



LIMOUSIN

DE LA PRATIQUE À LA THÉORIE

# GUIDE DE L'ÉVALUATION DES FORMATIONS ET DE LEURS EFFETS



## **SOMMAIRE**

<b>LES ORIGINES DU PROJET, LES PARTIS PRIS, REMERCIEMENTS</b>	page 3
<b>LEXIQUE DE L'ÉVALUATION</b>	page 4
<b>PLACE DE L'ÉVALUATION DANS LE PROCESSUS DE FORMATION</b>	page 5
<b>DÉMARCHE ET PHASES DE L'ÉVALUATION</b>	page 6
<b>BILAN PÉDAGOGIQUE</b>	page 7
<b>CONCLUSION À CHAUD EN FIN DE STAGE</b>	page 8
<b>RETOUR D'EXPÉRIENCE</b>	page 9
<b>RETOUR À CHAUD DANS L'UNITÉ</b>	page 10
<b>RETOUR D'EXPÉRIENCE 1</b>	page 11
<b>RETOUR D'EXPÉRIENCE 2</b>	page 12
<b>ÉVALUATION DE L'IMPACT SUR LES PRATIQUES</b>	page 13
<b>RETOUR D'EXPÉRIENCE 1</b>	page 14
<b>RETOUR D'EXPÉRIENCE 2</b>	page 15
<b>ÉVALUATION DE L'IMPACT SUR LES RÉSULTATS</b>	page 16
<b>RETOUR D'EXPÉRIENCE</b>	page 17
<b>REFONTE DU DISPOSITIF FORMATION / RETOUR D'EXPÉRIENCE</b>	page 18/19
<b>DOCUMENTS DISPONIBLES SUR DEMANDE</b>	page 20/21
<b>POUR ALLER PLUS LOIN</b>	page 22

## LES ORIGINES DU PROJET

---

Depuis la journée de sensibilisation organisée à l'initiative des Instances régionales de l'ANFH, la démarche d'évaluation de la formation a fait son chemin dans les établissements de santé du LIMOUSIN.

Une vingtaine de chefs d'établissements, cadres et responsables formation, ont suivi une formation méthodologique assurée par l'organisme ECS COMPÉTENCES.

À la suite de cette formation, plusieurs participants ont mis en place des démarches adaptées à leur contexte, qui sont présentées dans le présent document.

La mise en œuvre du Développement professionnel continu (DPC) à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2013 confère à cet outil toute son utilité, eu égard au lien étroit existant entre l'évaluation de la formation et de ses effets, et l'analyse des pratiques professionnelles.

## LES PARTIS PRIS

---

Ce guide est le fruit de l'ensemble des réflexions, travaux, échanges conduits par les établissements de la région et la délégation régionale. Il se veut pratique et évolutif.

### PRATIQUE

Les expériences sont présentées de manière concrète et les acteurs attendent avec plaisir les échanges qu'elles pourront susciter.

### ÉVOLUTIF

Nous sommes convaincus que de nouvelles démarches vont être rapidement mises en œuvre. Elles seront les bienvenues pour enrichir ce guide, qui sera actualisé dans sa **version numérique** au fil des contributions.

## REMERCIEMENTS

---

Merci aux Directions, Directions des soins, Cadres et Responsables formation qui ont permis la réalisation de ce guide, par la mutualisation de leurs travaux et expériences sur la problématique de l'évaluation des formations et de leurs effets.

## **Acquis**

Ensemble des savoirs et savoir-faire dont une personne manifeste la maîtrise dans une activité professionnelle, sociale ou de formation. Les acquis exigés pour suivre une formation constituent les pré-requis. (Source : AFNOR)

## **Apprenant**

L'apprenant-e est une personne engagée et active dans un processus d'acquisition de connaissances, de savoir-faire opératoires et éventuellement de savoir-faire relationnels et de maintien et d'amélioration de ceux-ci.

## **Bilan pédagogique (ou bilan de formation)**

Le bilan de formation est un document descriptif et explicatif. Il fait apparaître les points forts et les points faibles de l'action de formation de manière hiérarchisée.

C'est un support de dialogue entre le maître d'œuvre et le maître d'ouvrage. Il éclaire le maître d'ouvrage sur la pertinence et la qualité de l'action réalisée et constitue une aide à la décision pour les actions futures.

## **Cahier des charges**

Document contractuel, issu de la négociation des éléments du cahier des charges de la demande et de l'accord entre l'entreprise et le dispensateur de formation, en vue d'atteindre des objectifs déterminés. (Source : AFNOR)

## **Compétence**

La compétence est la capacité, individuelle ou collective, à atteindre des résultats prédéterminés dans une situation professionnelle. Pour être reconnue, la compétence doit être évaluée.

## **Connaissances**

États mentaux supposés être le produit chez des sujets d'expériences cognitives de relation avec des objets, et tout particulièrement avec des énoncés. Ces états peuvent être inférés à partir du constat d'énonciations ou de restitutions d'énoncés. Les connaissances peuvent s'accompagner de représentations identitaires relatives à leur détention par les sujets (représentations de soi comme sujet connaissant). (Source : JM Barbier)

## **Efficiences**

Optimisation des moyens ; recherche d'économie dans l'utilisation des moyens pour atteindre un résultat. Cette notion rejoint celle de la performance. (Source : DPSM)

## **Évaluation**

L'évaluation désigne l'action d'apprécier à l'aide de critères définis préalablement : la satisfaction des participants quant à la prestation et aux conditions de son déroulement, l'atteinte des objectifs pédagogiques, l'atteinte des objectifs de formation, la pertinence de l'action de formation.

## **Évaluation à chaud**

Vise à recueillir l'opinion des stagiaires sur la prestation de formation, et de déterminer si les stagiaires ont acquis les connaissances et savoir-faire définis par les objectifs pédagogiques.

## **Évaluation différée**

Vise à observer et à juger la mise en œuvre, en situation professionnelle, des acquis pédagogiques et de l'atteinte des objectifs de formation.

## **Évaluation des effets de la formation**

Vise à s'assurer que la formation a contribué à l'évolution de l'unité de travail ou de la production par rapport aux résultats visés. Cette évaluation permet de juger notamment de la pertinence des objectifs de formation et de la pertinence de la réponse formation et de ses limites éventuelles.

## **Indicateurs de résultats**

Données quantitatives et/ou qualitatives fixant la nature et le niveau du résultat à atteindre. (Source : D. BERIOT)

## **Maître d'œuvre**

Organisme chargé de la réalisation de la prestation de formation.

## **Maître d'ouvrage**

Commanditaire à l'origine de l'expression du besoin de formation.

## **Objectif de formation**

Compétence(s) à acquérir, à améliorer ou à entretenir exprimée(s) initialement par les commanditaires et/ou les formés. L'objectif de formation est l'élément fondamental des cahiers des charges. Il sert à évaluer les effets de la formation. (Source : AFNOR)

## **Objectif pédagogique**

Capacité(s) que le formé doit avoir acquise(s) à l'issue d'une action de formation, définie(s) par le formateur, à partir d'un objectif de formation. L'objectif pédagogique sert à construire et à conduire l'action de formation et à évaluer les capacités acquises. (Source : AFNOR)

## **Objectif opérationnel**

Activités opérationnelles que les ex-apprenants doivent être capables de réaliser, en situation réelle de travail, avec un certain niveau de performance. (Source : G. LE BOTERF)

