

## Les procédures de bonnes pratiques d'ICT Formation

### Audit de bonnes pratiques

Effectué par : le Dr Clément

#### I. Audit du questionnaire d'évaluation du niveau de satisfaction des apprenants

La grille suivante permet de s'assurer de la qualité du questionnaire d'évaluation. Elle liste les douze bonnes pratiques et estime le degré de respect de chacune d'entre elles en cochant la colonne adéquate « oui, en partie, non ».

	Critères de l'évaluation du niveau de satisfaction des apprenants	Oui	En partie	Non
1	Donner des instructions claires pour compléter le questionnaire	X		
2	Formuler des questions courtes précises et non ambiguës	X		
3	Limiter au maximum la taille du questionnaire	X		
4	Construire le questionnaire de manière à pouvoir quantifier les réactions	X		
5	Posez uniquement des questions dont les réponses mènent à l'action		X	
6	Ecrire des questions centrées sur l'apprenant, pas sur le formateur	X		
7	Faire correspondre les questions ouvertes avec les questions fermées	X		
8	Créer des échelles de réponses comportant des numéros à intervalles réguliers et des mots à chaque extrémité	X		
9	Utiliser uniquement des échelles de réponses avec un nombre impair de choix	X		
10	Positionner le plus petit nombre à gauche ou en bas et le plus grand nombre à droite ou en haut de l'échelle	X		
11	Choisir des échelles de réponse cohérente avec les questions			
12	Inclure au moins une question sur la pertinence de la formation		X	
		10	1	
	<b>Total</b>		<b>11/12</b>	

<b>Bonnes pratiques à mettre en œuvre pour l'évaluation du niveau de satisfaction des apprenants</b>		<b>Mise en œuvre ?</b>
<b>Conception de l'évaluation</b>		
1	Le questionnaire d'évaluation respecte les 12 bonnes pratiques en la matière.	X
2	Un seul et même questionnaire d'évaluation est utilisé par modalités de formation afin de procéder à des analyses et à des comparaisons stables dans le temps.	
3	Des normes de satisfaction sont définies en tenant compte des résultats des évaluations précédentes et des moyens mis en œuvre.	X
4	Le questionnaire d'évaluation est transmis aux apprenants au plus tard 48 heures après la fin de la formation.	
5	Les courriels envoyés aux apprenants en accompagnement du questionnaire précisent : - les objectifs de l'évaluation (finalité, intérêt pour l'entreprise) ; - les destinataires des résultats ; - l'utilisation qui sera faite des réponses ; - les règles d'anonymat et de confidentialité des réponses ; - l'estimation du temps de réponse nécessaire.	X
6	Des relances automatiques sont prévus et programmés à échéance régulière (J+7)	
7	Les formateurs peuvent donner leur point de vue sur le déroulement de la session à l'aide d'un questionnaire dédié.	X
8	Des alertes en cas d'insatisfaction sur une session (score de satisfaction inférieur à 6/7) sont prévues, programmées et destinées à Bruno Silvie.	X
<b>Communication en amont</b>		
9	Les institutions représentatives du personnel sont informées des objectifs de l'évaluation.	
10	Les membres du service, amenés à réaliser des ouvertures ou clôtures de formation, insistent sur les enjeux de l'évaluation et sur la nécessité de disposer d'un taux de retour élevé.	X
<b>Communication en aval</b>		
11	Les apprenants reçoivent un rapport individuel, leur permettant de comparer leurs réponses avec celles du reste du groupe.	
12	Le formateur reçoit un rapport d'évaluation collectif et non nominatif lui permettant de bénéficier d'un retour sur sa prestation.	X
<b>Exploitation et utilisation des résultats</b>		
13	Des actions correctives sont engagées en cas d'alerte déclenchée pour insatisfaction ou de résultats inférieurs aux normes établies, ceci afin de montrer aux apprenants et aux formateurs que les informations recueillies sont utiles et utilisées.	X
14	Des retours réguliers sont faits aux apprenants pour leur indiquer quelles actions correctives ont été engagées suite à leur évaluation pour tout ou partie des formations.	X
15	Des indicateurs de satisfaction quantitatifs et qualitatifs sont régulièrement communiqués aux apprenants par différents moyens : lettre d'information, emails, lien page internet, catalogue de formation).	X
16	Des indicateurs de satisfaction sont présentés annuellement afin de mettre en exergue les formations pouvant être reconduites et celle devant être écartées.	

