coûts** | **Clientèle visée (nombre et caractéristiques)** | **Formateur pressenti** |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |

**Autres activités du PDRH de ce service ou centre d’activités**

**ANNEXE 3**

###### Formulaire d'évaluation de la satisfaction



**Les quelques minutes consacrées à remplir ces feuilles nous permettront**

**d'améliorer cette session**

Institut Nazareth et Louis-Braille

Date de la session : \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Titre de la formation : \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Légende: 1. Très fortement en désaccord**

**2. En désaccord**

**3. Indécis**

**4. En accord**

**5. Très fortement en accord**

**Veuillez répondre en encerclant le chiffre qui correspond à votre opinion selon la légende précédente.**

|  |  |
| --- | --- |
| **1. Objectifs** |  |
| 1.1 Ils sont clairs | 1 2 3 4 5 |
| 1.2 Ils sont en accord avec vos besoins | 1 2 3 4 5 |
| 1.3 Ils ont été atteints | 1 2 3 4 5 |
|  |  |
| **2. Contenu** |  |
| 2.1 Il est en accord avec les objectifs | 1 2 3 4 5 |
| 2.2 Il est adapté à vos expériences (attentes) | 1 2 3 4 5 |
| 2.3 Il vous a permis de faire une bonne synthèse du sujet | 1 2 3 4 5 |
| 2.4 Il est pratique et utilisable | 1 2 3 4 5 |

|  |  |
| --- | --- |
| **3. Méthodes de formation** |  |
| 3.1 Elles sont variées | 1 2 3 4 5 |
| 3.2 Elles stimulent la participation | 1 2 3 4 5 |
| 3.3 Elles sont dynamiques | 1 2 3 4 5 |
|  |  |
| **4. Les textes d'appui (s'il y a lieu)** |  |
| 4.1 Ils sont pertinents et appropriés | 1 2 3 4 5 |
| 4.2 Ils seront utiles après la session | 1 2 3 4 5 |
| 4.3 Ils sont bien présentés et accessibles | 1 2 3 4 5 |
|  |  |
| **5. Animation de la session** |  |
| 5.1 L'animateur maîtrise bien le contenu théorique | 1 2 3 4 5 |
| 5.2 Il a su orienter le groupe vers les atteintes des objectifs | 1 2 3 4 5 |
| 5.3 Il est à l'écoute des besoins de participants | 1 2 3 4 5 |
| 5.4 Il a su tirer profit des ressources du groupe | 1 2 3 4 5 |
| 5.5 Il s'est montré accessible à chacun | 1 2 3 4 5 |
| 5.6 Il a assumé ses responsabilités quant à l'organisation de la session | 1 2 3 4 5 |
|  |  |
| **6. Organisation de la session** |  |
| 6.1. L'horaire est approprié | 1 2 3 4 5 |
| 6.2. Le contenu livré correspond à ce qui a été annoncé | 1 2 3 4 5 |
| 6.3 Le lieu est adéquat | 1 2 3 4 5 |
|  |  |

**Suggestions ou commentaires généraux :**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Signature (optionnelle) : \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_