# PLACE DE L'ÉVALUATION DANS LE PROCESSUS DE FORMATION

QUOI ?	COMMENT ?	QUI ?
Définition de la politique institutionnelle	Élaboration projet établissement, contrat pluri-annuel d'objectifs et des moyens... Conventions tripartites	Direction
Définition et déclinaison de la politique de formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition de la politique formation</li> <li>• Adoption de règles internes</li> <li>• Élaboration du document pluriannuel d'orientation</li> <li>• Intégration des orientations nationales</li> <li>• Définition des actions institutionnelles</li> <li>• Définition de la procédure de préparation du plan</li> <li>• Préparation des outils d'analyse des besoins</li> </ul>	Direction, CTE Direction, CTE Direction Direction, RF, commission formation Direction, RF RF, commission formation RF, commission formation
Communication sur la politique de formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaboration et diffusion du guide interne de la formation</li> <li>• Information sur les droits et modalités liés aux dispositifs individuels et au DIF</li> <li>• Information sur les axes et actions retenus</li> <li>• Information sur le recueil et l'analyse des besoins</li> <li>• Diffusion des outils d'analyse des besoins</li> </ul>	Direction, RF RF, cadres  Direction, RF RF RF
Analyse des besoins de formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réunions d'équipe pour analyser les besoins collectifs</li> <li>• Entretiens professionnels pour analyser les besoins individuels et évoquer l'utilisation du DIF</li> <li>• Pré-négociation des départs en formation</li> <li>• Hiérarchisation des besoins et demandes</li> <li>• Transmission des données au RF</li> </ul>	Cadres, équipes Cadres, agents  Cadres, agents Cadres Cadres
Recueil des demandes de formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recueil des données transmises par les cadres et les agents pour les demandes relevant des dispositifs individuels</li> </ul>	RF
Élaboration du pré plan de formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Classement et tri des demandes</li> <li>• Transformation des demandes en projets de formation</li> <li>• Chiffrage prévisionnel des projets d'actions de formation</li> <li>• Planification</li> </ul>	RF RF RF Direction, RF
Élaboration du plan de formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réajustement des priorités</li> <li>• Sélection des actions à inscrire au plan de formation</li> <li>• Prévision d'un plan complémentaire pour compenser les annulations</li> <li>• Constitution d'une réserve « actions ponctuelles »</li> </ul>	Direction, RF, commission formation RF, commission formation RF, commission formation  Direction, RF, commission formation
Communication autour du plan de formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présentation du plan aux instances internes</li> <li>• Information motivée sur les demandes individuelles refusées</li> <li>• Diffusion du plan de formation dans les unités</li> </ul>	Direction, RF, commission form, CSIRMT, CTE RF RF, cadres
Achat des actions de formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rédaction des cahiers des charges et publicité</li> <li>• Examen des propositions et sélection des prestataires</li> </ul>	RF, cadres, commission formation RF, cadres, commission formation
Mise en place, réalisation et suivi des actions	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation des actions de formation</li> <li>• Gestion des départs en formation</li> <li>• Gestion administrative et logistique des formations</li> <li>• Suivi financier des formations et du plan</li> </ul>	RF RF, cadres RF RF
<b>Évaluation des formations et de leurs effets</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conclusion à chaud</li> <li>• Commande des bilans pédagogiques aux organismes</li> <li>• Rédaction des supports de conclusion à chaud</li> <li>• Animation des entretiens de conclusion à chaud</li> <li>• Diffusion et recueil des questionnaires de conclusion à chaud</li> <li>• Évaluation des formations au retour dans l'unité</li> <li>• Définition des méthodes d'évaluation différée des pratiques</li> <li>• Réalisation des évaluations différées des pratiques</li> <li>• Réalisation des méthodes d'évaluation différée des résultats</li> <li>• Réalisation des évaluations différées des résultats</li> <li>• Recueil et exploitation de toutes les évaluations à chaud et différées</li> <li>• Établissement et diffusion d'une synthèse des évaluations</li> <li>• Bilan de la réalisation du plan de formation</li> </ul>	RF RF RF, commission formation RF, cadres RF Cadres RF, cadres RF, cadres RF, direction, cadres supérieurs Direction, cadres supérieurs  RF, commission formation RF RF