## II. Audit du questionnaire d'évaluation des acquis de la formation

La grille suivante permet de s'assurer de la qualité du questionnaire d'évaluation. Elle liste les onze bonnes pratiques et estime le degré de respect de chacune d'entre elles en cochant la colonne adéquate « oui, en partie, non ».

Critères d'évaluation des acquis de la formation		Oui	En partie	Non
1	Donner des instructions claires pour compléter le questionnaire	X		
2	Limitier au maximum la taille du questionnaire		X	
3	Se focaliser sur la création de questions qui testent la compréhension, pas seulement la connaissance	X		
4	Le cas échéant, utiliser les évaluations pour renforcer les connaissances	X		
5	Grouper les questions par thème ou concept pour la notation, mais les sélectionner de manière aléatoire pour l'administration des questionnaires	X		
6	Bien distinguer les apprenants qui ont vraiment appris de ceux qui n'ont pas appris	X		
7	Eviter les questions composées qui attendent plus qu'une simple réponse		X	
8	Ne pas tester les apprenants sur des concepts ou des contenus non abordés en formation	X		
9	Formuler les questions en cohérence avec les objectifs de la formation	X		
10	Permettre aux apprenants d'utiliser des aides durant l'évaluation, s'ils peuvent utiliser celles-ci quand ils effectuent leur travail			X
11	Eviter les questions qui contiennent des informations triviales		X	
<b>Total</b>			<b>8.5/11</b>	

<b>Bonnes pratiques à mettre en œuvre pour l'évaluation des acquis de la formation</b>		<b>Mise en œuvre ?</b>
<b>Conception de l'évaluation</b>		
1	Les questionnaires d'évaluation des connaissances employées respectent les 11 bonnes pratiques en la matière.	
2	Les questions créées ou sélectionnées sont soumises aux commanditaires pour avis consultatif.	X
3	Les questionnaires d'évaluation des connaissances sont utilisés avec parcimonie, uniquement pour les formations visant l'acquisition ou le développement des compétences.	X
4	Un protocole d'évaluation avant-après n'est mis en œuvre que si l'on souhaite s'assurer d'une évolution du niveau des connaissances.	X
5	Si le contenu de la formation est nouveau pour les apprenants, un protocole d'évaluation simple est adopté.	X
<b>Communication en amont</b>		
6	Les apprenants sont informés des objectifs de ce type d'évaluation, ce n'est pas un examen mais une évaluation de l'apport de la formation en termes de connaissances.	X
7	Les apprenants sont informés de leur score global après avoir complété leur questionnaire pré-formation, sans toutefois connaître le détail des bonnes et mauvaises réponses.	X
8	Les formateurs ont pris connaissance du questionnaire d'évaluation des connaissances afin que le contenu de la formation corresponde bien à l'évaluation qui sera réalisée.	X
<b>Communication en aval</b>		
9	Les apprenants sont informés de leur score global et du détail des bonnes et mauvaises réponses après avoir complété leur questionnaire post-formation.	
10	Les apprenants peuvent consulter des éléments de correction afin de renforcer leur apprentissage.	X
<b>Exploitation et utilisation des résultats</b>		
11	Des actions sont engagées en fonction des résultats, par exemple : - des actions correctives au niveau de la sélection des apprenants (avaient-ils le niveau requis pour suivre la formation ?) Ou de la formation (formation complémentaire sur certains points, changement des méthodes pédagogiques, ..) ; - l'identification au niveau individuel d'éventuels besoins de formations complémentaires.	X
12	Les résultats sont communiqués aux apprenants et aux managers en préparation des entretiens annuels afin de réaliser le bilan des acquis de l'année et d'identifier d'éventuels besoins de formation complémentaire.	

### III. Audit du questionnaire d'évaluation des comportements suite à la formation

La grille suivante permet de s'assurer de la qualité du questionnaire d'évaluation des comportements suite à la formation. Elle liste les douze bonnes pratiques et estime le degré de respect de chacune d'entre elles en cochant la colonne adéquate « oui, en partie, non ».