CTE : Comité Technique d'Établissement

CSIRMT : Commission des Soins Infirmiers et Rééducation Médico-Technique

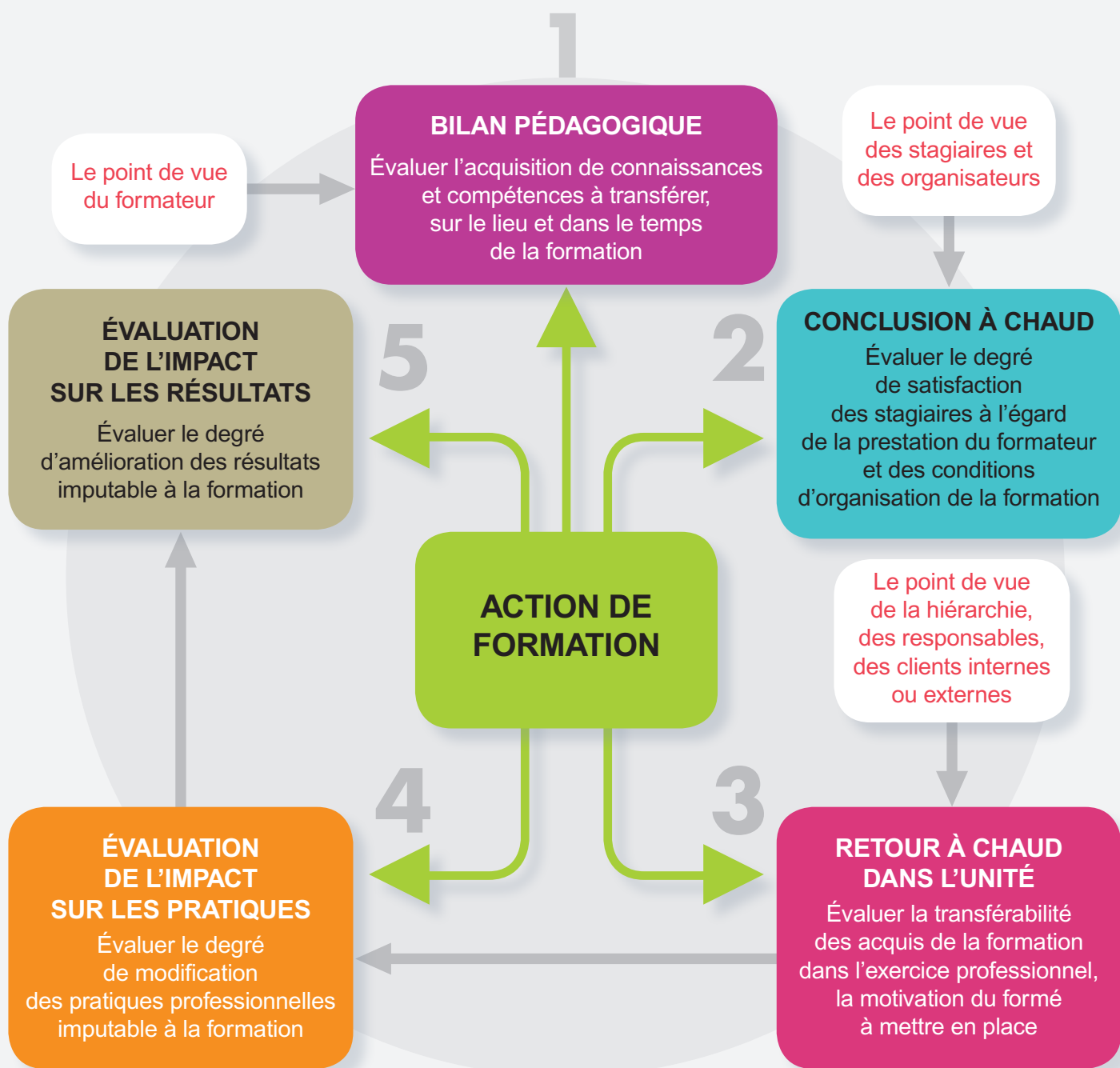
RF : Responsable Formation

DIF : Droit Individuel à la Formation

## ENJEUX ET FINALITÉS DE L'ÉVALUATION DES EFFETS DE LA FORMATION OU POURQUOI ÉVALUER ?

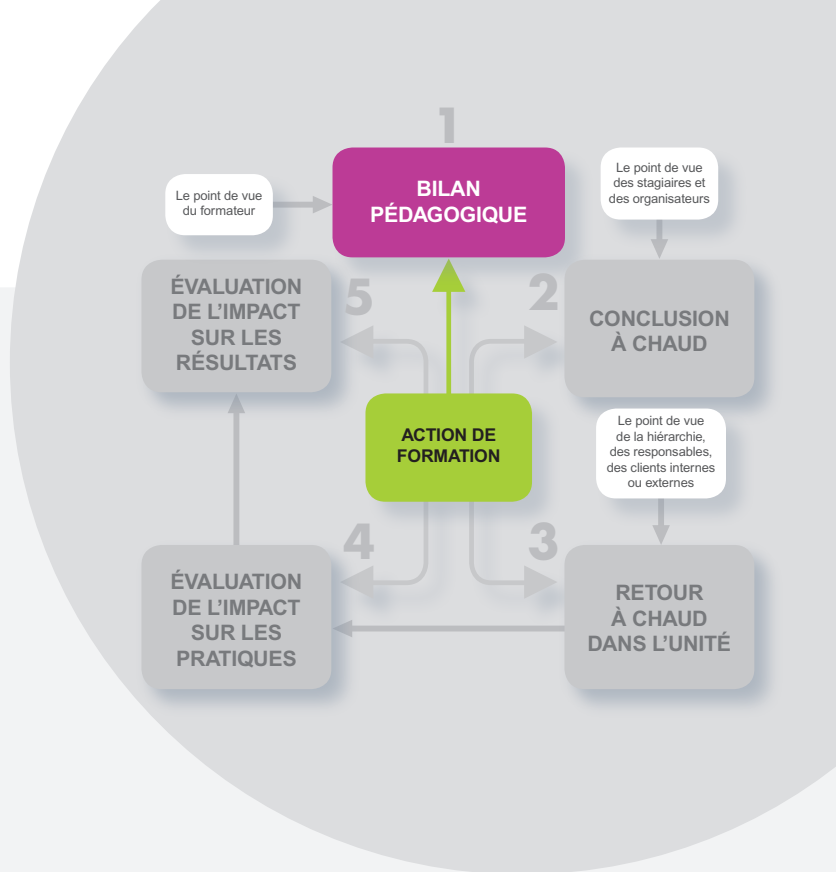
- Parce que la formation concourt à l'évolution des pratiques professionnelles individuelles et collectives
- Parce que la formation représente un investissement important, financier et humain
- Parce que l'évaluation est partie intégrante de tout processus et notamment de la démarche qualité

# DÉMARCHES ET PHASES DE L'ÉVALUATION



**IL EST INDISPENSABLE DE SÉLECTIONNER  
LES ACTIONS À ÉVALUER  
ET D'ADAPTER LE DISPOSITIF ET LE NIVEAU D'ÉVALUATION  
EN FONCTION DES TYPES DE FORMATION  
ET DES ENJEUX**

# BILAN PÉDAGOGIQUE



## Le bilan pédagogique permet :

- d'évaluer l'acquisition de connaissances et compétences par les stagiaires,
- de s'assurer de l'efficacité de la formation en tant que telle.

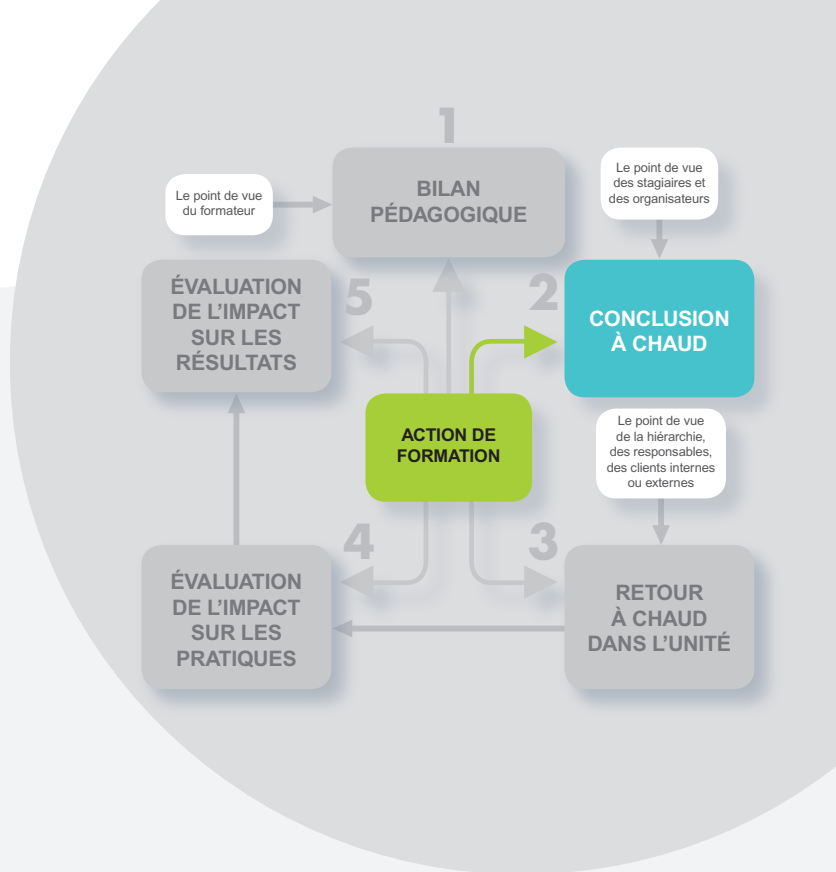
## ■ Méthodes, techniques et outils du bilan pédagogique

- Questionnaires, restitution orale, exercices, mises en situation avec observation, travail écrit à produire.

## ■ Acteurs du bilan pédagogique

- Formateur et stagiaires.

# CONCLUSION À CHAUD



## La conclusion à chaud permet d'évaluer :

- la pertinence de la conception de la formation,
- la qualité de la prestation du formateur,
- les conditions de réalisation,
- la transférabilité des apports en situation professionnelle,
- la motivation des stagiaires à mettre en application les acquis.

## ■ Méthodes, techniques et outils de la conclusion à chaud

- Questionnaire à renseigner par les participants,
- Entretien collectif guidé auprès du groupe de stagiaires.

## ■ Acteurs de la conclusion à chaud :

- Responsable formation, cadres, stagiaires.

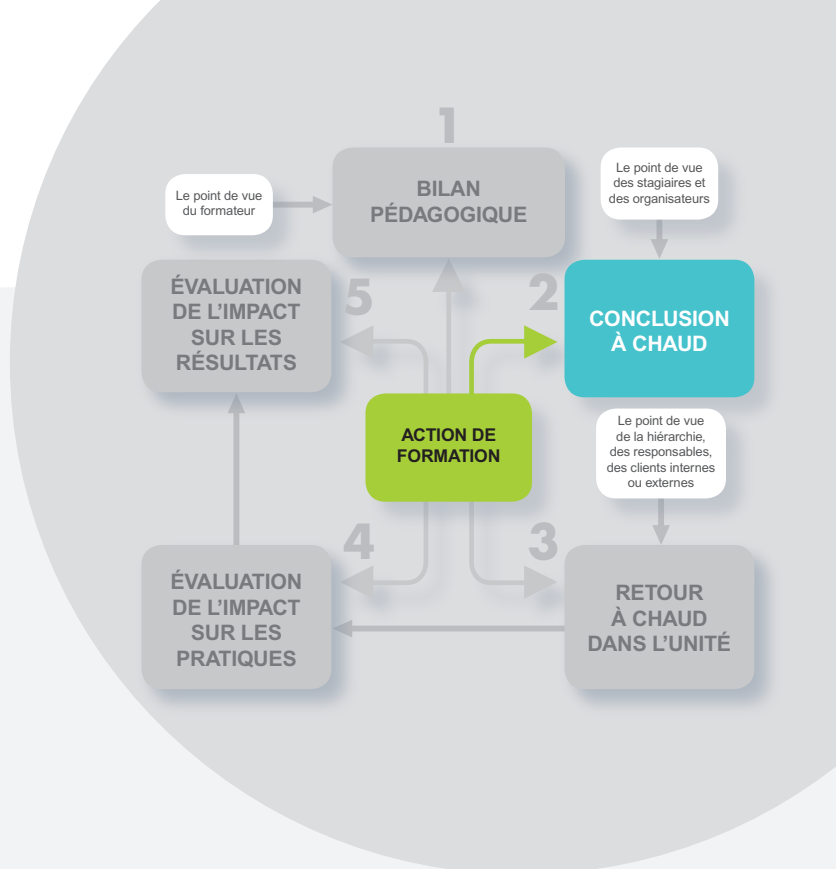
**Le formateur peut être mis à contribution pour exploiter les questionnaires des stagiaires et en rédiger la synthèse.**