Critères d'évaluation des comportements suite à la formation		Oui	En partie	Non
1	Donner des instructions claires pour compléter le questionnaire	X		
2	Limitier au maximum la taille du questionnaire		X	
3	Mettre l'accent sur les comportements observables	X		
4	Créer une échelle de réponses comportant des numéros intervalles réguliers et des mots à chaque extrémité	X		
5	Utiliser une seule échelle de réponses avec un nombre impair de choix	X		
6	Utiliser une échelle de réponses qui mesurent la fréquence, pas le degré d'accord ou d'efficacité	X		
7	Positionner le plus petit nombre à gauche ou en bas et le plus grand nombre à droite ou en haut de l'échelle		X	
8	Inclure un choix de non-réponse et le présenter différemment			X
9	Identifier les freins aux transferts des acquis	X		
<b>Total</b>			<b>7.5/9</b>	

<b>Bonnes pratiques à mettre en œuvre pour l'évaluation des comportements après la formation</b>		<b>Mise en œuvre ?</b>
<b>Conception de l'évaluation</b>		
1	Le questionnaire d'évaluation employé respecte les 9 bonnes pratiques en la matière.	X
2	Les objectifs de formation utilisés sont concrets, formulés de façon à être observables ou mesurables en situation de travail (« être capable de » + verbe d'action).	X
3	le questionnaire d'évaluation est envoyé aux apprenants et aux managers au plus tard 3 mois après la fin de la formation, quitte à répéter l'évaluation ultérieurement pour s'assurer que les comportements sont mis en œuvre durablement (6 mois après).	X
4	Un protocole d'évaluation plus complexe (avant-après + mesures répétées dans le temps) est mis en œuvre pour un nombre limité de formation aux enjeux stratégiques.	
5	La co-évaluation apprenant-manager est privilégiée, chacun recevant un questionnaire « miroir » de l'autre.	X
6	Les courriels envoyés aux apprenants et aux managers en accompagnement du questionnaire précisent : <ul style="list-style-type: none"> <li>• les objectifs de l'évaluation (finalités, intérêt pour l'organisation) ;</li> <li>• les destinataires des résultats ;</li> <li>• l'utilisation qui sera faite des réponses ;</li> <li>• les règles d'anonymat et de confidentialité des réponses ;</li> <li>• l'estimation du temps de réponse nécessaire.</li> </ul>	X
7	Des relances automatiques sont prévues et programmées à échéance régulière (J +90)	
8	Une alerte individuelle en cas de transfert des acquis insuffisant est paramétrée et remis à son destinataire Bruno Silvie	X
<b>Communication en amont</b>		
9	Les institutions représentatives du personnel sont informées des objectifs et du déroulement de cette évaluation.	
10	Les apprenants sont informés des objectifs et du déroulement de cette évaluation par courriel.	X
11	Les managers sont informés des objectifs et du déroulement de cette évaluation par courriel.	X
<b>Communication durant la phase de transfert des acquis</b>		
12	Des signaux post-formation sont transmis aux apprenants pour favoriser le renforcement et l'utilisation des acquis : rappel des objectifs de formation, exemples de bonnes pratiques.	
13	Des conseils de méthodes sont donnés aux managers pour les guider dans le soutien aux transferts des acquis de la formation de leurs collaborateurs : organiser un entretien post-formation.	X

<b>Communication en aval</b>		
<b>14</b>	les apprenants reçoivent un rapport individuel, leur permettant de comparer leurs réponses avec celles de leurs managers.	
<b>15</b>	les managers reçoivent un rappel individuel, leur permettant de comparer leurs réponses avec celles de leur(s) collaborateur(s).	
<b>Exploitation et utilisation des résultats</b>		
<b>16</b>	Des contacts sont établis avec les managers pour les inciter à suivre de plus près l'utilisation des acquis de la formation par leur(s) collaborateur(s), notamment en cas d'alertes déclenchées.	X
<b>17</b>	Des indicateurs de transfert des acquis sont régulièrement communiqués aux apprenants et aux managers par différents moyens (e-mail, lettre d'information, lien page Internet, catalogue de formations internes).	
<b>18</b>	Des indicateurs de transfert des acquis sont présentés annuellement à la direction générale pour mettre en exergue les points forts et les axes de progrès du processus de formation (analyse des besoins, responsabilisation des managers, implication accrue du service formation dans les projets transversaux).	X
<b>19</b>	les résultats sont communiqués aux apprenants et aux managers en préparation des entretiens annuels afin de réaliser le bilan des acquis de l'année et d'identifier d'éventuels besoins de formation complémentaires.	X
<b>20</b>	Les résultats sont analysés par l'équipe de formation afin d'identifier d'éventuels besoins de formation et des optimisations possibles du processus de formation.	X
<b>Total</b>		