# CONCLUSION À CHAUD

## RETOUR D'EXPÉRIENCE Centre hospitalier gériatrique CORNIL

### Mise en place des bilans à chaud pour les formations « intra »



### POURQUOI ON L'A FAIT ?

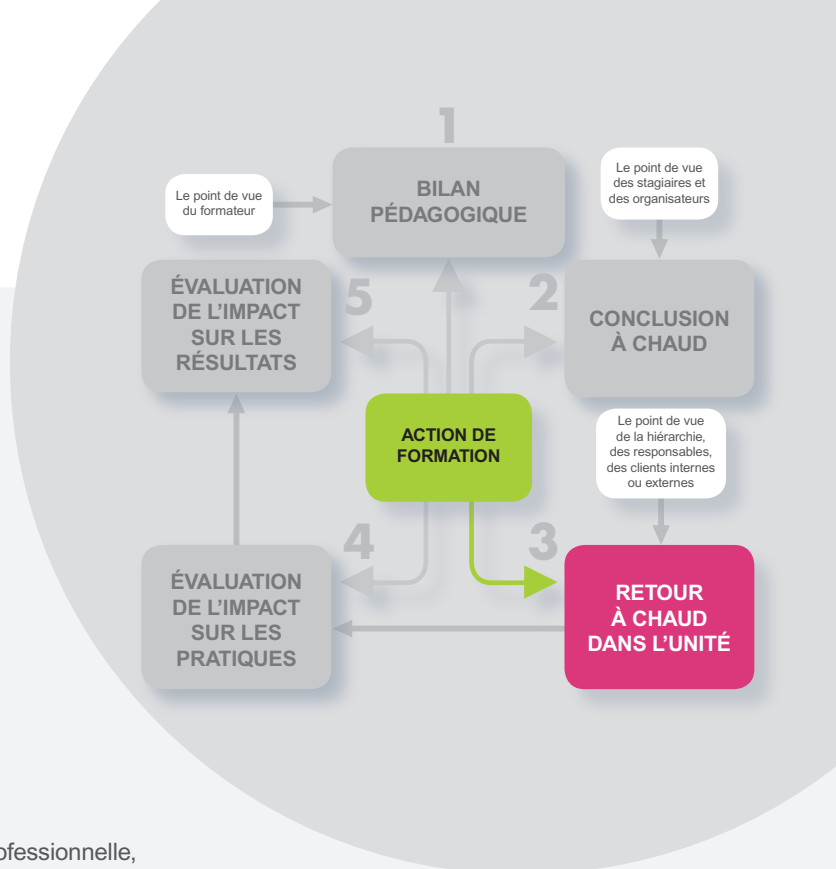
- Mesurer la satisfaction des stagiaires vis-à-vis de la formation – le cas échéant demander au formateur d'apporter des modifications
- Avoir une traçabilité des actions menées

### FREINS

- Charge de travail pour le responsable formation et les cadres

QUOI ?	QUI ?	COMMENT ?
<b>AVANT LA FORMATION</b>		
Créer une trame de questionnement	Responsable formation	Document spécifique <sup>1</sup>
Informé le cadre, le formateur, les stagiaires	Responsable formation	Information orale lors de l'ouverture de stage de la tenue d'un bilan à chaud hors de la présence du formateur
<b>APRÈS LA FORMATION</b>		
Entretien avec le groupe de stagiaires	Responsable formation	Tour de table à la fin de la formation à partir de la trame de questionnement
Rédaction d'un compte rendu de cet entretien	Responsable formation	Compte rendu
Transmission aux cadres et à l'organisme	Responsable formation	Compte rendu
Recueil des copies des questionnaires fournis par l'organisme	Responsable formation	Copie des questionnaires de satisfaction remplis par les stagiaires <sup>2</sup>

# RETOUR À CHAUD DANS L'UNITÉ



## Le retour à chaud dans l'unité a pour objectifs :

- d'assurer la continuité entre formation et situation professionnelle,
- d'identifier les acquis de la formation transférables dans l'exercice professionnel,
- d'évaluer le degré de motivation du stagiaire à exploiter les acquis de la formation,
- d'évaluer l'aptitude du contexte de travail à permettre la mise en application des acquis,
- de prévoir les aménagements éventuellement nécessaires.

## ■ Méthodes, techniques du retour à chaud dans l'unité

- Échanges entre le cadre et les agents formés.
- Restitution à l'équipe par les agents formés.

## ■ Acteurs du retour à chaud dans l'unité

- Agents formés, cadres, équipe de travail.



# RETOUR À CHAUD DANS L'UNITÉ

## RETOUR D'EXPÉRIENCE HÔPITAL INTERCOMMUNAL DU HAUT LIMOUSIN

### Mise en place du suivi des stagiaires à leur retour de formation

#### POURQUOI ON L'A FAIT ?

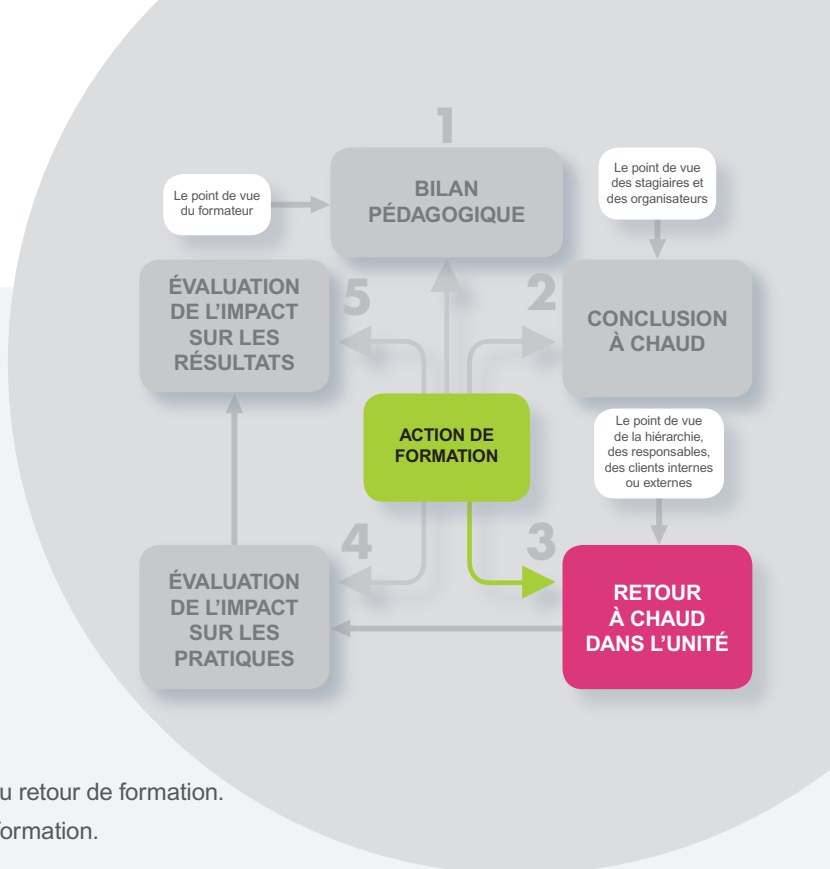
- Valoriser la motivation des agents qui sont écoutés au retour de formation.
- Améliorer la durabilité de la dynamique créée par la formation.
- Assurer la traçabilité des actions mises en place.
- Faire le lien avec l'évaluation et l'analyse des pratiques professionnelles.
- Donner une meilleure visibilité au cadre sur le fonctionnement du service.

#### POINTS DE VIGILANCE

- Disponibilité des cadres.
- Résistance au changement des équipes.
- Réticence de certains agents.

#### LEVIER

- Cibler les actions les plus importantes par rapport au projet de service.



QUOI ?	QUI ?	COMMENT ?
<b>AVANT LA FORMATION</b>		
Informers les cadres sur la démarche	Responsable formation	Réunion – note
Informers l'équipe sur la démarche	Cadres	Réunion d'équipe – note
Informers les stagiaires	Responsable formation	Note jointe à la convocation à la formation <sup>3</sup>
<b>APRÈS LA FORMATION</b>		
Recueillir les projets du stagiaire sur les axes d'amélioration	Cadre	Entretien avec le stagiaire
Informers l'équipe sur les projets	Stagiaire et cadre	Réunion d'équipe – note
Mettre en place les axes d'amélioration	Stagiaire et équipe	Activité professionnelle quotidienne
Mesurer les résultats	Cadre et stagiaire Cadre	Entretien annuel Fiche bilan des formations suivies <sup>4</sup>
Exploiter les retours	Responsable formation Direction des soins	Journal interne Bilan social

# RETOUR À CHAUD DANS L'UNITÉ

## RETOUR D'EXPÉRIENCE 2 EHPAD NANTIAT

Mise en place du suivi des stagiaires à leur retour de formation en lien avec l'entretien annuel

### POURQUOI ON L'A FAIT ?

- Motiver les agents.
- Améliorer les pratiques.
- Assurer la traçabilité des formations suivies par les agents.
- Aider à l'amélioration du prochain plan de formation.

### POINTS DE VIGILANCE

- Charge de travail pour le cadre : concentration des formations en fin d'exercice.
- Résistance au changement des équipes.
- Réticence de certains agents.

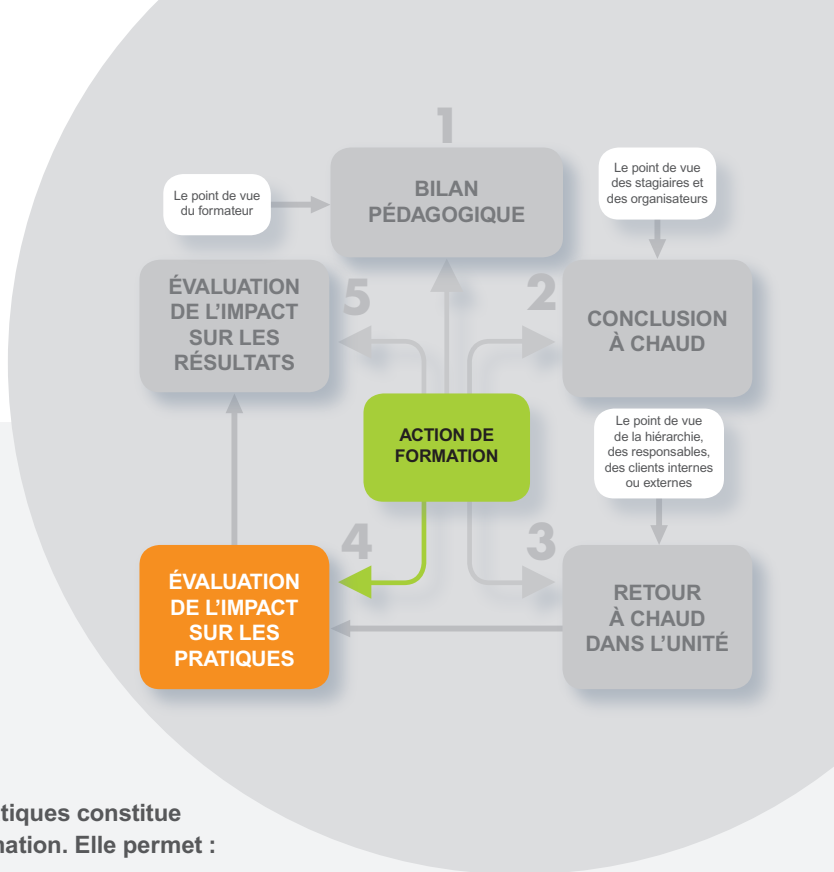
### LEVIER

- Développer la coopération entre le cadre et le chargé de formation.



QUOI ?	QUI ?	COMMENT ?
<b>AVANT LA FORMATION</b>		
Sélectionner les stagiaires en lien avec les objectifs de l'entretien annuel	Cadre	À partir des inscriptions aux formations proposées à l'ensemble de l'équipe
Élaborer un document	Cadre	Au moment du départ en formation : remise du document avec la convocation <sup>5</sup>
Planifier la date de l'entretien avec l'agent	Cadre	En cas de départ de plusieurs agents ensemble : entretien collectif
<b>APRÈS LA FORMATION</b>		
Rédiger une fiche de synthèse suite à l'entretien et la transmettre au directeur et au chargé de formation	Cadre	Document spécifique <sup>6</sup>
Restituer les apports de la formation à l'équipe	Stagiaires	Oralement pendant les transmissions ou hors transmissions ou par écrit dans le cahier des transmissions
Mettre en place les actions ciblées après l'entretien de retour de formation	Stagiaire et équipe	Au quotidien (exemple : réorganisation du chariot ménage)
Faire le bilan annuel des acquis des formations suivies	Cadre et agents	Entretien annuel
Communiquer la synthèse au chargé de formation	Cadre	Fiche de synthèse par agent <sup>7</sup>

# ÉVALUATION DE L'IMPACT DE LA FORMATION SUR LES PRATIQUES



L'évaluation de l'impact de la formation sur les pratiques constitue le premier temps de l'évaluation différée de la formation. Elle permet :

- d'apprécier l'efficacité de la formation sur les pratiques professionnelles des agents,
- d'évaluer le degré de transfert des connaissances et compétences acquises en formation dans la situation professionnelle.

#### ■ Méthodes, techniques et outils de l'évaluation de l'impact de la formation sur les pratiques

- Identification préalable des écarts de compétences à combler ou des nouvelles compétences à acquérir par la formation.
- Définition préalable des pratiques professionnelles attendues après la formation.
- Définition de critères et d'indicateurs permettant de s'assurer de la conformité de la pratique aux attendus.

#### ■ Acteurs de l'évaluation de l'impact de la formation sur les pratiques

- Agents formés, cadres, référents de fonction, équipe de travail.

Le formateur peut être mis à contribution pour proposer des critères et indicateurs portant sur les pratiques professionnelles.

# 4

# ÉVALUATION DE L'IMPACT DE LA FORMATION SUR LES PRATIQUES

## RETOUR D'EXPÉRIENCE 1 CH GUÉRET

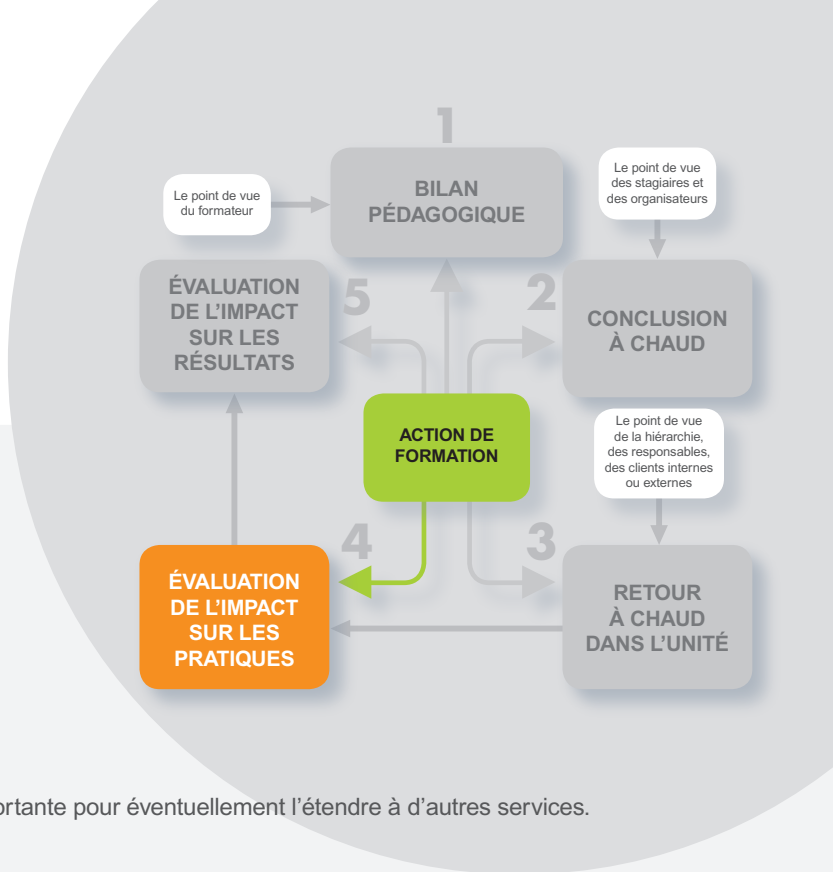
Mise en place d'un dispositif tendant à mesurer l'impact d'une formation institutionnelle à l'« Humanitude »

### POURQUOI ON L'A FAIT ?

- Mesurer l'impact d'une formation institutionnelle importante pour éventuellement l'étendre à d'autres services.
- Motiver les personnels et des cadres.

### FREINS

- Retards dans le déroulement de la formation et donc du dispositif d'évaluation (disponibilité de l'intervenant).