#### IV. Audit de l'impact de la formation sur les résultats de l'organisation

Indicateurs de résultats utilisés par ICT-Formation	
<b>Attitudes au travail du personnel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveau de satisfaction</li> <li>• Niveau de motivation</li> <li>• Niveau d'implication</li> <li>• Qualité du climat social</li> </ul>
<b>Comportements au travail du personnel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turnover</li> <li>• Taux d'absentéisme</li> <li>• Taux de fréquence ou de gravité des accidents du travail</li> <li>• Nombre de conflits / grèves / débrayages / sabotages</li> <li>• Consultation du cahier des charges</li> </ul>
<b>Coûts ressources humaines</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coût du roulement du personnel</li> <li>• Coût de l'absentéisme (dont le micro-absentéisme)</li> <li>• Coût des accidents du travail</li> <li>• Coût des grèves</li> </ul>
<b>Réussite de projets</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redéploiement de personnel d'un métier à l'autre</li> <li>• Insertion de jeunes</li> <li>• Taux de promotion basée sur une évaluation des compétences</li> </ul>
<b>Quantité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveau de productivité</li> <li>• Volume / quotas de production</li> <li>• Volume de la clientèle / patientèle</li> <li>• Montant du chiffre d'affaires</li> </ul>
<b>Qualité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taux de déchets rapport à une norme</li> <li>• Nombre de non-conformités</li> <li>• Nombre de réclamations et de plaintes et de litiges clients</li> <li>• Taux de satisfaction des clients ou patients</li> <li>• Taux de fidélisation des clients</li> <li>• Nombre d'innovations de brevets déposés</li> </ul>
<b>Coût</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Economies de main-d'œuvre, de trésorerie, de contrôle de la qualité, des reprises de contrats / travaux, des frais de fonctionnement (consommables, frais de déplacement...)</li> </ul>
<b>Délai</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Temps de traitement des demandes</li> <li>• Temps de transmissions</li> <li>• Retards</li> <li>• Perte pour délai dépassé</li> </ul>



## Bonnes pratiques à mettre en œuvre pour évaluer l'impact de la formation sur les résultats de l'organisation

Mise en œuvre ?

### Conception de l'évaluation

1	Les commanditaires expriment clairement leurs attentes quant à la formation.	X
2	Le responsable formation Bruno Silvie s'assure qu'il s'agit bien d'un besoin de formation et que, en conséquence, la formation est une solution appropriée et réaliste pour y répondre.	X
3	Le responsable formation Bruno Silvie et les commanditaires traduisent ces attentes en objectifs de résultats mesurables (libellé de l'objectif, indicateur de résultat, valeur attendue, délai d'obtention).	X
4	Le responsable formation Bruno Silvie, s'assure que les commanditaires disposent de données alimentant ces indicateurs ou, dans le cas contraire, contacte les personnes détentrices pour les intégrer au processus d'évaluation.	X
5	Les moyens complémentaires à la formation pour atteindre ses objectifs sont identifiés.	
6	Les moyens complémentaires à la formation sont, le cas échéant, alloués, prévus et planifiés.	X
7	Le responsable formation Bruno Silvie, informe les commanditaires que les résultats seront présentés dans un courrier dans lequel sera co-évaluer le degré d'atteinte des objectifs de résultats assignés à la formation.	X
8	Les données collectées à plusieurs reprises avant et après la formation étudient précisément l'évolution des résultats.	
9	Les données collectées sur une longue période rendent les résultats visibles.	X

### Exploitation et utilisation des résultats

10	Les résultats sont présentés au commanditaire à l'occasion d'un entretien téléphonique (avec envoi d'un pdf en amont) durant lequel des indicateurs quantitatifs et qualitatifs sont exposés.	X
11	Le retour sur les attentes est calculé en comparant les attentes initiales du commanditaire au degré d'atteinte des objectifs de résultats assignés à la formation.	X
12	Un rapport d'évaluation synthétique est transmise à l'ensemble des acteurs de la formation pour leur montrer que les résultats sont utiles et utilisés (comprenant des indicateurs quantitatifs et qualitatifs, ainsi que les commentaires du commanditaire suite à la présentation).	X

**Total**

**10/12**