QUOI ?	QUI ?	COMMENT ?
<b>AVANT LA FORMATION</b>		
Positionner la formation comme accompagnement	Direction générale Direction des soins	Présentation devant les instances internes Constitution d'un comité de pilotage
Établir un état des lieux avant la formation	Direction des soins Cadres et RF	Fiches de renseignement préalable <sup>8</sup>
Informers les stagiaires	Direction Cadres et RF	Ouverture de la formation
<b>PENDANT LA FORMATION</b>		
Déterminer les résidents témoins	Stagiaires	Travail de groupe
Intervenir auprès de ces résidents	Stagiaires et formateur	Toilette selon la méthode « Humanitude »
Analyser le déroulement de la toilette pour renforcer les acquis et revenir sur les points non assimilés	Stagiaires et formateur	Debriefing en groupe
<b>APRÈS LA FORMATION</b>		
Faire le bilan à chaud	Stagiaires Formateur Formateur	Questionnaire fourni par le formateur Compte rendu de fin de stage <sup>9</sup> Synthèse
Faire le bilan à froid	Stagiaires formateur et Cadres	Observation de l'équipe par le formateur
Exploiter les résultats	Direction des soins et RF Cadres	Analyse des documents Rédaction d'une synthèse Entretien annuel
Communiquer sur la démarche	Responsable formation	Bilan social

# ÉVALUATION DE L'IMPACT DE LA FORMATION SUR LES PRATIQUES

## RETOUR D'EXPÉRIENCE 2 CHG CORNIL

### Mise en place du bilan différé dans les services de soins

#### POURQUOI ON L'A FAIT ?

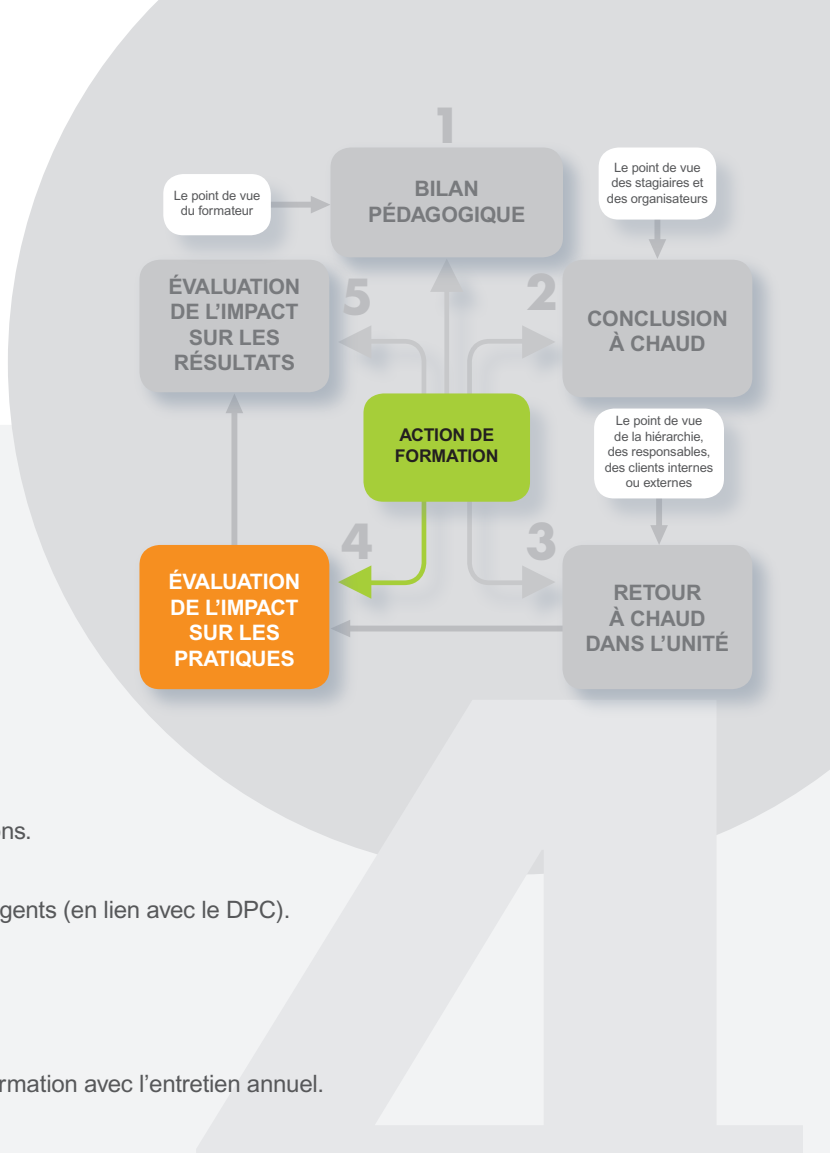
- Motiver les agents.
- Mieux impliquer les cadres dans le suivi des formations.
- Améliorer les pratiques.
- Assurer la traçabilité des formations suivies par les agents (en lien avec le DPC).

#### POINTS DE VIGILANCE

- Charge de travail pour les cadres.

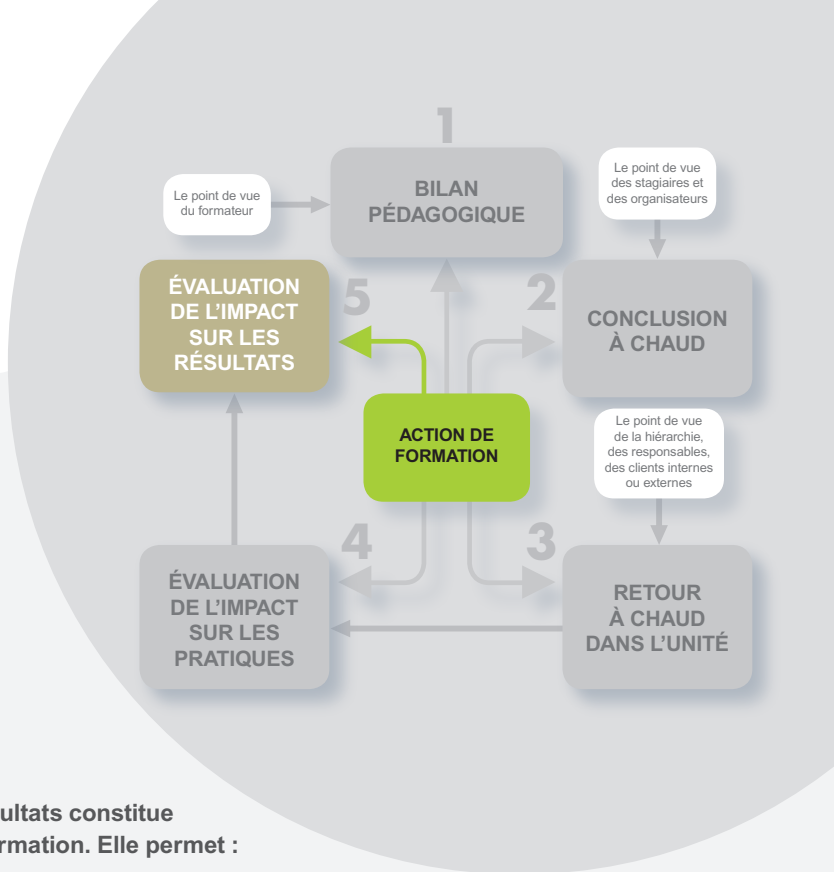
#### LEVIER

- Projet de regroupement de l'entretien de retour de formation avec l'entretien annuel.



QUOI ?	QUI ?	COMMENT ?
<b>AVANT LA FORMATION</b>		
Créer un document spécifique « entretien à chaud différé »	RF	Utilisation de Gesform <sup>10</sup>
Informers les cadres	RF	Un mois avant : envoi aux cadres d'un listing des agents bénéficiaires du programme de la formation et des imprimés « entretien à chaud différé »
Informers les agents	Cadre	Au moment du départ en formation définition d'une date pour l'entretien de bilan
<b>APRÈS LA FORMATION</b>		
Déterminer un objectif à tenir dans un délai négocié la formation	Agent et cadre	Entretien dans les 15 jours suivant la formation
Faire le point sur l'atteinte de l'objectif	Agent et cadre	Entretien au terme du délai négocié
Informers le responsable formation de la date de la tenue de l'entretien	Cadre	Document spécifique
Faire le bilan annuel de l'atteinte des objectifs	Cadres Qualificatrice	Constat des effets sur les pratiques

# ÉVALUATION DE L'IMPACT SUR LES RÉSULTATS



L'évaluation de l'impact de la formation sur les résultats constitue le deuxième temps de l'évaluation différée de la formation. Elle permet :

- d'apprécier le bénéfice résultant de la formation sur l'activité produite ou sur la qualité atteinte au regard de l'objectif posé,
- d'évaluer l'amélioration apportée aux résultats quantitatifs ou qualitatifs.

#### ■ Méthodes, techniques et outils de l'évaluation de l'impact sur les résultats

- Identification préalable des insuffisances à combler ou des nouveaux attendus à atteindre par la formation.
- Définition préalable des objectifs institutionnels à l'atteinte desquels la formation doit concourir.
- Définition de critères et d'indicateurs pertinents permettant de s'assurer que pour l'objectif identifié, le résultat est conforme aux attendus.

#### ■ Acteurs de l'évaluation de l'impact sur les résultats

- Directions, encadrement et encadrement supérieur, responsable formation.

**Le formateur peut être mis à contribution pour proposer des critères et indicateurs portant sur les résultats.**

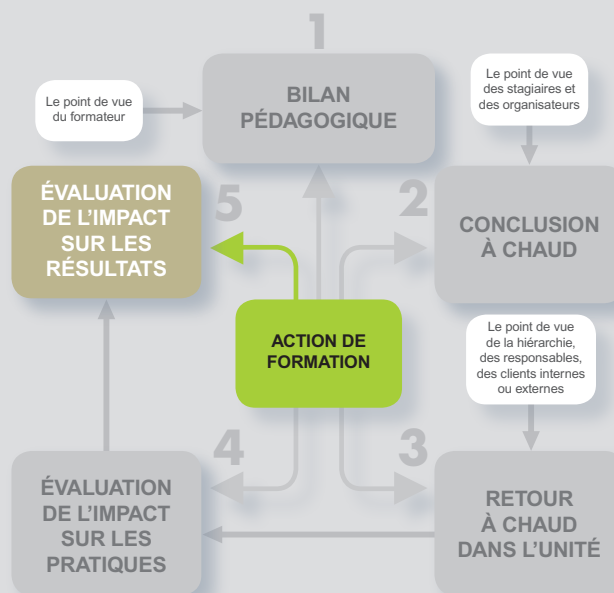




# ÉVALUATION DE L'IMPACT SUR LES RÉSULTATS

## RETOUR D'EXPÉRIENCE 1 HÔPITAL INTERCOMMUNAL DU HAUT LIMOUSIN

Mise en place d'un dispositif d'évaluation de l'impact sur les résultats d'une formation intra « devenir référent en maintenance »



### POURQUOI ON L'A FAIT ?

- Mesurer la pertinence de la formation des référents en maintenance.

### LES PLUS

- Effets secondaires vertueux : les tableaux utilisés peuvent permettre de rappeler les bonnes pratiques et d'avoir une traçabilité des interventions des référents.
- Contribution au projet d'écriture de la fiche de poste du résident .

### POINTS DE VIGILANCE

- Réticence des agents formés à renseigner les documents demandés : crainte de se voir jugés dans leur rôle de référent.
- Réticence à citer les noms des agents ayant demandé une intervention du référent.

### LEVIER

- Renforcer la communication auprès des cadres et des référents : rédiger un guide explicatif sur la demande et les documents utilisés.

QUOI ?	QUI ?	COMMENT ?
<b>AVANT LA FORMATION</b>		
Bâtir les outils de suivi	RF Direction des soins	Fiche descriptive de la démarche <sup>11</sup> Tableaux « suivi des interventions du référent manutention » <sup>12</sup> et « synthèse des interventions » <sup>13</sup>
Informers les cadres	RF Direction des soins	Réunion de cadres Présentation des documents de suivi
Informers les stagiaires (référents)	RF Direction des soins Cadres	Réunion des stagiaires-référents Présentation des documents de suivi
<b>APRÈS LA FORMATION</b>		
Renseigner les tableaux de suivi et de synthèse des interventions	Référents	Documents de suivi
Exploiter les résultats	RF – Cadres - Dir soins Cadres	Documents de suivi Entretien annuel
Exploiter les retours	RF	Journal interne Bilan social

# REFONTE DU DISPOSITIF DE FORMATION

## RETOUR D'EXPÉRIENCE CDTP ISLE

### Refonte du dispositif de formation de l'établissement

#### POURQUOI ON L'A FAIT ?

- Aider au partage des acquis.
- Faire évoluer les pratiques.
- Valoriser et reconnaître les agents.

#### POINTS DE VIGILANCE

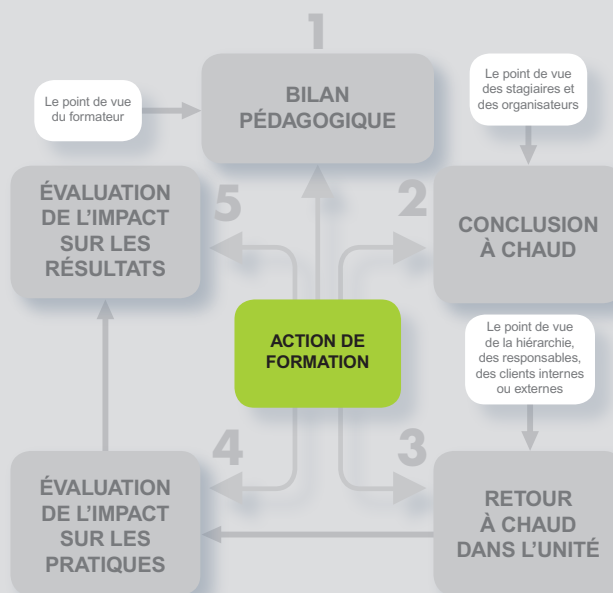
- Difficultés pour obtenir les bilans des formateurs.
- Disponibilité du responsable formation, de la qualitiennne et des cadres.

#### LEVIERS

- Communication auprès des cadres pour leur présenter la démarche comme outil de management.
- Prise en compte de leurs remarques pour améliorer les documents.
- Réalisation et mise à disposition des agents d'un catalogue des formations effectuées.

#### LES PLUS

- Décloisonnement entre les services.
- Contribution au projet d'écriture de la fiche de poste du résident.



# REFONTE DU DISPOSITIF DE FORMATION

QUOI ?	QUI ?	COMMENT ?
Élaboration du processus formation	RF et qualitiçienne	Fiche « processus formation » <sup>14</sup>
Élaboration du mode opératoire de l'évaluation des effets de la formation	RF et qualitiçienne	Fiche « mode opératoire évaluation de la formation » <sup>15</sup>
<b>AVANT LA FORMATION</b>		
Améliorer les cahiers des charges	RF et qualitiçienne	Rédaction d'un cahier des charges <sup>16</sup> et d'un guide d'utilisation <sup>17</sup>
Formaliser les objectifs de formation en lien avec le projet institutionnel	RF et qualitiçienne	Adaptation des formulaires d'entretien de formation <sup>18</sup> et de demande de formation <sup>19</sup>
Formaliser les attentes en matière d'évaluation	RF et qualitiçienne	Demander systématiquement un bilan pédagogique écrit au formateur
<b>APRÈS LA FORMATION</b>		
Évaluer le degré de satisfaction à la fin de la formation	RF et qualitiçienne	Questionnaire d'évaluation individuel <sup>20</sup> Synthèse des questionnaires <sup>21</sup> Bilan oral pour les formations « intra »
Évaluer la transférabilité des acquis	RF et qualitiçienne	Élaboration d'un document de synthèse de l'entretien à chaud <sup>22</sup> et d'un guide d'utilisation <sup>23</sup> Remise d'un jeu de documents aux cadres
Définir les perspectives d'évolution suite à la formation	Cadre et stagiaire	Déroulement de l'entretien d'évaluation à chaud au retour de formation
Prévoir, selon les formations, une restitution aux collègues	Cadre et stagiaire et collègues	Réunion d'équipe
Évaluer le degré de transfert des acquis de la formation en situation professionnelle	Cadre et stagiaires	Entretien annuel de formation avec reprise du document de synthèse de l'entretien à chaud
Élaborer une trame de questions et un compte rendu d'entretien de formation	RF et qualitiçienne	Documents « grille de questions » <sup>18</sup> et « compte rendu entretien de formation » <sup>24</sup>
Définir les actions de formation futures répondant aux attentes de l'agent et aux projets du service ou de l'établissement	Cadre et stagiaires	Entretien de formation
Adresser le compte rendu de l'entretien de formation au responsable formation et à l'agent	Cadre	Document « compte rendu entretien de formation »

# DOCUMENTS UTILISÉS

## DANS LES EXPÉRIENCES PRÉSENTÉES

(disponibles sur demande)

### DOCUMENT

### ÉTABLISSEMENT CONTACT

1	Trame de questionnaire avant la formation	CHG CORNIL	Josette FARFAL – RF tél 05 55 93 69 50 <b><i>jfarfal.servtutelles@chg-cornil.fr</i></b>
2	Questionnaire de satisfaction des stagiaires	CHG CORNIL	Josette FARFAL – RF tél 05 55 93 69 50 <b><i>jfarfal.servtutelles@chg-cornil.fr</i></b>
3	Note d'information jointe au courrier de convocation	HIHL	Evelyne PESSEL – RF tél 05 55 60 54 02 Sylvie GENTY – CSS <b><i>formation@hihl.fr</i></b>
4	Fiche bilan des formations suivies	HIHL	Evelyne PESSEL – RF tél 05 55 60 54 02 Sylvie GENTY – CSS <b><i>formation@hihl.fr</i></b>
5	Document d'information	EHPAD NANTIAT	Sophie HAZARD – CS tél 05 55 53 68 20 <b><i>cadre.mrnantiat@sil.fr</i></b>
6	Fiche de synthèse post formation	EHPAD NANTIAT	Sophie HAZARD – CS tél 05 55 53 68 20 <b><i>cadre.mrnantiat@sil.fr</i></b>
7	Fiche de synthèse annuelle par agent	EHPAD NANTIAT	Sophie HAZARD – CS tél 05 55 53 68 20 <b><i>cadre.mrnantiat@sil.fr</i></b>
8	Fiche de renseignement sur l'état des lieux	CH GUERET	Claude MAZOIS CAUDRELIER - RF tél 05 55 51 70 97 <b><i>formcont.chgueret@sil.fr</i></b>
9	Compte rendu de fin de stage	CH GUERET	Claude MAZOIS CAUDRELIER - RF <b><i>formcont.chgueret@sil.fr</i></b> tél 05 55 51 70 97
10	Document entretien à chaud différé	CHG CORNIL	Josette FARFAL – RF tél 05 55 93 69 50 <b><i>jfarfal.servtutelles@chg-cornil.fr</i></b>
11	Fiche descriptive de la démarche	HIHL	Evelyne PESSEL – RF tél 05 55 60 54 02 Sylvie GENTY – CSS <b><i>formation@hihl.fr</i></b>
12	Tableau « suivi des interventions du référent »	HIHL	Evelyne PESSEL – RF tél 05 55 60 54 02 Sylvie GENTY – CSS <b><i>formation@hihl.fr</i></b>
13	Tableau « synthèse des interventions »	HIHL	Evelyne PESSEL – RF tél 05 55 60 54 02 Sylvie GENTY – CSS <b><i>formation@hihl.fr</i></b>
14	Fiche « processus formation »	CDTPI	Sabine BROTHALER – Qualificienne Marie Christiane SAVARY – RF tél 05 55 49 10 00 <b><i>cdtpi.adm@orange.fr</i></b>

**DOCUMENT****ÉTABLISSEMENT CONTACT**

<b>15</b> Fiche « mode opératoire évaluation des effets de la formation »	CDTPI	Sabine BROTHALER – Qualificienne Marie Christiane SAVARY – RF tél 05 55 49 10 00 <b><i>cdtpi.adm@orange.fr</i></b>
<b>16</b> Cahier des charges	CDTPI	Sabine BROTHALER – Qualificienne Marie Christiane SAVARY – RF tél 05 55 49 10 00 <b><i>cdtpi.adm@orange.fr</i></b>
<b>17</b> Guide d'utilisation	CDTPI	Sabine BROTHALER – Qualificienne Marie Christiane SAVARY – RF tél 05 55 49 10 00 <b><i>cdtpi.adm@orange.fr</i></b>
<b>18</b> Formulaire d'entretien de formation	CDTPI	Sabine BROTHALER – Qualificienne Marie Christiane SAVARY – RF tél 05 55 49 10 00 <b><i>cdtpi.adm@orange.fr</i></b>
<b>19</b> Demande de formation	CDTPI	Sabine BROTHALER – Qualificienne Marie Christiane SAVARY – RF tél 05 55 49 10 00 <b><i>cdtpi.adm@orange.fr</i></b>
<b>20</b> Questionnaire d'évaluation individuel	CDTPI	Sabine BROTHALER – Qualificienne Marie Christiane SAVARY – RF tél 05 55 49 10 00 <b><i>cdtpi.adm@orange.fr</i></b>
<b>21</b> Document de synthèse des questionnaires	CDTPI	Sabine BROTHALER – Qualificienne Marie Christiane SAVARY – RF tél 05 55 49 10 00 <b><i>cdtpi.adm@orange.fr</i></b>
<b>22</b> Document de synthèse de l'entretien à chaud	CDTPI	Sabine BROTHALER – Qualificienne Marie Christiane SAVARY – RF tél 05 55 49 10 00 <b><i>cdtpi.adm@orange.fr</i></b>
<b>23</b> Guide d'utilisation	CDTPI	Sabine BROTHALER – Qualificienne Marie Christiane SAVARY – RF tél 05 55 49 10 00 <b><i>cdtpi.adm@orange.fr</i></b>
<b>24</b> Compte rendu entretien de formation	CDTPI	Sabine BROTHALER – Qualificienne Marie Christiane SAVARY – RF tél 05 55 49 10 00 <b><i>cdtpi.adm@orange.fr</i></b>

## ALLER PLUS LOIN

- Site ANFH Picardie TRANSFERT DES ACQUIS DE FORMATION  
<http://www.anfh.fr/placement-du-lien/page-d-accueil/transfert-des-acquis-de-formation>
- Prix ANFH 2009 « Évaluation des pratiques professionnelles dans le domaine de la formation Continue »  
<http://www.anfh.fr/rubrique-du-kiosque/prix-anfh/prix-anfh-2009>
- Site du CEDIP Centre d'Évaluation, de Documentation et d'Innovation Pédagogiques  
[http://www.cedip.equipement.gouv.fr/article.php3?id\\_article=408](http://www.cedip.equipement.gouv.fr/article.php3?id_article=408)



## ANFH LIMOUSIN

Route du Pré Saint-Yrieix  
87920 Condat-sur-Vienne  
Tél. 05 55 31 12 09  
Fax 05 55 06 29 43  
limousin@anfh.fr

## L'ÉQUIPE RÉGIONALE

### CONSEILLÈRE EN FORMATION

**Viviane Lagrange**  
05 55 31 79 12  
v.lagrange@anfh.fr

### CONSEILLÈRE EN DISPOSITIFS INDIVIDUELS

**Michelle Brun**  
05 55 31 79 11  
m.brun@anfh.fr

### CONSEILLÈRES EN GESTION DE FONDS

**Annie Derrien**  
05 55 31 79 13  
a.derrien@anfh.fr

**Angélique Dubois**  
05 55 31 79 15  
a.dubois@anfh.fr

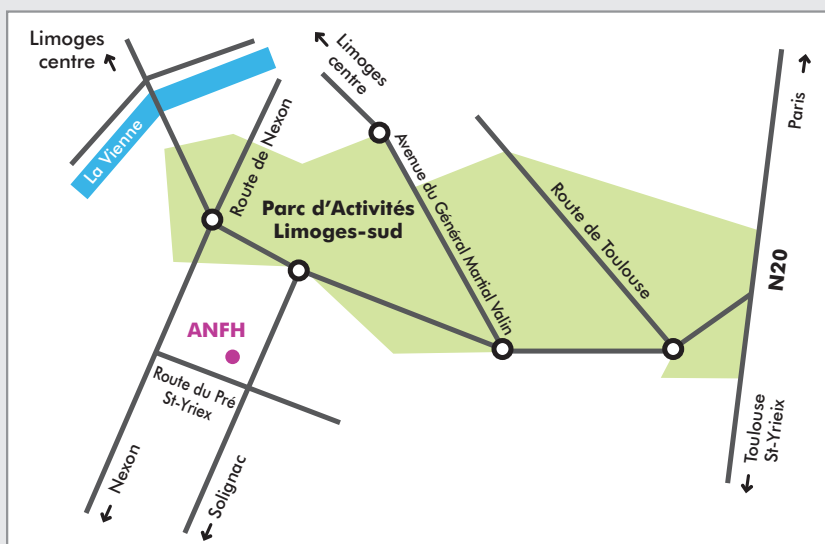
**Geneviève Gardelle**  
05 55 31 79 17  
g.gardelle@anfh.fr

**Emmanuelle Letouzé**  
05 55 31 79 10  
e.letouze@anfh.fr

### DÉLÉGUÉE RÉGIONALE

**Isabelle Descamps**  
05 55 31 12 09  
i.descamps@anfh.fr

## COMMENT VENIR À L'ANFH LIMOUSIN ?



## NOUVEAUX LOCAUX EN 2014

La construction des nouveaux locaux de la délégation ANFH Limousin devrait débuter à l'automne 2013, sur le site d'Ester Technopole Limoges.

